

## Repensar la empresa, la persona y el trabajo. Elton Mayo y algunos aportes antropológicos de Leonardo Polo

Silvia Carolina Martino  
*silviamartino500@gmail.com*  
ORCID: 0000-0003-2073-8064

**Resumen:** Estamos inmersos en un cambio de época con nuevos escenarios de flexibilidad laboral, ágiles, de aprendizaje, colaborativos, con tecnologías sofisticadas. Frente a estos desafíos, las empresas -y sus miembros- no parecen encontrar el dinamismo de lo vivo humano que las conduzca a ser adaptativas e innovadoras. Nos parece que esto se debe a una visión reductiva y estática con la que se entienden y gestionan las empresas. ¿Cómo repensar sobre la vida de la empresa y el sentido del trabajo para estar a la altura de nuestro tiempo?

Para entender la situación y hacer alguna propuesta, haremos un recorrido a través de autores y Escuelas de Management y cómo nos explican la realidad empresarial. Luego pondremos en diálogo a sus autores y propuestas con el planteamiento antropológico de Leonardo Polo. Finalmente intentaremos que algunos supuestos y claves antropológicos de Polo otorguen hondura a la comprensión de la empresa y se puedan superar las perspectivas reductivas para que sea un agente de cambio de las personas y la sociedad actual. En este segundo artículo vamos a tratar sobre lo expuesto por Elton Mayo y algunos aspectos reductivos de sus propuestas. Expondremos los aportes que Polo puede brindarnos sobre el trabajo como tarea y misión. Mayo pone énfasis en las condiciones externas y psicológicas que pueden tener los trabajadores para mejorar la productividad medida en términos de calidad y cantidad de cosas que ellos producen y no del crecimiento de la persona en la empresa y el desarrollo de la organización. Si se entiende la empresa como un proceso dinámico que marca una dirección al futuro, la empresa es un lugar de cambio social y de esperanza. Allí se dará crecimiento de sus miembros, ella misma se perfecciona y -por su carácter sistémico- también mejora el entorno con el que se vincula.

**Palabras clave:** crisis de la Empresa; visión reductiva; Elton Mayo; Leonardo Polo.

**Abstract:** We are immersed in a change of era with new scenarios of labor flexibility, agile, learning, collaborative, with sophisticated technologies. Faced with these challenges, companies - and their members - do not seem to find the dynamism of human life that leads them to be adaptive and innovative. It seems to us that this is due to a reductive and static vision with which companies are understood and managed. How to rethink the life of the company and the meaning of work to keep pace with our times?

To understand the situation and make a proposal, we will take a tour through authors and Management Schools and how they explain business reality to us. Then we will put its authors and proposals in dialogue with the anthropological approach of Leonardo Polo. Finally, we will try to ensure that some of Polo's anthropological assumptions and keys give depth to the understanding of the company and that reductive perspectives can be overcome so that it is an agent of change for people and today's society. In this second article we are going to discuss what was stated by Elton Mayo and some reductive aspects of his proposals. We will present the contributions that Polo can give us about work as a task and mission. Mayo places emphasis on the external and psychological conditions that workers may have to improve productivity measured in terms of quality and quantity of things they produce and not on the growth of the person in the company and the development of the organization. If the company is understood as a dynamic process that marks a direction for the future, the company is a place of social change and hope. There will be growth of its members, it perfects itself and - due to its systemic nature - it also improves the environment with which it is linked.

**Keywords:** Company crisis; reductive vision; Elton Mayo; Leonardo Polo.

## Introducción

Repensar la actividad empresarial y la empresa como tal es importante, pues “El *management* moderno ha dado mucho, pero también se ha llevado mucho, y continúa haciéndolo. Tal vez haya llegado el momento (...). Debemos aprender a coordinar los esfuerzos de miles de individuos sin crear una jerarquía opresiva de supervisores; a controlar los costes con firmeza sin asfixiar la imaginación humana, y a crear organizaciones donde la disciplina y la libertad no se excluyen mutuamente. En este nuevo siglo debemos esforzarnos por trascender las relaciones de intercambio aparentemente inevitables que forman el incómodo legado del *management* moderno” (Hamel, 2008,25).

Se observa que la visión moderna de las organizaciones ha desarrollado un cuerpo de bibliografía sobre el análisis empírico de los directivos “exitosos” como único fundamento para entender el trabajo directivo, y su repercusión inmediata en los programas de formación en dirección de empresas (Cfr. Corcuera, 2001, 11-42 y 51). Este parecer coincidir con lo expuesto por Martínez Echevarría: “Si se presta atención a lo que se ha publicado y enseñado en los últimos años sobre qué es una empresa y cuál es el sentido de la actividad que desempeñan sus directivos, una de las cosas que más sobresale es la existencia de un fuerte dualismo, casi se podría decir de una esquizofrenia. Mientras que desde el punto de vista teórico –el propio de los economistas– la empresa se entiende como una función abstracta de producción que siempre permite una solución óptima, desde un enfoque práctico –propio de los directivos– la empresa se presenta como un conjunto de problemas concretos y cambiantes, que hay que ir resolviendo en el día a día, sin arreglo a una teoría de la empresa” (Martínez Echevarría, 2015, a) ,5).

O sea que una realidad humana acaba sin tener un soporte en lo humano dinámico vital, sino que está anclado en la casuística. Además, se suelen trabajar los temas vinculados a lo empresarial de un modo hiperespecializado y esto va en detrimento de una mirada integral de la organización empresarial. Vemos en los contenidos de los Programas de Posgrados que hoy esta ciencia avanza en silos. De hecho, hay muy pocos autores contemporáneos que traten sobre el *management* y la gerencia. De hecho autores como Gary Hamel y Michael Zanini sostienen que han pasado 40 años en los que no han habido pensadores que planteen innovaciones para la Gestión (Cfr. Hamel, 2008, 36-37) y aún el mismo Henry Mintzberg, desde otra perspectiva (Cfr. Mintzberg, 1999), explica que las posiciones que sostienen los autores hoy, no difieren en su radicalidad de lo que plantearon los clásicos, este es un elemento más que sumamos a nuestra propuesta de hacer un recorrido de diálogo con los autores clásicos.

Al estudiar a los autores más destacados sobre el *management* (Martino, 2008, 308 y ss.) podremos advertir que se suele entender que el progreso sigue en gran parte el influjo de un concepto reductivo de racionalidad,

pragmática, suscrita por el cientificismo positivista (Cfr. Sellés, 2006). Buscaremos estudiar y remarcar la conexión que existe entre teoría y práctica (Cfr. Polo, 2018, 117). Intentaremos abordarlo a través del trabajo de directivos y colaboradores, entendiendo que ambas están relacionadas y no se pueden separar.

Nuestra investigación apunta a exponer algunas claves de Polo sobre la empresa, como lugar de esperanza para el crecimiento de la persona humana y de la empresa en los nuevos entornos laborales: ágiles, colaborativos, dinámicos, innovadores, adaptativos, digitalizados. En definitiva, las empresas pueden comprenderse y gestionarse adecuadamente cuando se entienden desde una perspectiva antropológica de cierto calado que permita comprender a las personas que las forman. El intento se llevará a cabo intentando hacer un recorrido a través de las distintas escuelas de Management<sup>1</sup> y cómo el aporte de Polo puede añadir o rectificar algunos aspectos para superar la mirada reductiva que tienen las más representativas. El primer artículo ya publicado se vincula con la denuncia que hace Polo sobre el homo oeconomicus de la escuela científica de Taylor (Martino, 2022, 93-110). En la presente comunicación se expondrá el aporte de la Antropología de Leonardo Polo a los planteos que ha hecho Elton Mayo sobre el trabajo.

Para llegar a ahondar en lo que Elton Mayo se ha planteado nos haremos algunas preguntas: ¿Cómo lograr que los seres humanos hagan lo mismo todos los días de la misma manera y cada vez con mayor productividad? O dicho de otro modo: ¿cómo convertir seres humanos libres y pensantes en algún tipo de robots programable más o menos sofisticados? Una primera respuesta nos indica que el haber planteado las organizaciones en términos de eficacia y productividad ha conducido a que las organizaciones cada vez sean menos humanas que los humanos que trabajan en ellas. Esto responde a una mirada reductiva, porque se piensa en el mejoramiento de

---

<sup>1</sup> Se ha realizado una selección sobre quiénes son los autores o escuelas más representativos. Esta selección es el resultado de un trabajo previo de búsqueda en los Manuales más utilizados en las Carreras de Empresariales. Hay una coincidencia que llama la atención entre los diferentes.

productos, innovación en logística, innovación en servicios, mejora de los lugares físicos en los que realizan las actividades, sin reparar que realmente lo que hace falta es que haya innovación en la gestión empresarial de las personas no de las cosas. Una gestión que apunte a un beneficio y desarrollo sostenible en las personas y las compañías en el mediano y largo plazo.

En este punto podríamos hacernos entonces otra pregunta: ¿cómo aumentar el contenido creativo de cada trabajo liberando capacidad creativa de cada individuo? Si estamos en un punto de inflexión histórico (Hamel, 2012,54) en el que hay que replantearse la organización, hay que cambiar el modo de entender la innovación, el cambio y, en definitiva, la gestión del *management*; lo que parece oportuno es que habrá que innovar agregando valor real.

Para que las respuestas a estos planteos sean de calado nos ha parecido acertado buscar un autor que tuviese un planteamiento antropológico de hondura como el que presenta Leonardo Polo. Sus claves nos podrán ayudar a encontrar un equilibrio entre el control y la libertad, una gestión más adecuada de cualquier estrategia empresarial, y claves para un anclaje ético humano que permita ese renacimiento moral desde dentro de los miembros de la organización. Esto permite comprender que la innovación, la adaptabilidad, lo ágil, lo colaborativo, etc. se funda en la persona misma que se da en la actividad humana libre. Lo que interesa es comprender (Martino, 2017, 60-88) qué ha sucedido con ‘los grandes padres de las teorías’ en el management que acabaron despojando la actividad empresarial de su condición humana (Martínez Echevarría, 2001), pues sus abordajes han sido insuficientes.

En algún lugar de este camino se ha perdido al hombre, a la persona humana, la visión antropológica que explica su sentido. Muchos autores enfatizan que es más importante pensar en cómo se hacen y gestionan las cosas para que sean cada vez mejores. Sin embargo, la eficiencia, la disciplina, el cumplimiento, la concentración, sin más, no darán ninguna ventaja competitiva, ningún diferencial ni a la organización ni a las personas que en ella se desempeñan (Hamel, 2008, 14-23 y 24). Es interesante llegar a detectar

que al hacer del trabajo un commodity, estamos haciendo un commodity de la gente y olvidamos que son seres humanos con un gran potencial creativo, de perfeccionamiento personal, organizacional y de mejora de los demás miembros de la organización y todo el entorno con el que interactúan.

Polo escribió “me considero empresarista, el único tipo de mentalidad capaz de dirigir la realidad es el empresario, el auténtico empresario, no el que piensa solamente en los beneficios; no, me refiero al hombre de empresa, al hombre de proyectos, al hombre que lidera, que sabe unir inmediatamente el pensamiento con la práctica y que, además, sabe que se la juega” (Polo, 2022, 195). Consideraba que el cometido principal de la empresa moderna –junto a la familia y la universidad– es hacer que la organización social sea cada vez mejor. Entendía que la organización de la sociedad va a correr cada vez más a cargo de la empresa, y si esta no es humanista, si no hay virtudes, la empresa no cumple su cometido de institución social organizadora. Por eso elegimos este autor. Con sus aportes y claves antropológicos nos parece posible remarcar que la crisis en la que estamos inmersos, es importante, pero no puede asfixiar la posibilidad de enfrentar la cuestión y encontrar salidas superadoras.

### **Algunos planteos antropológicos claves de Polo**

#### 1. El hombre como perfeccionador perfectible.

En el ámbito de la empresa, gran parte de los Directivos poseen un radio de intereses muy limitado, acotado a meros propósitos de maximización de los beneficios. Esto es una consecuencia lógica y esperable, pues los manuales de *Management* están inspirados en los ‘grandes padres de las teorías’ que han despojado a la actividad empresarial de sus valores humanos profundos (Martínez Echavarría, 2008), sus abordajes han sido insuficientes. La empresa es una organización humana, dirigida por personas que deciden sobre acciones de personas y buscan satisfacer necesidades múltiples de las personas. Sin embargo, si las organizaciones pierden su sentido humano profundo de cohesión, de vinculación, de innovación, de desarrollo social y

las acciones propias del hombre no se entienden como las de un “perfeccionador perfectible” (Polo, 2016, 102); con esta pérdida, toda la sociedad pierde. En algún lugar de este camino se ha perdido al hombre y a la persona humana, la visión antropológica que explica el sentido.

## 2. La ética y el trabajo

¿Cómo encontrar el sentido profundo de lo manifestativo humano? Queremos aprovechar los hallazgos de Polo en su planteamiento antropológico para rectificar o añadir a estas miradas sobre la empresa y sus elementos. En definitiva, algunos supuestos que puedan ayudarnos a superar la miopía, esta especie de “pérdida de altura y con ella el hombre que no tiene norte y por tanto no puede conseguir un futuro mejor” (Polo, 2016, 87). Esto es que la crisis de dirección de nuestras sociedades está en quienes las dirigen. No se considera que sobre todo acto humano uno responda por ellos, y que sean las acciones humanas las que perfeccionan a la persona o a las organizaciones o la envilecen. Esto significa que hay “una idea equivocada de la ética” (Polo, 2016, 102) que nos circunda y que tienen muchos directivos. “La ética (...) es el tema del perfeccionamiento humano. Correlativamente se puede describir la ética como el modo de incrementar la tendencialidad del ser humano. (...) El hombre es ético cuando sus tendencias son cada vez más fuertes. Esta es una prueba de que el hombre desarrolla su vida éticamente. ¿Qué quiere decir que el hombre se perfecciona irrestrictamente? Que cada vez tiende a más, que cada vez es más fuerte” (Polo, 2016, 103).

Nos suele resultar complejo enlazar los aspectos de nuestro hacer con la integridad de lo manifestativo humano, más en concreto, con la ética –disciplina capaz de vincular ordenadamente las diversas manifestaciones humanas–. Manejamos técnicas, modelos, etc. pero desconocemos sobre quienes hacen distintas nuestras organizaciones, las personas. La antropología tiene un valor directo para la vida, de cómo se entienda el hombre dependen las actitudes y el desarrollo de su actividad, en nuestro caso su actividad de Gestión o acción empresarial Directiva. Cuando se entiende al hombre así, es posible plantear de manera positiva su modo de

relacionarse con el entorno a través del trabajo. Y así el trabajo es fundamental porque es el enlace entre medios (propios de la economía y la gestión) y fines, saber y virtud en un plexo de medios.

Puede resultar orientativo preguntarnos qué es más importante al organizar el trabajo y para la sociedad misma. Podemos tener dos respuestas: lograr un buen producto o resultado o conseguir que mejoren quienes lo hacen al llevarlo a cabo. Si un empresario responde lo primero y no le importa mejorar a los trabajadores a través de su trabajo ese empresario es irresponsable porque su propia actividad no se atiene a la ética que es la ordenación al bien común. La ética se aplica a la organización social y a la sociedad toda -como organización de personas- y por tanto la ética preside este asunto.

Preguntarnos qué nos importa más si lo que se está haciendo o quienes lo están haciendo refiere a entender que el ‘sentido objetivo’ del trabajo es el resultado del trabajo, es decir, lo que hace el hombre con el mundo, con materiales que pertenecen al mundo; qué tipo de transformación lleva el hombre en ese trabajo objetivo y el ‘trabajo subjetivo’ que responde al funcionamiento humano del hombre, el trabajo como funcionamiento humano, en el que hombre como ser complejo, no se puede considerar parcialmente, sino que hay que considerarlo en globalidad (Polo, 2022, 395) que conduce al bien común o ético.

### 3. Las relaciones de personas mediadas por el dinero.

Si la gestión de empresas trata de relaciones entre personas, con un intercambio de cosas mediado por el dinero, será relevante comprender quién y cómo es ese *además* –persona- que coexiste y aporta en forma inagotable y qué significa el dinero. La persona es coexistencia aportante, que da, que acepta, que intercambia, pero que no se agota en ese intercambio. El dinero no es fin, sino medio. Como tal se puede emplear para diversos fines. Todo lo que es medio respecto de un fin es inferior al fin. A su vez, los fines son diversos entre sí. Como en la realidad no todo tiene el mismo valor, la distinción entre los fines será también jerárquica. O sea, no es lo mismo usar el dinero para satisfacer los deseos placenteros individuales que para generar

más trabajo para la empresa o de cara a favorecer el bien común. La pregunta que corresponde hacernos ahora es: ¿cómo debe usar el dinero el directivo? Para Polo, “el dinero, en esencia, para un señor que manda es esto: aquello que cuando se tiene posibilita el trabajo, es decir, el dinero que se tiene o que se recibe es trabajo en potencia. Cuando el dinero se emplea en el trabajo tiene una rentabilidad, es decir, el dinero se repone en ese mismo momento” (Polo, 2015, a), 418). En épocas de crisis, puede ser orientarse en primer a acordar entre todos los miembros de la empresa la reducción de los salarios y no apelar al recurso a los despidos.

“El primer cometido del capital es convocar al trabajo, es hacer trabajar, pero bien entendido, de tal manera que ese dinero siempre se transforme en trabajo potencial, es decir, que asegure la supervivencia del trabajo. Ése es el sentido estricto de la palabra *inversión*. La inversión es aquella función del dinero según la cual del trabajo en potencia se pasa al trabajo en acto, y del trabajo en acto se pasa otra vez al trabajo en potencia. Por eso, se puede decir que uno que manda es aquel que respecto del dinero no tiene la misma mentalidad de los procesos tecnológicos” (Polo, 2015, a), 418). El primer cometido del dinero es el referido al *trabajo* de los trabajadores y superior a éste es el *bien común* suyo, el de sus familias y el de la sociedad, y este bien no se reduce a dinero, a productos materiales y a trabajo, sino que es, sobre todo, de índole humanizante: la adquisición de *hábitos* intelectuales y *virtudes* en la voluntad. En este sentido, el dinero tiene sentido *ético*, por eso se entiende “El que ve al dinero como un modo de convocar, de hacer posible que la gente trabaje, se da cuenta del valor ético que tiene el trabajo. El dinero tiene valor ético si empleándolo se consigue que el trabajo en potencia se mantenga y aumente. Es decir que la capacidad de convocatoria para trabajar sea cada vez mayor” (Polo, 2015 418). En caso contrario, tendría exclusivamente un sentido *pragmático*.

#### 4. La persona como fecunda y difusiva.

Otro de los puntos en los que Polo otorga claves se vincula con el entendimiento de la persona como fecunda y difusiva. La coexistencia entre personas, el aceptar el don y el dar aceptado es mucho más fecundo cuando

nos referimos a personas que al referirnos a la productividad de una acción que tiene sus efectos en la naturaleza. Donde verdaderamente se da la difusión de ser es en la coexistencia entre personas. Si de ordinario miramos la dicotomía como distribución de bienes escasos, conviene mirar al productor, que siempre busca más, dar más, innovar más, por lo efusivo que produce y lo que continúa el bien es el ser personal. Estas ideas sobre los trascendentales personales, sobre la fecundidad del ser personal hacen que podamos considerar la relevancia de la empresa como manifestación humana. En la empresa quien logra productividad es la persona, esto concluye con la difusión del bien en su comunidad, y allí se logra que todos ganen. A todo esto se concluye cuando la persona es vista como ser donal (que aporta) y ser coexistente (que intercambia con los demás).

En línea con Polo entendemos que se trata de comprender que en la empresa trabajan personas, cada una “sabe descubrir y aprovechar alternativas y, por consiguiente, cambiar. La empresa así se puede entender como un proceso dinámico” (Polo, 2019, 423 y Polo, 2015, a), 179), un proceso que es abarcativo de la persona en todas sus manifestaciones. Por eso, nos parece que lo conveniente es que los planteamientos sobre el trabajo en la empresa sean integrales, reunitivos, esto es, que consideren: 1ero) el aspecto antropológico, personal; 2do) el familiar en tanto que implica el respeto por la persona en su vocación o sentido familiar (Polo, 2015, a) ,459) como “raíz de la ética” (Sellés 2013, 139 y Chinchilla, 2006). Cuando la empresa no encuadra bien lo familiar, tampoco puede encuadrar lo antropológico personal y lo ético humano; 3ero) el aspecto ético que está vinculado al desarrollo de las virtudes en su voluntad; 4to) el empeño para adquirir los hábitos intelectuales y 5to) y finalmente, todos los temas que se vinculan al ordenamiento de los medios, el ambiente de la empresa, los departamentos funcionales, etc. Esto implica dar prioridad a lo más radical para luego poder anclar la organización en el verdadero dinamismo innovador propio de las personas.

*1. El intento de Elton Mayo por superar a Taylor y Fayol con la Escuela de las Relaciones Humanas*

Como intento para superar a las escuelas clásica y científica -en las que el hombre era considerado una pieza de un engranaje mecánico- se produjo una corriente de ideas. El principal representante de esta teoría o reacción es Elton Mayo (1880-1949). En su planteamiento trata de buscar la vertiente humana de las organizaciones y pretende brindar a los directivos ciertas pistas para manejar la perspectiva humana organizacional, aplicar las ciencias humanas y lograr organizaciones que sean menos rígidas y que incorporen algunos aspectos democráticos. Esta teoría surgió como resultado de investigaciones sociales que reflejaban un mayor interés en el análisis de los aspectos psicológicos de la persona. Una de las investigaciones más conocidas de esta escuela es el llamado ‘Caso Hawthorne’, que se inicia en 1923.

Se trabajó con la hipótesis de que la productividad de los trabajadores se incrementaría si mejoraban sus condiciones ambientales, para luego extenderse a cuestiones más vinculadas a la pertenencia a un grupo. Los estudios concluyeron que en muchos casos estos vínculos son más fuertes en su influencia sobre su desempeño laboral que los incentivos salariales. Por eso destacaron que el trabajo que desarrolla un operario no está determinado por su habilidad física, sino por su capacidad para la interacción social. Otra variable que subrayaron es que las remuneraciones no económicas cumplían un papel fundamental en la motivación y la felicidad del trabajador. También enfatizaron que la mayor especialización no es la forma de división del trabajo más eficaz. Asimismo aludieron a que el alineamiento de los trabajadores a la dirección de la organización, a sus normas y a sus recompensas no se da tanto como individuos sino como miembros del grupo. Finalmente, lo que intentaron fue tratar de detectar qué cuestiones son las que facilitan la estabilidad, la cohesión y la integración de la organización. Buscaron superar “el antagonismo que apreciaban en el seno de las organizaciones entre el sentido de solidaridad y las exigencias de la eficiencia. Los estudios que realizaban no llegaron a elaborar una teoría suficientemente elaborada de la organización y en general propusieron una especie de manipulación voluntarista de la solidaridad al servicio de la productividad” (Martínez Echevarría, 2008, 54).

Aunque hicieron un aporte demasiado psicologista, y con pocos elementos concretos, es destacable que hablasen del “hombre como ser social”, pues pusieron un fuerte énfasis en el hombre y en el clima psicológico del trabajo. Las expectativas de los empleados, sus necesidades psicológicas, la organización informal y la red convencional de comunicaciones pasaron a ser competencias de los estudios de administración. Introdujeron –sin ahondar– el término *liderazgo* para sustituir la autoridad jerárquica formal. Por tanto, como teoría resultó incompleta y parcial, pues sólo reforzó y destacó aspectos omitidos o rechazados por las teorías que cuestionaban, pero no resolvieron las dificultades de fondo.

En definitiva, Mayo no da con el camino para buscar la ‘vertiente humana’ en la empresa, porque carece de una correcta comprensión de lo que es el hombre, el sentido humano del trabajo y la empresa como reunión de personas. En efecto, presenta de un modo desconectado y sin fundamento los temas que plantea. Por tanto, a pesar de manifestar disconformidad con algunas omisiones de Taylor y Fayol, no logra tratar sobre lo que es el trabajo, qué significa que el hombre trabaje, y por qué el hombre trabaja. Sin comprender esto y la realidad humana de la empresa no parece posible llegar a un aporte que supere a los clásicos. Con todo, acaba marcando algún punto que previamente se omitió, y que resulta oportuno que se incorpore a la ‘matriz original’, es decir, al servicio de la productividad y eficiencia de la empresa –como explica Martínez Echevarría–.

## 2. ¿Qué se puede añadir para comprender el trabajo humano?

Explicar qué es el trabajo y la empresa como reunión de personas con una actividad productiva y cómo nos vincula con la esencia del universo y de las demás personas, nos conduce a dar razón que el hombre es *faber*, es el único que trabaja (Sellés, 2006, 454), y finalmente que es *faber* porque es *sapiens*. El trabajo es un tema netamente humano. El hombre –cualquier hombre– mejora o empeora trabajando y, también dejando de trabajar. Polo afirma que “trabajando, el hombre se ennoblece o se envilece. También de aquí se sigue la primicia del sentido subjetivo del trabajo sobre su sentido objetivo. La virtud es un valor superior a la utilidad” (Polo, 2015, a), 216).

Aquí “se entiende por trabajo esa acción humana a través de la cual el hombre se perfecciona como hombre (Polo, 1988, 45-49) a la par que perfecciona la realidad física” (Sellés, 2006, 455). El trabajo, sin negar su parte de esfuerzo y cansancio, tiene un sentido positivo, pues es lo que hace que el hombre crezca en humanidad. Además, trabajar es añadir al mundo más perfección de la que este ofrece, a la par que perfeccionarse como hombre. El hombre es dar, añadir, porque sobreabunda. Además, el mismo hombre no es inmune a lo que él hace, sino que en su hacer a él le pasa algo en su interior. En este sentido Polo dice que el hombre es un *‘perfeccionador perfectible’* (Polo, 2018, 135), es decir, que en la medida en que él mejora al mundo se mejora a sí, y en la medida en que se mejora a sí puede mejorar al mundo; lo primero es requisito imprescindible para lo segundo.

La persona es el fin de la acción que ejecuta, por cuanto que la acción la ennoblece. Si observamos cómo se da este añadir y este perfeccionamiento, podremos distinguir que a nivel de naturaleza corpórea el ser humano da mucho más de lo que recibe; a nivel de esencia inmaterial, el dar es irrestricto y a nivel íntimo o de acto de ser personal aunque se dé mucho no se gasta. La persona es dar. El trabajo es una manifestación esencial en el hombre que nos ayuda a reconocer la nota distintiva del ser humano como oferente o donante (Cerdeja-Guardia-Guerrero, 2009, 6-19 y Corazón, 2006, 3-15). Ese crecimiento interno repercute en la inteligencia y en la voluntad desarrollando respectivamente en los hábitos y virtudes. Con ellos la persona humana perfecciona su propia esencia. “Hasta ahora sólo hemos aludido al perfeccionamiento intrínseco de las facultades superiores del alma: entendimiento y voluntad. Ese es el “trabajo”, el cometido, más importante del hombre, y además, la única riqueza que nos llevaremos a la tumba, porque ese tesoro no desaparece con la muerte, ya que los hábitos y las virtudes son posesión del espíritu, y éste no muere” (Sellés, 2006, 456).

Pero también la persona, además de dar, es aceptar. Respecto de cosas la persona es más dar que aceptar, y respecto de las demás personas es más aceptar. “Ello es así porque una persona es más que las cosas. Por eso, su clave respecto de ellas es aportar. En cambio, respecto de otras personas uno no es necesariamente más y, además, se enriquece más aceptándolas que

aportándoles. Es más, el aportar es segundo respecto del aceptar” (Sellés, 2006, 456). Normalmente se entiende por trabajo el perfeccionamiento de la realidad externa mediante una serie de acciones que el hombre ejerce sobre ella, interviene sobre la realidad externa; esto es el ‘sentido objetivo’ del trabajo, el cual es real, pero no es todo. Por eso conviene no omitir esta perspectiva que explica la riqueza que brinda el trabajo para cada ser humano, para la institución en la que trabaja, para la sociedad. Por eso Polo indica que “el trabajo es heteroreferencial en el orden de los medios, tanto porque su resultado ingresa en un plexo, como porque es un acto personal perfectivo del agente” (Polo, 2015, a), 344).

### *3. La producción y transformación de la naturaleza externa*

Atendamos ahora al trabajo de producción y transformación de la naturaleza externa. Para que este sea posible requerimos del lenguaje (Polo, 2019, 189). El lenguaje es de entre lo que el hombre hace lo más inmaterial dentro de lo que es de índole material, porque es lo más remitente. Con el lenguaje se enseña, se dan instrucciones, se hace posible el trabajo en común y su organización. La primera mentira aquí aparece cuando no se habla; la segunda, con el mal uso del lenguaje: el no ser veraz destruye el lenguaje. La segunda manifestación sensible del trabajo es la misma transformación de la realidad física. La transformamos porque no estamos satisfechos de ella, esto es, no nos conformamos con la perfección natural que posee, sino que queremos sacarle más partido. Se nos ha dado el mundo, pero no enteramente perfecto, sino abierto, perfectible. En un mundo cerrado en todas sus posibilidades el hombre no podría hacer nada; sería extraño a él y sobraría. También en un mundo tan imperfecto que no se dejase moldear por las manos humanas el hombre estaría de más. El mundo de que disponemos está bien, pero es mejorable. Por eso debemos incrementar su perfección mediante el trabajo (Sellés, 2006, 457).

La acción externa de transformación transformante se dualiza o se vincula con un miembro superior, el lenguaje. Este, a su vez, con la sociedad, y esta con la ética. De modo que sin ética no cabe sociedad, sin esta no cabe lenguaje, y sin este no cabe ningún trabajo productivo. Los dos tipos de

trabajo productivo (es decir, el que ya no queda sólo en quién lo ejerce perfeccionándole intrínsecamente, sino que trasciende a una materia exterior), coinciden con los dos posibles tipos de acción humana: a) la de *relación interpersonal*, que es aquella que tiene como conectivo el *lenguaje* – educación, periodismo, etc., y b) la de *producción*, aquella cuya conexión es la *transformación sensible* de un proceso (Polo, 2018, 240 y 252), por ejemplo en una fábrica.

¿Qué más indica Polo sobre esto? Pues que el hombre puede tratar a nivel de manifestaciones con el mundo y también con las demás personas. Esto es así porque en su persona es coexistente con el mundo y con las demás personas. Por lo tanto, cualquier acción laboral tiene como fuente que la persona es un ser coexistente con el cosmos. Y la acción social tiene su raíz en que la persona es en su interior coexistencia con las demás personas. Por tanto, el hombre es un ser social por naturaleza, pero más aún por esencia, a través de sus acciones laborales y sociales. La *esencia* de cada persona (de cada *acto de ser*) se abre esencialmente a dos tipos distintos de esencias: la esencia del universo y la esencia de las demás personas. Respecto de la esencia del universo, la esencia humana se corresponde por medio de la *praxis productiva*, el trabajo. Con relación a la esencia de las demás personas en sociedad, la esencia de cada persona se corresponde, sobre todo, por medio de la *praxis lingüística*. A su vez, ambas se deben subordinar a la *praxis ética*.

Polo explica que “el trabajo es una actividad humana integrada por varios factores, los cuáles se pueden repartir de modo preponderante en distintas personas. Para trabajar hacen falta cuatro cosas: a. Inteligencia, b. Voluntad, c. Imaginación: es necesaria para que, tanto la voluntad como la inteligencia, puedan plasmarse en obras. A través de la imaginación, se vehicula la idea y la decisión; si el hombre no tuviera imaginación, no podría trabajar, d. Y, por último, hace falta ejercer alguna acción manual, a cargo de las facultades corpóreas motoras humanas. Pero, sin imaginación, no se sabe usar estas facultades de acuerdo con un modelo” (Polo, 2015, a), 366). Esto implica diferenciación del trabajo y, por lo tanto, organización de ese trabajo. Polo remarca que esto no significa que unos pocos aporten la inteligencia para conectar con “las manos de los otros. Y cuando las decisiones las toma

una pequeñísima minoría” (Polo, 2015, a), 367) también sucede que no se logra una buena organización.

Según Polo, “el ideal es que ese reparto funcional se atenúe. Es decir, que un mismo sujeto ejerza en parte los cuatro ingredientes de la producción humana y que la preponderancia de unos no sea unilateral, porque entonces ocurre que se desarticulan; si se desarticulan, se atrofian todos. Una inteligencia dirigida a la práctica, que no culmina nunca en un resultado, se atrofia como tal inteligencia práctica. Una voluntad que intenta, pero carente de imaginación y de colaboradores, se debilita. Y unas manos que nadie ha enseñado a manejar son inhábiles. La organización se estropea y el ser humano empeora cuando la división del trabajo es unilateral” (Polo, 2015, a), 366).

#### *4. La clave del sistema social*

Polo enfatiza que la clave del sistema social está, por tanto, en esta diferenciación o división del trabajo (Rodríguez Sedano, 1996, 995) por la índole sistémica de todo lo humano. Y asevera que aunque se diga que “las empresas están para ganar dinero; lo que las empresas hacen es producir” (Polo, 2015, a), 367), de tal modo que la empresa es “la promoción de la actividad humana, en tanto que la actividad humana es productora” (Polo, 2015, a), 367). Lo que conviene no perder de vista es que “El hombre es un ser productivo, y sus componentes más importantes están implicados en la producción; por lo tanto, la producción permite el desarrollo de la inteligencia, de la voluntad y de la imaginación, siempre que estén bien coordinadas. Si no lo están, entonces empeoran” (Polo, 2015, a), 367) pero si están coordinados -lo mejor posible- se da el crecimiento progresivo en esas potencias humanas. Un mundo es más humano si mejora la organización del trabajo. Mejorar la organización del trabajo es, ante todo, no desarticular su división, y conforme se logra una adecuada articulación intentar lograr nuevas metas en las que los involucrados cada vez puedan aportar más inteligencia, más imaginación, más voluntad y más acciones.

Hay tres aspectos que parecen oportunos comentar de Polo sobre esta cuestión:

En primer lugar marcar que cada hombre es en su intimidad una coexistencia, con el mundo y con los demás. Para aprender debe aceptar las ‘condiciones’ de la naturaleza física, y también ‘las acciones positivas’ de los demás. Esto exige haber aceptado el mundo y a las demás personas tal como son. Si no los acepta, se pierde el sentido de la coexistencia. Y si este sentido se desvanece, se imposibilita la acción laboral e interpersonal en el plano social o manifestativo. Porque la acción de producción tiene su raíz profunda en que el hombre es íntimamente coexistente con el mundo. La acción transformadora no se da al margen de la de relación con los demás y consigo mismo y esta relación afecta a todos (Sellés, 2006, 457).

Queda por aclarar que “si el hombre produce para satisfacer necesidades corpóreas, y si la producción presupone la teoría como condición de posibilidad, habrá que concluir que sin inteligencia el hombre no es viable” (Polo, 2018, 47-68). En definitiva, se organiza un mundo práctico porque antes se conoce. A su vez, los hombres se reúnen en sociedad porque saben hablar (Polo, 2015, c), 255-316). Y porque saben hablar, saben hacer. El fin del hombre no es la producción, sino la contemplación: tesis clásica que plantean los filósofos desde Platón hasta Byung-Chul Han y que explica Selles (Sellés, 1999, 101) y que tiene su propio fondo de esplendor de la existencia humana. Porque la producción vale en tanto en cuanto que es un medio para algo más alto: “El hombre es *homo faber* porque es *homo sapiens*; es *homo sapiens* más que *homo faber*, y es *homo faber* para ser *homo sapiens*. La contemplación es más importante que la producción” (Polo, 2015, a), 211).

Esto nos aclara un asunto que es muy vigente y se refiere a la tecnología<sup>2</sup> pues “el trabajo tiene valor si integra elementos humanos de

---

<sup>2</sup> El ser humano al someter la tierra, hace habitable el mundo y se concreta aquello de que es el “perfeccionador perfectible”. Por lo tanto, el dominio que el hombre tiene sobre la tierra explicita el sentido objetivo del trabajo y a la vez se distingue del universo estando en él. Es en esta dimensión en la podemos notar que la tecnología es el instrumento que el hombre utiliza. La tecnología es un conjunto de instrumentos de los que se vale el hombre en su trabajo. La tecnología no puede entenderse como capacidad o aptitud para el trabajo. Son instrumentos que facilitan, perfeccionan, aceleran o multiplican el trabajo. Pueden incluso aumentar la cantidad de productos o la calidad de algunos de ellos.

máximo nivel. En otro caso, tiene más valor la máquina. Salvo que el hombre pueda con la máquina, esto es, salvo que la cantidad de humanidad que se ejerza al usarla sea más que la cantidad de humanidad que se ha empleado para hacerla, el trabajo no es más que la tecnología. Si no es más que la tecnología, sino menos, la idea del valor del trabajo no es la clave del progreso” (Polo, 2015, a), 339).

Queda por aclarar que ‘el trabajo en su sentido objetivo’ no es el que se corresponde con lo más trascendente del ser humano. Es un medio para el verdadero fin, que es ‘el sentido subjetivo del trabajo’ (la mejora o perfeccionamiento intrínseco). El sujeto del trabajo es la persona, y es ella la que más se perfecciona. Así, el trabajo en sentido subjetivo hace referencia al sujeto que lo realiza, en tanto que es un ser capaz de obrar de manera programada y racional, capaz de decidir acerca de sí y que tiende a perfeccionarse a sí mismo... trabaja, realiza varias acciones pertenecientes al proceso del trabajo; estas, independientemente de su contenido objetivo, han de servir todas ellas a perfeccionarse en humanidad, y por encima de ello, al cumplimiento de esa vocación personal novedosa e irrepetible” (Sellés, 2019, 98-106).

La revalorización y clave del trabajo, así como su redefinición debe dar por hecho, la posibilidad a todo ser humano de ser fuente de perfección, camino de inmanencia, de disposición de la libertad y de sentido humano que manifiesta en sus potencias su sentido personal. Cualquier otro enfoque atenta contra la dignidad de la persona, pues de ser el hombre un instrumento al servicio de la producción y la transformación, estamos quitándole altura al trabajo y dignidad a la persona.

## Conclusiones

Por tanto, concluimos que el aporte de Elton Mayo ha sido detectar omisiones en los planteamientos de los clásicos del *management*. Mayo incorpora algunas variables de corte psicológicas, pero en última instancia refuerzan la productividad y eficiencia. En definitiva, no da con el camino para buscar la ‘vertiente humana’ en la empresa, porque carece de una correcta comprensión de lo que es el hombre, el sentido humano del trabajo y la empresa como reunión de personas y por tanto como un proceso

dinámico que marca una dirección hacia el futuro. En efecto, Mayo presenta y plantea los temas de un modo desconectado y sin fundamento.

Manifiesta disconformidad con algunas omisiones de Taylor y Fayol, hace algunos aportes que aunque tienen pocos elementos concretos, hacen destacable que plantee al “hombre como ser social”: poniendo énfasis en cosas humanas y en el clima psicológico del trabajo, en ciertas expectativas de los empleados, resalta la realidad de una organización informal y de una red convencional de comunicaciones<sup>3</sup> e introduce –sin ahondar– el término liderazgo para sustituir la autoridad jerárquica formal. Pero como teoría resultó incompleta y parcial, sólo reforzó y destacó aspectos omitidos o rechazados por las teorías que cuestionaban, sin planteos que logren resolver las dificultades de fondo. No llega a vislumbrar tampoco qué significa que el hombre trabaje, y por qué y con qué sentido el hombre trabaja y cómo crece en ese trabajo (especialmente en virtudes). Sin comprender esto y la realidad humana de la empresa como realidad dinámica no parece posible llegar a un aporte que supere a los autores clásicos que Mayo cuestiona. Acaba destacando algunos aspectos que conviene tener en cuenta siempre con la misma dinámica centrada en los resultados de las cosas y los beneficios de las empresas.

Al estudiar a Mayo hemos podido detectar sus debilidades y buscar supuestos y claves antropológicas que nos faciliten el entendimiento y hondura de estas cuestiones. Más aún comprender que no conviene subordinar al hombre a sus propias obras porque esto invierte la importancia de la persona y del trabajo. Hay una superioridad del sentido subjetivo del trabajo en la persona sobre el trabajo objetivo porque “el trabajo no es un mero proceso mecánico” (Polo, 2015, a), 200) sino que el acto de trabajar está integrado por operaciones inmanentes y por virtudes, y es el cauce de las formas superiores de posesión orientada hacia la posesión y el dominio del mundo material.

En los siguientes artículos trataremos los otros autores y proseguir en la búsqueda de las claves que nos ayuden a alcanzar el saber empresarial que dé cuenta del sentido personal de la actividad libre de cada quien ante la totalidad de lo real. Nuestra tesis es que la empresa es uno de los tres agentes de cambio y esperanza de la sociedad actual sólo si logra encontrar su vertiente humana. Lo que observamos hasta ahora es que la formación que

---

<sup>3</sup> De hecho pasaron a ser competencias de los estudios de administración

se recibe a través de los autores clásicos es restringida, reductiva, dificulta que cada quien, desde el lugar que ocupa, sea un ser íntegro, atento a las problemáticas sociales y capacitado para actuar con resolución. Por eso se carece de un conocimiento global, sin fragmentaciones, con una visión integral que lo motive a involucrarse en su aprendizaje y crecimiento para ‘ser más, haciendo’.

## Referencias

- Cerda, R., - Guardia, I., - Guerrero, L., “El retorno al trabajo como guía para el desarrollo humano”, *Miscelánea Poliana*, 26 (2009) 6-19.
- Chinchilla, N., *Ser una empresa familiarmente responsable. Lujos o necesidad*. Barcelona, Prentice Hall, 2006.
- Corazón, R., “El trabajo, vocación inicial del hombre”, en *Miscelánea Poliana*, 9 (2006) 3-15.
- Corcuera, J. P., “Naturaleza del Trabajo Directivo (una versión moderna de los temas clásicos) y su repercusión en los programas de Formación de Empresas”. IESE, T-104, 01/2001.
- Engonga Ona, I.J., 2003, *El trabajo según Leonardo Polo*, Memoria de Licenciatura, Facultad Eclesiástica de Filosofía, Pamplona, Universidad de Navarra.
- Hamel, G., 2008, *El futuro del management*, Barcelona, Paidós.
- Hamel, G., 2012 *Lo que ahora importa*, Bilbao, Deusto.
- Martínez-Echevarría, M.A., 2015, *¿Tiene sentido una teoría de la empresa?* Cuadernos Empresa y Humanismo, 128, Pamplona, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
- Martínez Echevarría, 2003, M.A., *Los orígenes de la teoría de la empresa*, Cuadernos de Empresa y Humanismo, n. 88, Pamplona, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
- Martínez Echevarría, M.A., 2001, *Teorías de la empresa y crisis de la modernidad*, Cuadernos de Empresa y Humanismo, n. 83, Pamplona, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.

- Martino Mintzber, H. Ahlstrand, B. y Lampel, J., S.C., 2022, “Aportes de Polo para superar las perspectivas reductivas del *homo oeconomicus* de la escuela científica de F. Taylor”, en *Revista Empresa y Humanismo*, XXV/1, 93-110.
- Martino, S.C., 2017, *El aporte de Leonardo Polo a la universidad y a la teoría de empresa: una antropología para la universidad y el management a la altura de nuestro tiempo*, Madrid, Editorial Académica Española.
- Mintzber, H. Ahlstrand, B. y Lampel, J., 1999, *Safari a la estrategia. Una visita guiada a través del management estratégico*, Granica, Madrid.
- Naval, C., 1996, “En torno a la sociabilidad humana en el pensamiento de Polo”, en *Anuario Filosófico*, XXIX/2, 869-883.
- Pintado, P., 1996, “Sobre los sentidos objetivo y subjetivo del trabajo según Polo”, *Anuario Filosófico*, XXIX/2, 949-59.
- Polo, L., 1988, “Conocimiento y trabajo”, en *Cuadernos Empresa y Humanismo*, 8, Pamplona, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 45-49.
- Polo, L., 1990, “El hombre en la empresa: trabajo y retribución”, en *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, 32, 27-35.
- Polo, L., 1990, “La ‘sollicitudo rei socialis’: una encíclica sobre la situación actual de la humanidad”, en Fernández, F. (coord.), *Estudios sobre la encíclica ‘Sollicitudo rei socialis’*, Madrid, Aedos, 63.119.
- Polo, L., 2019, “Ser y comunicación”, en *Escritos menores (1951-1990)*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. IX, Pamplona, Eunsa.
- Polo, L., 2019, *Antropología de acción directiva*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. XVIII, Pamplona, Eunsa.
- Polo, L., 2018, *Ética socrática y moral cristiana*, en *Escritos menores (2001-2014)*, en *Obras Completas*, Serie A, vol., XXVI, Pamplona, Eunsa.
- Polo, L., 2018, *Ética. Hacia una versión moderna de temas clásicos*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. XI, Pamplona, Eunsa.
- Polo, L., 2015, a) *Filosofía y economía*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. XXV, Pamplona, Eunsa.
- Polo, L., 2015, b), *La esencia del hombre*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. XXIII, Pamplona, Eunsa.
- Polo, L., 2015, c) *La originalidad de la concepción cristiana de la existencia*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. XIII, Pamplona, Eunsa.
- Polo, L., 2022, *Artículos y Conferencias*, en *Obras Completas*, Serie B, Vol. XXX, Pamplona Eunsa.

- Rodríguez Sedano, A., 1996, “El trabajo como división de funciones”, en *Anuario Filosófico*, XXIX/2, 993-1001.
- Sellés, J.F., 2006, *Antropología para inconformes*, Madrid, Rialp.
- Sellés, J.F., 2013, *Los tres agentes del cambio en la sociedad civil. Familia, universidad y empresa*, Madrid, Eiunsa.
- Sellés, J.F., 1999, *Razón teórica y razón práctica según Tomás de Aquino*, Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie Universitaria, n° 101, Pamplona, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
- Sellés, J.F., 2019, “El trabajo como encargo divino según Leonardo Polo”, en *Mercurio Peruano*, 532, 98-106.