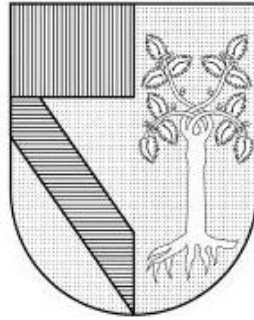


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE FILOSOFÍA



“DE LA IDEA A LA ACCIÓN. UN ESTUDIO SOBRE LOS PRINCIPIOS
OPERATIVOS DE LA EMPRESA CON SENTIDO HUMANO EN EL PENSAMIENTO
DE CARLOS LLANO”

T E S I S

Q U E P R E S E N T A

VICTOR MANUEL TORRES PÉREZ

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

DOCTOR EN HISTORIA DEL PENSAMIENTO

DIRECTOR DE LA TESIS:

DR. JOSÉ ALBERTO ROSS HERNÁNDEZ

MÉXICO, D.F.

2016

ÍNDICE

Agradecimientos	3
Introducción	4
Capítulo 1. La empresa como espacio para la acción humana, una aproximación histórico-filosófica	7
1.1 Necesidad, sociabilidad y trabajo humano	8
1.2 La empresa como unidad social y económica	26
1.3 La empresa en tiempos de la modernidad y postmodernidad.....	40
1.4 La empresa como espacio de acción.....	55
1.5 Hacer es hacerse. La dimensión humana de la acción y su presencia en la empresa	65
Capítulo 2. Los principios operativos de la empresa en el pensamiento de Carlos Llano	81
2.1 Los elementos de la acción directiva.....	82
2.2 Aristóteles, Tomás de Aquino y Carlos Llano, la acción práctica y sus implicaciones en el proceso de transformación de ideas en acciones	98
2.3 Pensamiento especulativo y pensamiento para la acción	112
2.4 La causa ejemplar y su papel en la dirección de personas	126
2.5 La deliberación	139
2.6 La decisión.....	149

2.7 La ejecución	162
2.8 Problemas en torno a la dirección y la ejecución	175
Capítulo 3. Las condiciones y retos actuales de la empresa.....	187
3.1 Crítica a los modelos consecuencialistas y deterministas	188
3.2 Análisis crítico de los medios y los fines de la ejecución.....	202
3.3 Aportaciones éticas a los principios operativos de la empresa.....	214
3.4 Ejecución con sentido humano.....	226
3.5 Sobre la posibilidad de realización de la empresa y el individuo	238
Conclusiones	251
Bibliografía	266

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto no hubiera sido posible de no ser por las personas e instituciones que apoyaron su realización directa o indirectamente. Quisiera extender mi más profundo agradecimiento:

En primer lugar, a la Universidad Panamericana y al Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas.

Al Director General del IPADE, Doctor Rafael Gómez Nava; al Rector General de la UP, Doctor José Antonio Lozano Díez; al Director General Adjunto del IPADE, Doctor Julián Sánchez García; al Director Académico del IPADE, Doctor Roberto Manríquez Delgado.

Al director del presente proyecto, Doctor José Alberto Ross Hernández; al revisor, Doctor Nahúm de la Vega Morell.

A todos los colegas del área de Control e Información Directiva del IPADE.

A mi familia por el tiempo y el apoyo brindados para la realización de este proyecto.

A José Luis Calderón Servín por su valiosa asistencia para esta investigación.

INTRODUCCIÓN

Para una gran cantidad de empresarios, la dirección de personas se reduce a la generación eficiente de capital. Factores como la ética o la ponderación del valor humano sólo son útiles en la medida que éstos facilitan la obtención de resultados materiales. Esta clase de pensamiento tiene sus raíces en una gran variedad de factores y, además, es un síntoma de la crisis de la modernidad. El problema de la labor humana y sus implicaciones tiene orígenes y consecuencias antropológicas, históricas, sociológicas y filosóficas.

La posibilidad de solucionar dichas problemáticas no está únicamente en la postulación de sistemas o teorías de la administración. La crisis de la empresa contemporánea no es sino el signo de una fractura mucho más profunda: una crisis de valores que se da en el marco de la “postmodernidad”. Dado que la empresa tiene un impacto económico, político y social muy amplio, justamente en ella debe hacerse una revaloración humanista de su acción; no solo en aras de la eficiencia —que, como trataremos de mostrar, constituye una parte fundamental del quehacer organizacional—, sino, sobre todo, en torno a las dimensiones humanas que convergen en ella.

Durante el curso de la presente investigación, retomaremos principalmente el pensamiento de Carlos Llano en torno a la acción y la empresa con la finalidad de apuntalar algunos fundamentos relevantes para aproximarse a los retos de nuestro tiempo. Si bien es indispensable tomar en cuenta las ideas relevantes en torno a dichos problemas, también es necesaria una visión que intente atacarlos desde la raíz. En otros términos, rastreando la causa de la enfermedad, podemos curarla; si nos limitamos a atacar los síntomas, apenas y podremos mitigarla.

No es nuestra intención proponer alguna especie de solución a todos los problemas que se dan en la posmodernidad. Tal pretensión quizá sería imposible. Al mismo tiempo, estamos conscientes de los beneficios que ha traído consigo para los hombres y mujeres de todas las sociedades. Aquí nos proponemos más bien, dar algunas pautas a partir de la filosofía llaneana para que la empresa pueda constituirse como una sociedad auténticamente humana

y no únicamente como una agrupación de individuos. Como veremos, esta intención, necesariamente tiene que explorar dimensiones más allá de la operativa. Así, la investigación que presentamos se dividirá en tres partes:

1. En primer lugar, exploraremos los antecedentes históricos y filosóficos de algunos de los principales problemas de la empresa. Dicho estudio nos permitirá diagnosticar las raíces de la crisis dentro de las organizaciones humanas. Analizaremos la noción de trabajo y las distintas consideraciones que ésta ha tenido en el tiempo. Estudiaremos, además, aspectos reveladores en el desenvolvimiento histórico del concepto de empresa y su conexión con la dimensión humana de la acción.
2. En el segundo capítulo, mismo que tiene una mayor extensión, nos avocaremos a la exposición del pensamiento de Llano en torno a la acción humana en general y con cierto énfasis en el contexto de la empresa en particular. Además de las distintas aristas de la acción analizada filosóficamente, apuntaremos algunos criterios éticos y operativos para la urgente revaloración del hacer humano. Particularmente, retomaremos lo que nuestro filósofo llama “acción directiva” como una vía integral para dar sentido a la voluntad y el intelecto de las personas que actúan en las organizaciones.
3. En el tercer capítulo, entablaremos un diálogo a la luz de lo anteriormente expuesto con algunas de las teorías administrativas y filosóficas relacionadas con nuestro estudio. Precisamente este desarrollo valorativo nos permitirá mostrar la vigencia y perennidad del filósofo mexicano para enfrentar los problemas de la empresa actual.

Finalmente, ofreceremos algunas conclusiones en torno al desarrollo llevado a cabo. Además de lo anterior, es necesario hacer algunas anotaciones metodológicas. En primer lugar, las principales obras llaneanas que nos servirán para el estudio de los principios operativos de la empresa son *Análisis de la acción directiva* y las dos ediciones de *Sobre la idea práctica*. No obstante, tendremos en cuenta el *corpus* llaneano en general y algunos de sus comentaristas más relevantes, así como las obras que tienen una mayor influencia en éste.

En segunda instancia, debemos anotar que, en un afán de claridad y amplitud para transmitir sus ideas, Llano es proclive a resaltar con itálicas y tipografía en negrita algunas ideas clave dentro de sus textos. Con propósitos de coherencia estilística, sustituiremos las negritas por cursivas y, a menos que se indique lo contrario, mantendremos todos los énfasis del autor tal y como aparecen en las ediciones citadas. En caso de que se resalte alguna parte del texto cuyo subrayado no se encuentre en la edición original, lo indicaremos en la nota al pie respectiva.

En apartados subsiguientes citaremos algunos artículos de la revista *Istmo*. Esto se debe a que una buena parte del pensamiento llaneano y de sus comentaristas se encuentra en dicha publicación. Si bien es cierto que la finalidad *Istmo* es más divulgativa y cultural que académica, la impronta filosófica de sus textos es innegable. Las ideas, precisiones y doctrinas del autor aparecen expuestas y explicadas en muchos de los artículos de la revista. No olvidemos, además, que Carlos Llano participó en la fundación de dicha publicación con el fin de acercar las humanidades a los hombres y mujeres de negocios.

Nuestro estudio abarca varias perspectivas: antropológica, histórica, filosófica y por parte de la teoría del *management*. Esta extensión especulativa se debe, precisamente, a que el pensamiento de Llano unifica la amplitud con la profundidad filosófica. Específicamente dicha unidad es la que nos permite enfrentar los problemas y apuntar algunas posibles soluciones en torno a la acción en el contexto de la empresa. Nuestra investigación tiene una tesis central que la articula, a saber, que la filosofía de Carlos Llano tiene hoy más vigencia que nunca.

**CAPÍTULO 1. LA EMPRESA COMO ESPACIO PARA LA ACCIÓN
HUMANA, UNA APROXIMACIÓN HISTÓRICO-FILOSÓFICA**

1.1 Necesidad, sociabilidad y trabajo humano

En este capítulo tenemos la intención de exponer algunos de los antecedentes relevantes de carácter histórico y filosófico a partir de los cuales buscaremos profundizar en el concepto de empresa. Desde luego, esta aproximación no pretende ser exhaustiva. Como ya anunciábamos, analizaremos la noción de trabajo y las distintas consideraciones que ésta ha tenido en el tiempo. Estudiaremos, además, aspectos importantes en el desenvolvimiento histórico del concepto de empresa y su conexión con la dimensión humana de la acción hacia el final del capítulo. Nuestra intención es establecer los fundamentos para entender a la empresa como un fenómeno humano social moderno. Revisaremos con atención algunos elementos constitutivos de la empresa capitalista con la intención de esbozar un perfil de la empresa contemporánea, sus fines y el papel que tiene el hombre al interior de la misma de acuerdo con las ideas de Carlos Llano y otros pensadores.

Este primer capítulo, por tanto, tiene un carácter contextual. Seguiremos sobre todo a los pensadores que tienen una influencia directa sobre el pensamiento llaneano. En muchos casos esta influencia se manifiesta, no como continuidad, sino como diálogo o crítica. Pretendemos establecer algunos caracteres del concepto de empresa moderna, además de exponer a grandes rasgos las crisis antropológicas y filosóficas que confluyen en ella. De este modo, en los capítulos siguientes podremos enfrentar algunas de dichas problemáticas con fundamento en la filosofía de Llano.

El énfasis en este primer apartado del presente capítulo será en torno a la noción de trabajo mismo que abordaremos desde una perspectiva filosófica acompañada de referencias generales de carácter histórico. También analizaremos, a la par, los conceptos de necesidad y sociabilidad necesarios para cumplir a cabalidad con las intenciones de la presente investigación. Los temas tratados se encadenan en distintos niveles, a saber: la noción de trabajo, de empresa y sus relaciones iniciales con el actuar de las personas.

Antes de comenzar con la exposición es necesario hacer una aclaración metodológica. Como bien señala Héctor Zagal, Llano dialoga con una gran cantidad de pensadores; tanto

mexicanos como extranjeros; como, por ejemplo, con el marxismo de Adolfo Sánchez Vázquez y la metafísica de José Gaos, con quienes Llano tuvo contacto e intercambio intelectual durante su vida.¹ Quizá al lector le puedan llamar la atención los saltos entre pensadores aparentemente discordantes. Esto se debe a que Llano intenta dar solución a las problemáticas planteadas por éstos en un constante diálogo con la tradición; ya sea para retomar de ella elementos útiles a su finalidad, o para señalar sus deficiencias.

Es un hecho generalmente aceptado que los seres humanos somos la especie más exitosa sobre la faz de la Tierra. Sin duda la capacidad para satisfacer necesidades, resolver problemas y asegurar nuestra subsistencia mediante la aplicación de un pensamiento altamente desarrollado, ha sido uno de los factores más importante en nuestro ritmo de avance y adaptación, toda vez que constituye aquello que nos distingue esencialmente de otras formas de vida. Otra característica compartida con algunos seres vivientes pero especialmente desarrollada en nosotros es la sociabilidad. Unidas la sociabilidad y la facultad superior de pensamiento han asegurado nuestra pervivencia y la superación del ámbito puramente natural para generar una cultura.

Muchos pensadores se han dedicado a la tarea de reflexionar acerca de las razones por las cuales nos constituimos en sociedades y, por lo mismo, podemos ser definidos como seres naturalmente sociales y políticos. Si nos remitimos a la cultura griega, podemos ver que Aristóteles definió al hombre por su diferencia específica como un “animal político”, un ser que posee la capacidad de organizarse para vivir en ciudades. Así también, en el primer libro de la *Política*, el Estagirita muestra que la condición social del hombre es tan fuerte que: “aquel que no puede vivir en sociedad y que por medio de su independencia no tiene necesidades, no puede ser nunca un miembro del Estado; es un bruto o un dios”.² La asociación de los hombres en comunidad tiene un fin muy específico. La meta de la asociación política de los seres humanos está siempre en relación con la consecución de un

¹ Cf. Héctor Zagal: *Para entender. Carlos Llano*, México, Educal, 2014, caps. 2 y 3.

² Aristóteles: *Política*, introducción, traducción y notas de Manuela García Valdés, Gredos, Madrid, 1988, I, 2, 1253 a 27-29.

bien, que para el estagirita no es otro que la felicidad o *eudaimonia* que se concibe como plenitud del ser y bien en sí mismo.³

Para referirse al trabajo manual los griegos usaron la palabra *banausia*; con la cual designaban la actividad de campesinos, artesanos, escultores y todos aquellos individuos que llevaban a cabo trabajos de esta naturaleza. Este adjetivo implicaba casi siempre la deshonra y el estigma social.⁴ En el mundo cristiano el trabajo ha sido valorado en distintas formas. Si acudimos al libro del Génesis podemos ver que el trabajo humano se encuentra asociado con ideas tales como el esfuerzo, la pena y la fatiga. De hecho, el cansancio producido por el trabajo según la narración del Antiguo Testamento, se explica como una condena producto de la desobediencia del hombre.⁵ En el Nuevo Testamento la idea del trabajo no cambia ostensiblemente, pues para Pablo la subsistencia del hombre deberá ser producto del trabajo arduo, de manera que aquel que no trabaja, no se ha ganado su derecho a la vida.⁶

Durante la Edad Media ciertas órdenes religiosas como los Benedictinos integraron el trabajo manual a la rutina de sus miembros, de manera que éste se convirtió en una forma de ejercicio espiritual que a su vez servía al individuo para asegurar su subsistencia y la de los miembros de la congregación. Como muestra de ello podemos observar la divisa de la Regla de San Benito: *Ora et labora*.⁷ En los albores de la Modernidad el trabajo manual dejó de considerarse como una actividad indigna, de hecho muchos de los artistas y

³ Cf. Aristóteles: *Ética nicomaquea*, I, 1, 1095a, 13-27.

⁴ Cf. Nicola Abbagnano: *Diccionario de filosofía*, México, FCE, 2004 entrada “Banausia”, p. 126

⁵ “Con el sudor de tu rostro comerás el pan hasta que vuelvas a la tierra, porque de ella fuiste tomado; pues polvo eres, y al polvo volverás”, *Génesis* III, 19. Cabe mencionar que en esta visión no es el trabajo como tal el que se ve como un castigo, sino la fatiga que resulta de éste.

⁶ Cf. Pablo, *Segunda carta a los tesalonicenses*; “3:8 ni comimos de balde el pan de nadie, sino que trabajamos con afán y fatiga día y noche, para no ser gravosos a ninguno de vosotros; 3:9 no porque no tuviésemos derecho, sino por daros nosotros mismos un ejemplo para que nos imitaseis. 3:10 Porque también cuando estábamos con vosotros, os ordenábamos esto: Si alguno no quiere trabajar, [que] tampoco coma.”

⁷ Cf. Orden de San Benito: *The Rule of Our Most Holy Father St. Benedict, Patriarch of Monks*, from the Old English Edition of 1638, Londres, Washbourne, 1875

pensadores del Renacimiento mostraron un gran interés en la técnica y sus posibilidades. El nuevo hombre de la Modernidad conjuga, a la manera de Leonardo da Vinci, las virtudes de la contemplación y el interés por modificar al mundo con su saber y sus manos.

De acuerdo con pensadores posteriores como Hegel, el trabajo, lejos de ser una actividad degradante propia de las clases bajas, es visto como la mediación por excelencia entre el hombre y el mundo. Para el filósofo alemán solo mediante la satisfacción de las necesidades por medio del trabajo, el hombre es verdaderamente hombre, ya que se educa teóricamente a través del conocimiento que requiere para el trabajo y también de forma práctica. Cuando se habitúa a la ocupación, adecua la propia actividad a la naturaleza de la materia y adquiere virtudes universalmente válidas. Mediante el trabajo, el hombre se aleja de su egoísmo subjetivo para dar lugar a la satisfacción de las necesidades de los demás.⁸

La noción del trabajo esbozada por Hegel influyó de manera crucial en otros autores del siglo XIX entre los que es indispensable destacar a Marx y a Engels. Aunque desde una perspectiva eminentemente materialista ambos autores no dudan al reconocer que el trabajo más allá de ser una fuente de riqueza es también la condición básica y fundamental de toda vida humana.⁹ Influido en gran medida por el auge de las teorías evolucionistas de su tiempo, Engels consideró que el desarrollo de la mano humana y la habilidad cada vez más específica para usar herramientas tuvieron un impacto muy importante para el surgimiento de otras capacidades netamente humanas tales como la sociabilidad, el lenguaje y la cultura.¹⁰

Marx, por su parte, sostiene que las posibilidades de humanización propias del trabajo se ven coartadas en la medida en que el trabajador intercambia el valor de su trabajo por el salario que le otorga el dueño de los medios de producción. De esta forma tiene lugar el

⁸ Cf. G.W.F. Hegel: *Principios de Filosofía del Derecho*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 2004, p. 219

⁹ Cf. Friedrich Engels: “El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre”, en *Obras escogidas de Carlos Marx y Federico Engels*, México, Editorial Progreso, 1981

¹⁰ Cf. *Ibid.*

trabajo enajenado, bajo el cual el sentido primero de realización vía el trabajo se anula en tanto que el trabajador deja de ser dueño del producto de su trabajo y de sí mismo.¹¹

La dignidad intrínseca de la acción humana que se consolida en el trabajo también fue reconocida por varios autores a lo largo del siglo XX. Sin duda es importante destacar la relevancia que el trabajo tuvo para la Iglesia Católica y su doctrina social.¹² En definitiva, las injusticias y las desigualdades producidas tanto por el sistema socialista como el sistema capitalista y sufridas por millones de trabajadores en todo el mundo no resultaron ajenas a la institución. Fueron varios los pronunciamientos que sobre la situación del trabajo y los obreros se gestaron al interior de la Iglesia.

En el pensamiento católico, la encíclica *Rerum novarum* del papa León XIII, así como los textos *Gaudium et spes* del segundo Concilio Vaticano y la encíclica *Populorum progressio* de Pablo VI, fueron pronunciamientos que tuvieron como eje principal el tema del trabajo y la dignidad humana. Juan Pablo II por su parte, recupera una larga tradición humanista y afirma en su encíclica *Laborem exercens* que el trabajo es un bien del hombre y un bien de su humanidad, pero es precisamente mediante el trabajo que el hombre no solo transforma su naturaleza adaptándola a las propias necesidades, sino que se realiza a sí mismo como hombre, haciéndose en cierto sentido más hombre.¹³

Autores de tradiciones quizá diametralmente opuestas, como Herbert Marcuse coinciden en alguna medida con la definición del trabajo que hemos planteado hasta el momento. Para el filósofo francés el trabajo es “el hacer del hombre como modo suyo de ser en el mundo”¹⁴. Mediante el trabajo, el ser humano es capaz de encontrarse a sí mismo, toda vez que puede

¹¹ Cf. Ferrater Mora: *Diccionario de Filosofía*, “Enajenación”, Buenos Aires, Sudamericana, 1971, p. 517

¹² Como veremos más adelante, la doctrina social de la Iglesia Católica tiene una influencia decisiva sobre nuestro pensador.

¹³ Cf. Juan Pablo II: enc. *Laborem exercens*, 14-IX-1981, n. 9.

¹⁴ Herbert Marcuse: “Acerca de los fundamentos filosóficos del concepto científico-económico del trabajo”. En *Ética de la Revolución*, Ed. Taurus, Madrid, 1973, p. 76

dar forma a su realidad, da sentido a su permanencia en el tiempo y hace del mundo algo para sí.¹⁵

Para el filósofo Karl Jaspers la asociación entre el trabajo y la técnica constituye un tema fundamental para los intentos de definir la acción humana. La técnica surge siempre que el hombre se apresta a realizar cualquier trabajo. Ya se trate de un trabajo corporal simple o de una acción compleja realizada de acuerdo con un plan, el trabajo es el medio por el cual se hace posible la existencia de un “mundo humano”. El trabajo es pues el comportamiento fundamental del ser humano y está ligado al proceso de humanización del hombre y del mundo.¹⁶

Para redondear las consideraciones sobre el trabajo que hemos venido presentando creemos pertinente la exposición de algunas distinciones hechas por Alfonso Alcaide a propósito del trabajo. Para Alcaide, el trabajo en términos generales forma parte del proceso de satisfacción de las necesidades humanas. En ese sentido el trabajo forma parte de un proceso de consumo inherente a nuestra condición de seres vivos. El trabajo tiene como finalidad la realización de obras. La obra surge de la acción transformadora del hombre, es un fruto del trabajo que a su vez permanece como una manifestación de la humanización de la naturaleza a través de la acción.

Desde la perspectiva de la obra podemos ver que el trabajo es también un acto que no necesariamente se agota en un proceso de producción y consumo, sino que se permanece como la manifestación más clara de la presencia del hombre en el mundo. El trabajo en último término es también una acción y es mediante ésta que se expresa la realización del hombre en sociedad. Del trabajo como acción se deriva la acción sociopolítica, es en definitiva una fuerza que genera lazos y mediante ella el hombre es capaz de trascender su condición de individuo para formar comunidad. Para Alcaide, trabajo, obra y acción son partes constitutivas de una naturaleza humana que crece y se desarrolla. Juntas, la

¹⁵ Cf. *ídem*

¹⁶ Cf. Karl Jaspers: *Origen y meta de la historia*, Alianza Editorial, Madrid, 1981, p. 67

contemplación y la vida activa son responsables de la creación del mundo en el cual vivimos.¹⁷

En un sentido similar al de Alfonso Alcaide y al respecto de la función vinculante del trabajo humano, el filósofo alemán Oswald Spengler definió a la empresa humana, en sentido amplio, como una acción realizada entre muchos. Como condición necesaria para la realización del fin de toda empresa humana, Spengler considera unidas a las facultades del lenguaje y el emprendimiento. Al ejercer la facultad del habla como hecho social vinculado con la acción, los seres humanos hemos sido capaces de lograr todo tipo de “empresas”. Al comunicarnos con los otros, al hablar somos capaces de hacer.¹⁸

Para Hannah Arendt, el trabajo es una prerrogativa exclusiva del hombre de modo tal que, siguiendo al propio Aristóteles, es posible afirmar que ni los dioses ni las bestias son capaces de trabajar. Los seres humanos somos criaturas cuya condición está marcada por la actividad. El mismo proceso biológico de nuestro cuerpo y permanencia en la vida dependen del constante hacer. Pero para que podamos llamar trabajo a la acción humana es necesaria la presencia de seres viviendo en comunidad.¹⁹ Arendt usa el término *vita activa* para designar la actividad netamente humana, la *vita activa* se compone de tres actividades fundamentales que son la labor, el trabajo y la acción.

Para la filósofa alemana la labor es la actividad que describe el proceso biológico del cuerpo humano mediante el cual tiene lugar el crecimiento, el metabolismo y la muerte, la labor es entonces el trabajo que implica la satisfacción de las necesidades vitales a lo largo de la vida. El trabajo se relaciona con la parte no natural de las exigencias vitales del hombre. Con el trabajo el ser humano se aleja del repetido ciclo vital de la especie para construir un mundo artificial de cosas que no satisfacen necesidades puramente naturales. La acción, por su parte, se define como la actividad mediante la cual el hombre rebasa su individualidad para dar paso a la pluralidad. Gracias a la acción es que tiene lugar la

¹⁷ Cf. Alfonso Alcaide: *El trabajo humano, principio de vida*, Madrid, Édice, 2007, Pp. 57 y 58.

¹⁸ Oswald Spengler: *El hombre y la técnica y otros ensayos*, p. 40.

¹⁹ Cf. Hannah Arendt: *La condición humana*, Paidós, Buenos Aires, 2003, p. 21

sociabilidad que ha permitido que sean los hombres y no el Hombre quienes vivan en la tierra y habiten en el mundo.²⁰

Jean Ousset y Michel Creuzet recuperan a Aristóteles al afirmar que el trabajo humano implica un paso de la potencia al acto, en este sentido producir es, para el hombre, una forma de transformar sus potencias en acto, realizar una vida más plena, y, por consiguiente, tenga o no consciencia de ello, asemejarse en cierto modo a Dios. El que no trabaja, no tiene, según Santo Tomás, más que la vida potencial de aquel que está dormido.²¹ Para Carlos Llano, la sociabilidad es una característica que ha permitido al ser humano rebasar los límites impuestos por la naturaleza en aras de la satisfacción de sus necesidades mediante el trabajo. Al no poder realizar sus fines y objetivos por sí solo, el hombre ha tenido que asociarse con otros. En este sentido y con la intención de resolver una discusión añeja sobre qué es la empresa, Llano recurre a una definición de corte filosófico que puede, según sus propias palabras, ser aceptada universalmente: la empresa es una comunidad de personas:

“La empresa puede definirse desde diversas perspectivas y maneras. Nosotros la consideramos desde un modo fundamental y filosófico, y, además, universalmente aceptable. El fondo radical de la empresa puede ser admitido pacíficamente por tirios y troyanos: nos encontramos ante una comunidad de personas.”²²

A lo largo de la historia, múltiples comunidades de personas han enfocado sus energías hacia la consecución de fines de toda clase, siendo los más importantes la satisfacción de necesidades y la perpetuación del colectivo. Desde luego muchas de las necesidades del hombre de la antigüedad continúan vigentes en el mundo actual, por ejemplo las necesidades básicas como la alimentación o la seguridad. Empero, otras han cambiado de forma radical, como nuestra necesidad de comunicación inmediata o de reconocimiento social.

²⁰ Cf. *Ibid.*, p. 35

²¹ Cf. Ousset Jean y Michael Creuzet: *El trabajo*, SPEIRO, Madrid, 1964, p. 21

²² Nahum de la Vega: *Carlos Llano, en resumen*, Ediciones Ruz, México 2009, p. 74

Uno de los principales problemas con los que se han enfrentado las “comunidades de personas”, definidas también con el nombre de empresas, ha sido el de la puesta en práctica o la ejecución de las ideas para la consecución de sus fines. ¿Qué entendemos por idea? En principio podemos definir a la idea como “el plan y disposición que se ordena en la fantasía para la formación de una obra”²³, o bien, como el “ingenio para disponer, inventar o trazar una cosa”²⁴. Todos los seres humanos constituidos en “comunidades de personas” o “empresas” han tenido la necesidad de pensar en las formas en que su acción dirigida puede resultar más efectiva para alcanzar sus fines.

Los pensadores griegos realizaron arduas investigaciones con la intención de definir los procesos mediante los cuales se relacionaban la idea y la acción. Así podemos encontrar en el mundo antiguo a la *téchne* o técnica, entendida como la habilidad mediante la cual se hace algo y se transforma una realidad natural en una artificial. Respecto de la técnica, de acuerdo con las afirmaciones del pensamiento clásico, Carlos Llano nos dice lo siguiente

“La técnica es aquella actividad que realiza el hombre para modificar un objeto. De modo que el hombre, cuando lleva a cabo esta acción, se enfrenta con un objeto —cosa, planta o animal—, y opera sobre él modificándolo. Cuando el hombre se enfrenta a la realidad a través de la técnica, lo que hace es transformarla, y esto es posible gracias a que el objeto es dócil a la presión que ejerce el hombre sobre él.”²⁵

La técnica (o *téchne*) no es cualquier habilidad, sino una que sigue ciertas reglas, es mediante el seguimiento de esas reglas que se consigue algo. El concepto griego de *téchne* también daba cuenta de la habilidad que un individuo poseía, o no, para realizar los objetos de su arte, ya fuera arar un campo, tocar la flauta, componer un diálogo filosófico o un poema dedicado al amor. Dada la estructura social y económica del mundo griego había una distinción muy marcada entre el quehacer de los ciudadanos con plenos derechos u hombres libres y los esclavos. En efecto, los hombres libres no tenían que ocuparse de los trabajos de subsistencia. Ésta era la labor de los esclavos. Así, los ciudadanos pudieron

²³ *Diccionario de la lengua española*, XX edición, www.rae.es.

²⁴ *Ídem*.

²⁵ Nahúm de la Vega: *op. cit.*, p. 151

dedicarse a otro tipo de actividades propias de su condición tales como la reflexión filosófica, la política, la historia o las matemáticas.

Aristóteles señala en la *Política* y otros textos que el trabajo manual es una actividad innoble y por lo tanto propia del hombre inferior.²⁶ También para el filósofo toda actividad manual está subordinada a la actividad contemplativa, ya que el ejecutor manual debe guiarse por las indicaciones del arquitecto que establezca los fines de la obra.²⁷ Como podemos ver, fue en el mundo griego que los conceptos de teoría y práctica comenzaron a distinguirse. Identificada con la contemplación, la teoría impulsa al hombre al estudio y conocimiento de realidades superiores, mientras que la práctica implica una inclinación hacia el ámbito de lo mundano.

Con la llegada del Cristianismo el hacer del hombre tuvo un cariz distinto. Tal como nos dice Eric Roll, a diferencia de la tradición helénica, el mensaje de Cristo es universalista, eso quiere decir que está dirigido a toda la humanidad y no a los habitantes de una *polis* determinada o a un grupo social específico. Mientras el pensamiento de Platón y Aristóteles justificaba de algún modo la esclavitud, las enseñanzas de Cristo pretendían generar un cambio radical en la conducta del hombre en sociedad y en su individualidad. A diferencia del pensamiento griego que consideraba valioso solo cierto tipo de acción, más aún si se acercaba a lo contemplativo, Cristo, al dirigirse a los trabajadores de su tiempo proclamó por vez primera la valía material tanto como la espiritual de cualquier clase de trabajo.²⁸

No fue sino hasta el Renacimiento que la teoría y la práctica parecen reunirse, ya no era extraño que un solo individuo pudiera dedicarse a la especulación filosófica y llevar a cabo actividades que antaño fueron consideradas exclusivas de operarios o artesanos. El espacio por excelencia para que esto sucediera fue el arte, de ahí que podamos ser testigos de la maravillosa fusión entre los desarrollos de la geometría y el nacimiento de la perspectiva. Pero la fusión no solo se dio en las artes plásticas, el surgimiento de la banca y el

²⁶ Cf. *Política*, 1328b.

²⁷ Cf. *Ética Nicomaquea*, libro I, 1113 a y siguientes

²⁸ Cf. Eric Roll: *Historia de las doctrinas económicas*, FCE, México, 1994, p. 39.

capitalismo, así como el desarrollo de la diplomacia y la política también son un ejemplo. A este respecto Carlos Llano y Santiago Martínez nos dan el siguiente panorama:

“Con el giro antropocéntrico que se produce con el Renacimiento, la dignidad del trabajo deja de apoyarse en consideraciones sobrenaturales para fundamentarse en razones naturales. El Renacimiento también ensalza el trabajo. Para los cantores del trabajo de este tiempo (Palmieri, Ficino, Leonardo da Vinci, Bruno, Campanella, Moro, etcétera) el trabajo pertenece a la esencia humana. Entre los autores católicos no faltan las opiniones positivas sobre el trabajo: ‘muchas cosas están escritas por muchos en loor del trabajo y todo es poco para el bien que hay en él; porque es la sal que preserva de la corrupción a nuestra vida y a nuestra alma’ (Fray Luis de León). ‘Entra con buen ánimo en trabajos; no rehúyas, que por ninguna parte te podrás escabullir’ (Luis Vives). Cervantes sabe bien que: ‘cada uno con su oficio puede agradar a Dios’. Santa Teresa, siguiendo a San Pablo, dejará escrito en las Constituciones de la Orden: ‘quien quisiere comer ha de trabajar’ (*Cartas*, CLVIII) y recomendará a sus monjas continuamente las obras: ‘no pensemos que está todo hecho en llorando mucho sin que echemos mano del obrar mucho’”.²⁹

La Modernidad puede verse como un periodo de grandes desarrollos en múltiples ámbitos. Es sin duda el momento de la historia humana en que se gestaron muchas de las instituciones que aún configuran nuestra cosmovisión. No es posible para nosotros hacer en este momento un recorrido exhaustivo por todos aquellos eventos, pero sin duda es imprescindible destacar el auge de mercantilismo, la burocracia y el pensamiento liberal unidos estrechamente con una nueva relación del hombre con la técnica y los procesos racionales de transformación del entorno. Es justo en este contexto que tiene lugar el desarrollo de las empresas mercantiles. Entendidas también como “comunidades de personas” a la manera de Carlos Llano, algunas empresas mercantiles se diferencian específicamente de otro tipo de empresas por un fin claro: la obtención de utilidades y la generación de un capital. Esta característica de las empresas mercantiles no tendría que ser en principio moralmente cuestionable, tal como señala Carlos Llano:

²⁹ Carlos Llano y Santiago Martínez: *El trabajo*, ASG, México, 1985 p. 50

“La utilidad moral del capital es algo tan natural como los activos fijos o cualquier otro renglón de nuestro balance; a nadie, ni al moralista más riguroso, se le ocurre buscarle una fundamentación moral a los activos fijos, o plantear la justificación ética a los honorarios cobrados por un profesional en el cumplimiento de su oficio. Lo que sí necesitaría una fundamentación moral, y la van a seguir necesitando, porque nadie será capaz de dársela, son ciertas maneras de obtener la utilidad. En este sentido no es en modo alguno justificable la ingenuidad de afirmar que cualquier utilidad, obtenida como sea, es moralmente buena.”³⁰

A la par de los grandes avances que trajo consigo la modernidad y la empresa mercantil, salieron a la luz grandes problemas que tenían como actores a las clases más desprotegidas. Detrás de un velo de progreso y desarrollo se esconden también los fantasmas de la explotación y la miseria. En sus casos más extremos las prácticas asociadas al trabajo en la modernidad no persiguen, ni por asomo, el desarrollo humano de los trabajadores,³¹ la empresa entendida como comunidad de personas se diluye hasta convertirse en un espacio de intercambio de salarios y mercancías.

Durante el siglo XIX surgieron algunos pensadores que se dieron a la tarea de explicar las razones por las cuales el trabajo había perdido su sentido humano en el contexto del capitalismo. Pero no solo la cuestión del trabajo alienante³² fue un tema de interés para Karl Marx, también lo fue su preocupación por el hecho de que, históricamente, los llamados “filósofos idealistas” se habían encerrado en el espacio de la reflexión teórica dando muy poca importancia al ámbito de la *praxis*, tal y como se puede leer en las *Tesis sobre Feuerbach* publicadas en 1845, cuyo apartado once dice a la letra: "Los filósofos no han

³⁰ Carlos Llano: *El empresario y su acción*, McGraw Hill, México, 1991, p. 63.

³¹ A propósito de la dinámica mercantil de la empresa Carlos Llano lanza esta pregunta siguiendo a Juan Crisóstomo: ¿Qué empresa es la que exige como costo de su eficacia el destierro del linaje humano por parte de quienes la promueven? Cf. *El empresario y su acción*, p. 17

³² Según Marx la separación entre el productor y la propiedad de sus condiciones de trabajo constituye un proceso que transforma en capital los medios de producción y a la vez transforma a los productores en asalariados. Es menester liberar al hombre de la esclavitud originada por el trabajo que no le pertenece mediante una apropiación del trabajo de este modo el hombre puede cesar de vivir en estado enajenado para alcanzar la libertad, o apropiación. Cf. Karl Marx: *Crítica a la filosofía del derecho de Hegel*, ad §279

hecho más que interpretar de diversos modos el mundo, pero de lo que se trata es de transformarlo".³³ Esta transformación prevista por Marx implicaba a los pensadores en los procesos de cambio político cuyo referente más importante fue la Revolución de Octubre de 1917 en Rusia.

Más allá de los avatares del sistema socialista durante el siglo XX como su desembocadura en el totalitarismo y la limitación de las libertades individuales en pro del sistema, Carlos Llano llamó la atención sobre un asunto particular relacionado con el tema de la praxis.³⁴ En efecto se puede estar de acuerdo con la necesidad de que los ideólogos asuman la tarea de generar los cambios que una sociedad requiere en determinados contextos y coyunturas históricas pero, a decir de Llano, la visión marxista adolece de una finalidad que incluya al ser humano en todas sus dimensiones y no solamente en el ámbito material, en este sentido nos dice Llano: "Las 11 tesis sobre Feuerbach [son] una muestra de la razón instrumental: Cambiar, mover, innovar. La finalidad pierde importancia y los medios sustituyen al fin."³⁵

De acuerdo con Max Weber, uno de los factores más importantes para el desarrollo de la empresa moderna fue la burocracia. De hecho, la burocracia es considerada por el sociólogo alemán como el fenómeno de poder racional característico del capitalismo. Tal ha sido su influencia en el sistema de trabajo y producción que la sociedad industrial sería impensable sin su presencia. La burocracia como forma racional implica la existencia de todo un conjunto de funcionarios con su correspondiente aparato de instrumentos y archivos. Dichos funcionarios pueden pertenecer al ámbito público o bien a la empresa privada, lo cual es hasta cierto punto irrelevante cuando se considera que, tanto en las

³³ Karl Marx: *Tesis sobre Feuerbach*, Archivo digital de la Universidad Complutense de Madrid, <http://www.ucm.es/info/bas/es/marx-eng/oe1/mrxoe101.htm>

³⁴ Carlos Llano desarrolla un concepto de praxis que tiene su origen en el pensamiento antiguo: "La praxis es la acción que me configura a mí mismo como persona, que me acuña individualmente, a mí solo, con independencia de cualquier relación o ambiente. Y este modo de transformación que recae sobre el propio sujeto, puede ser de dos modos: a) en el ejercicio concreto, denominado por los griegos como *practein* (practicar) y su equivalente latino es el *agere*; en cambio, b) si la transformación se da en su consideración sustantiva abstracta hablamos propiamente de la praxis (práctica), el término empleado por los latinos fue *actio*". Este tema se desarrollará ampliamente en el apartado 1.4 del primer capítulo. Cf., Nahum de la Vega: *op. cit.* p. 145

³⁵ *Ibid.*, p. 46

organizaciones públicas como en las privadas, la forma de administración burocrática debe ajustarse a normas generales, estables y precisas. Son esas normas y los procedimientos para su aplicación lo que configura el saber técnico particular de un funcionario o un administrador.³⁶

La optimización de los recursos, la disciplina, la precisión, la velocidad, la certidumbre y el control de las acciones realizadas al interior de la organización constituye la finalidad más clara de la burocracia. Por otro lado, se busca a toda costa la reducción de los desacuerdos, los costos materiales y personales. Cuando este equilibrio se alcanza nos encontramos, según Weber, ante una burocracia en estado puro.³⁷ De acuerdo con Weber, la burocracia se desarrolla junto a la cultura moderna precisamente porque la base económica y técnica de esta última exige la “calculabilidad” de los resultados. Esta actitud viene acompañada por un trato cada vez más despersonalizado de los hechos que ocurren en cualquier organización, lo que en la burocracia se considera una virtud, dado que su éxito depende en gran medida de despojar a los asuntos oficiales o de negocios “del amor, el odio, y demás factores personales, irracionales y emocionales que escapan a todo cálculo”.³⁸

Tal como señaló Max Weber, los sistemas de administración públicos y privados que tenían como eje una organización burocrática demostraron su enorme eficacia durante los siglos XIX y XX. Dichas formas de administración van de la mano con el incremento de la actividad industrial y manufacturera que a la postre influyó en los llamados modelos cientificistas de la administración. Los modelos cientificistas retomaron muchos de los valores propios de la administración burocrática tales como la velocidad, la efectividad, la precisión y la continuidad de las operaciones.³⁹

De acuerdo con Llano, un aspecto negativo de la empresa moderna está asociado con la cultura del éxito: en ocasiones soslaya la dimensión humana de los miembros que componen una organización. Esto ha fomentado, a decir de Llano, la falacia de que un

³⁶ Cf. Max Weber: *¿Qué es la burocracia?*, Ediciones Coyoacán, México, 2010, trad. Rufino Arar, p. 24

³⁷ Cf. *Ibid.*, p. 55

³⁸ *Ibid.*, 58

³⁹ Cf. Carlos Llano, *La amistad en la empresa*, p. 15

individuo no es bueno si no obtiene antes el éxito en los negocios: “si fracasa es malo, o por lo pronto se le califica de representante fiel de la estupidez del hombre, aun cuando su fracaso se deba a no haber violado las normas morales del comportamiento humano.” Esta visión pobre de la empresa capitalista moderna, al centrarse solo en la consecución de objetivos mercantiles deja de lado la consideración de otros componentes de la empresa como asociación humana, a saber: las políticas, los criterios de acción, las normas de conducta, modo propio de ser y el espíritu y cultura de una empresa.⁴⁰

El modo de hacer la empresa en la modernidad, a decir de Llano, se ha caracterizado por la aplicación de sistemas racionales de dirección en donde el cálculo, la previsión y el diseño aseguraban el funcionamiento y generaban resultados tangibles.⁴¹ La visión moderna atendía aquellos aspectos que pudieran ser definidos y resueltos con criterios tecnológicos privilegiando estos por encima de posturas que integraran el enfoque a resultados a la par que una visión humanista.

Frente a lo que podría considerarse un exceso de los valores efectistas que se desarrollaron en la empresa capitalista podemos encontrar en la obra de Carlos Llano y otros pensadores católicos una vertiente ética muy interesante respecto al trabajo humano y los valores empresariales. Como ejemplo tenemos la obra que lleva por título *El trabajo*, escrita en 1985 por Carlos Llano y Santiago Martínez. Para Llano y Martínez el trabajo es una expresión y prolongación de la persona. Por este motivo, no debe ser causa de enajenación o frustración sino que debe corresponder a la dignidad superior del hombre. El trabajo para, ambos autores, debería provenir de la elección libre, consciente y querida de cada persona y su fin no sería otro que el de su propia realización. En este sentido, tanto el hombre como la empresa no deberían fijar como principales objetivos de su actuar la sola posesión o producción de bienes exteriores que por su misma naturaleza son de carácter instrumental.⁴²

Para Lorenzo Servitje la división del trabajo que se gestó con el capitalismo clásico llevó a cabo, con algunas excepciones, una “gigantesca tarea deshumanizadora” en donde unos

⁴⁰ Carlos Llano: *El empresario y su acción*, p. 19

⁴¹ Carlos Llano: *La amistad en la empresa*, p. 7

⁴² Cf. Llano Carlos y Santiago Martínez: *El trabajo*, pp. 56 y 57

pocos hombres asumieron la tarea de crear y dirigir la empresa y aportar los bienes del capital mientras que otros muchos colaboraban con su fuerza de trabajo.⁴³ De esta forma la comunidad de vida, la unidad de propósito, la consideración por el hombre se olvidaron. “Unos recibían salarios, otros utilidades. Unos tenían el mando, otros solo debían obedecer, de esta manera, las formas personales de empresa se desvanecieron cada vez más a favor de formas colectivas”.⁴⁴ Con el tiempo se han producido importantes modificaciones al modelo clásico capitalista, muchas de ellas buscando condiciones más favorables para las personas que conforman la organización, sin embargo, aún pueden encontrarse vestigios de este turbulento pasado; “empresas anónimas de accionistas desconocidos e indiferentes, de administraciones profesionales, de trabajadores conformados; empresas-corporaciones, enormes, casi verdaderos Estados, extendidas a varios países, llenas de recursos, de técnica, de poderío”.⁴⁵

Carlos Llano consideraba que una gran parte de los problemas empresariales en la actualidad pueden resolverse desde la filosofía, y en específico, desde la antropología filosófica.⁴⁶ Si bien Llano desarrolla una crítica fuerte a las ideas marxistas, ello no quiere decir que haya estado de acuerdo con la propuesta del capitalismo clásico y menos aún con su vertiente neoliberal, en donde la dirección y la técnica se caracterizan por su olvido de la persona:

“La dirección al modo de la técnica implica que los directores transponen el automatismo ingenieril al trato con los individuos, de manera que estos ya no son vistos como personas, sino como piezas de otro mecanismo estructurado más complejo, pero mecanismo al fin. El director que confunde la dirección con la técnica olvida que trata con individuos libres y autónomos, y también olvida que los subordinados pueden o no compartir los objetivos de la organización”.⁴⁷

⁴³ Jean Ousset: *El trabajo*, p. 105

⁴⁴ Lorenzo Servitje: *La empresa promotora de bien ser*, IMDOSOC, México, 2008, p. 7

⁴⁵ *Ibid.*, p. 8

⁴⁶ Cf. *Ibid.*, p. 68

⁴⁷ *Ibid.*, pp. 154 y 155

Dada esta circunstancia, Llano considera imperativa la reivindicación del individuo frente a los totalitarismos políticos y económicos encumbrados por la modernidad. En efecto las condiciones de la empresa en la actualidad reclaman de los productores de ideas el planteamiento de una dirección que rebase las limitaciones del modelo técnico y vuelva a centrar su atención en la dimensión humana y en valores como la autonomía y la libertad:

“La dirección y la técnica se distinguen por aquello que transforman. La técnica se enfrenta con un objeto, mientras que la dirección lo hace con un sujeto, pero con la peculiaridad de que este último es libre, y el primero no. En opinión de Llano el principal problema de los directores tecnocráticos reside en rehuir al tema de la libertad o, peor aún, entenderla en su dimensión más precaria: pensar que un individuo es más libre en cuanto más cosas hace. Lo que diferencia a un objeto de un ser libre como el hombre es el carácter multivalente de su querer: el hombre puede hacer lo que quiera, aunque no pueda hacer más que unas cuantas cosas.”⁴⁸

Para Carlos Llano, los fines de la empresa en la modernidad se han visto fuertemente alterados por una falaz cultura del éxito en la que lo importante son los resultados por encima de cualquier parámetro. Atrás parecen haber quedado los ánimos contemplativos sobre los principios morales de una empresa para dar lugar a una sobrevaloración de los resultados. A esta actitud la denomina Llano consecuencialismo y suele traducirse como un “astigmatismo estratégico que deforma nuestra visión cuando prevalece la atención hacia los objetivos perdiendo relevancia los principios”.⁴⁹

Tal como señala Nahúm de la Vega, los principios estratégicos propuestos por Carlos Llano van más allá de la crítica a los excesos de la empresa mercantil moderna para destacar, frente a estos, una vertiente del posmodernismo centrada en la reivindicación del individuo y los valores clásicos de la antigüedad.⁵⁰ Podemos concluir, con Carlos Llano, que para que una empresa pueda considerarse eficaz en el mundo contemporáneo es necesario lograr una síntesis entre los resultados y la defensa y difusión de las normas morales. Sin dicha

⁴⁸ *Ibid.*, p. 157

⁴⁹ Carlos Llano: *El empresario y su acción*, McGraw Hill, México, 1991, p. 22

⁵⁰ Cf. Nahum de la Vega: *Carlos Llano en resumen*, p. 51

síntesis, aquel que se llame a sí mismo empresario no solo será moralmente malo, sino profesionalmente inepto.⁵¹

Como hemos notado, las nociones de trabajo y de empresa así como su relación inicial con la acción humana han sido abordadas, sin pretender ser exhaustivos, desde perspectivas distintas, pero también se han establecido críticas desde ángulos igualmente diversos. La intención ha sido establecer los fundamentos que permitirán, en los apartados subsecuentes de este capítulo primero, entender a la empresa de manera más profunda y como un fenómeno humano social reciente que ha transitado por diferentes problemáticas antropológicas y filosóficas. Queda claro, además, que el pensamiento de Carlos Llano puede aportar elementos importantes a la discusión; no sólo para los estudios de *management*, sino también para una rehabilitación antropológica profunda de la empresa.

⁵¹ Cf. Carlos Llano, *El empresario y su acción*, pp. 20 y 21.

1.2 La empresa como unidad social y económica

En el apartado anterior habíamos enfatizado nociones de trabajo, de empresa y las distintas consideraciones que éstas han tenido. Habíamos llamado la atención sobre lo que consideramos una definición toral en el pensamiento de Carlos Llano, a saber, que la empresa es una comunidad de personas que actúan y buscan alcanzar fines particulares. Hemos mencionado también que los fines de las comunidades de personas, o empresas han evolucionado a lo largo de la historia, y, en tiempos recientes, se han identificado mayoritariamente con la producción de bienes y servicios.

Así pues, ahora nos concentraremos en este apartado en el estudio de la empresa desde una de sus concepciones más recientes, es decir como una asociación en que el “trabajo organizado sirve al capital para potenciar sus alcances”.⁵² A saber, la empresa como una unidad social y económica.

Además de los temas que abordamos en el apartado anterior es necesaria la exposición de algunas ideas que han marcado el carácter evolutivo de la empresa y que han influido en su condición actual. Una tesis subyacente a nuestro desarrollo es que el entorno económico, político y social que circunda a la empresa tiene una incidencia decisiva sobre las prácticas que se llevarán a cabo en ella. Además de la filosofía llaneana traeremos a colación las ideas de algunos filósofos de la empresa; muchos de ellos en diálogo con nuestro pensador. También en los pasajes siguientes mencionaremos puntos de vista de distintos pensadores en distintos niveles a fin de seguir estableciendo los fundamentos para nuestra investigación en torno al pensamiento de Llano.

Es indudable que la forma del trabajo y la producción que se desarrollaron con el capitalismo clásico tenían como objetivo primordial, aquel que ha sido buscado por la humanidad desde el principio de la civilización: que el trabajo sirva como un medio para la satisfacción de las necesidades del hombre. Algunos de los ideólogos de este primer capitalismo como Adam Smith consideraron que una pujante producción de bienes y su constante intercambio en el mercado tendrían como consecuencia natural que, a la larga,

⁵² Nahum de la Vega: *Carlos Llano, en resumen*, p. 70

todos los individuos que participaran en el sistema productivo verían sus esfuerzos recompensados y sus necesidades satisfechas, tal era la naturaleza de la llamada “mano invisible”⁵³ del mercado.

La historia de Europa en los siglos XVIII y XIX, particularmente aquella que describía las condiciones de vida de quienes formaban parte del proletariado, dio cuenta de un proceso inverso: el trabajo de quienes con sus manos producían la mayor parte de la riqueza circulante en el mundo apenas servía para asegurar la existencia. Lejos quedaba, para quienes vivieron en aquella época, la idea de que el trabajo podía ser una actividad de carácter comunitario. El hombre de las grandes urbes industriales era un ser absolutamente desarraigado.

La nuestra es una época en la que parecen haber quedado atrás algunos de los vicios y excesos de un modelo capitalista clásico que ponía como valor más alto la producción y el tráfico eficaz de los bienes en el mercado. Las revoluciones sociales que reivindicaban los derechos de los trabajadores, y que surgieron en los albores del siglo XX, tuvieron un gran impacto en los procesos de organización del trabajo que nos ha tocado vivir. Esto no quiere decir que la humanidad haya por fin alcanzado un estadio de desarrollo exento de problemas.

Muchas fueron las voces que a lo largo del siglo XX hicieron énfasis en el problema que implicó la pérdida del sentido humano del trabajo. Las encíclicas *Rerum novarum* de León XIII y *Laborem exercens* de Juan Pablo II, están separadas entre sí por cien años y sin embargo recogen una demanda y un problema que aún nos atañe: que el primer fundamento del trabajo es el hombre mismo, que el trabajo está siempre en función del hombre y no el hombre en función del trabajo.⁵⁴

Para Alexander Solzhenitsin, escritor e historiador ruso, profundo observador de los sistemas políticos que se desarrollaron en el siglo XX, la característica más evidente del

⁵³ Ferrater Mora: *Diccionario de Filosofía*, Buenos Aires, Sudamericana, 1971, “Adam Smith”, p. 692

⁵⁴ Cf. Encíclica *Laborem Excersens*, Juan Pablo II, 14 de septiembre de 1981. Página oficial de la santa sede. <http://www.vatican.va/>

mundo occidental es la pérdida del valor colectivo, tanto en el conjunto del bloque como en cada uno de los países que lo conforman y de forma particular entre las capas gobernantes e intelectuales rectoras.⁵⁵ Una de las principales razones de esta situación, radica, desde la mirada de Solzhenitsin, en una peculiar comprensión de la libertad del hombre, bajo la cual se fundaron los estados occidentales.

“Cuando se fundaron los estados occidentales actuales, se proclamó un principio: el gobierno debe servir al hombre, y el hombre está en la tierra para disfrutar de la libertad y defender la felicidad... Cada ciudadano ha recibido la deseada libertad y tal cantidad de bienes materiales, que en teoría debiera estar asegurada su felicidad... se olvidó solo un detalle psicológico: el constante deseo de tener siempre más y mejor, y la encarnizada lucha por ello, ponen en muchos rostros occidentales la marca del desasosiego e incluso de la desesperación.”⁵⁶

En el mundo occidental a diferencia del bloque socialista que vivió y padeció Solzhenitsin, la libertad, como valor característico de las sociedades occidentales, está asegurada frente a muchas formas de presión estatal características del Oriente en el siglo XX. Para Solzhenitsin, la libertad del modelo occidental va de la mano con una sensación de seguridad generada a partir del aparente acceso irrestricto a bienes materiales que mantienen una perpetua condición de objetos de deseo. En estas condiciones ha surgido la posibilidad de educar en estos mismos ideales a la juventud, de llamarla y prepararla para la opulencia material, a la felicidad, a la posesión de cosas, dinero, ocio, a una libertad casi ilimitada de placeres. Es ante tal situación que Solzhenitsin se pregunta y de algún modo cuestiona también al hombre occidental: “¿quién, para qué, por qué debería renunciar a todo esto y arriesgar su preciosa vida o su bienestar por el bien común?”⁵⁷

Para Solzhenitsin, la condición en la que se encuentra la humanidad en Occidente tiene como principio el auge de un cierto humanismo racionalista que tuvo como divisa la idea de que el hombre es el centro de todo lo existente. En principio este antropocentrismo no

⁵⁵ Cf. Alexander Solzhenitzin: *El mundo escindido*, nota técnica a partir de un discurso pronunciado en la asamblea de graduados de Harvard, Istmo, no. 122, mayo-junio, 1979.

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ *Ibid.*

debería considerarse de forma negativa, pero el devenir del hombre occidental y su historia dan razones suficientes para pensar que la humanidad en este lado del mundo se ha precipitado desde el espíritu hasta la materia en forma desproporcionada. El afán de felicidad terrenal, unido al deterioro de cualquier referencia a lo trascendente, han colocado a la civilización occidental en un peligroso exceso de reverencia ante el hombre y sus necesidades materiales. Con agudo ojo crítico, Solzhenitsin describe al hombre que se considera creador de sí mismo y de su destino, aquel para quien las instituciones, los colectivos y los demás sistemas sociales han quedado atrás. Tal hombre se considera a sí mismo libre, y eso debe tener algunas ventajas, pero al asegurar los derechos del hombre hasta el exceso, Occidente ha errado al diluir la conciencia de la responsabilidad del individuo ante su sociedad.⁵⁸

En concordancia con la visión antes planteada, podemos encontrar otro problema derivado de la visión capitalista del trabajo, a saber el olvido del sentido comunitario del mismo. Tal como señalan Jean Ousset y Michel Creuzet, el mundo empresarial capitalista olvidó durante largo tiempo que la empresa es en principio una asociación de seres humanos y no solo de máquinas y capitales. Es cierto que la empresa como unidad económica es el resultado del acoplamiento de los factores de producción: el capital y el trabajo, pero el trabajo es siempre, como hemos manifestado anteriormente, un acto humano. La empresa no es entonces sino una comunidad de hombres unidos en una tarea productora que es expresión de su solidaridad. Es ante la comunidad de hombres que las máquinas y los capitales están al servicio; no al contrario.⁵⁹

Si intentáramos llegar a una definición de empresa por vía negativa siguiendo a Carlos Llano, podríamos afirmar que “la empresa no es el resultado de un plan frío y objetivo dibujado al margen de quienes deciden emprenderla”.⁶⁰ En el mismo tenor, es erróneo afirmar que una empresa, conformada por seres humanos, sea solo “el producto de una administración científica universalmente válida.”⁶¹ Para afirmar algo sobre la empresa

⁵⁸ Cf. *Ibid.*, p. 8

⁵⁹ Cf. Jean Ousset y Michael Creuzet: *El trabajo*, p. 105

⁶⁰ Carlos Llano: *La amistad en la empresa*, p. 21

⁶¹ *ídem.*

tendríamos que partir, como ya nos ha señalado el propio Llano, desde ciertas consideraciones esenciales, a saber, que una empresa arranca desde el fondo de las personas y responde al estilo de vida de quienes la crean, es reflejo del carácter de sus integrantes y florece según el modo de ser y hacer de quienes la conducen y participan en ella.

Para Felipe González es indudable que la empresa moderna ha de concebirse como una unidad económica, sin embargo no se reduce a ello. Dado que es también una unidad social y profesional la empresa puede concebirse en sentido amplio como una organización, una institución y un poder.⁶² A tal definición se llega por la vía del reconocimiento de la empresa como una entidad que participa constantemente en la vida social. Esta visión conlleva interesantes implicaciones como, por ejemplo, la idea de que los individuos que dirigen la empresa no son meros organizadores de medios materiales y humanos para la producción, sino gestores de lo social al interior y al exterior de la misma.⁶³

Una empresa olvida su sentido social cuando se convierte simplemente en una entidad cuyo objetivo es la producción en masa de bienes para el consumo. En definitiva, no es mediante esta vía que se satisfacen mejor necesidades humanas como la calidad de vida, la satisfacción en el trabajo, el desarrollo de la cultura y la civilización. Por la vía tecnocrática, que solo busca identificar el interés de los ciudadanos con la potencia de la economía, se llega a una sociedad programada, en la que el hombre pierde el gusto por vivir.⁶⁴

Para Carlos Ruíz, en consonancia con la postura de Llano y González, observar a la empresa desde una perspectiva antropológica nos permite entenderla no solo como un sistema técnico o un conjunto social, sino como una institución. La diferencia sustancial radica en que mientras en un sistema técnico se contemplan “las cosas que se hacen” y en un organismo social “las cosas que se hacen y cómo se hacen”, en una institución, aparte de

⁶² Cf. Felipe González y González: *La empresa: organización, institución y poder*, Nota técnica del área de Entorno Político y Social del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, México, Junio, 2011

⁶³ Cf. *Ibid*, p. 8

⁶⁴ Cf. *Ibid.*, p. 5

los planos antes mencionados, se considera también el “para qué se hacen”.⁶⁵ Desde la visión de empresa como institución, a decir de Ruíz, los fines de la empresa y de sus estrategias deben ampliarse para *dar un sentido* a toda la acción humana importando en consecuencia quiénes ejecutan las acciones y el impacto de éstas en las personas.

La visión de la empresa como una entidad cuya acción se encuentra solo al servicio de intereses mercantiles privados ha perdurado y podemos decir que, en muchos casos, se encuentra aún vigente. Carlos Llano considera que esta condición privada de la empresa surge como resultado de una errónea ponderación de las motivaciones personales por encima de una visión empresarial que tenga como principal objetivo el servicio a la comunidad y a los individuos. Desde la perspectiva de “lo privado” se piensa que la motivación de los miembros de la empresa solo puede atender a intereses de carácter personal: desarrollo individual, autorrealización, o bien, de carácter periférico: salario, seguridad o status. Una empresa no debería enfrentarse a la disyuntiva de elegir entre ser una entidad que busque utilidades para el capital o el servicio a la comunidad.

Desde la perspectiva de Llano ambas son posibles siempre y cuando se considere a los individuos que componen una empresa como seres capaces de llevar a cabo acciones con motivaciones trascendentes, más allá de la pura satisfacción individual. Entre las motivaciones trascendentes habría que destacar justamente el anhelo de servicio a los demás como fruto de la opción radical de abrirse a los otros.⁶⁶ No habría por tanto que reducir el ámbito de acción de lo que se ha llamado durante tanto tiempo “iniciativa privada”, más bien, de acuerdo con Llano, habría que reconsiderar su definición y asumir que la iniciativa privada también puede definirse como el conjunto de actividades que, dirigidas al bien común de la sociedad, nacen de las energías de las personas y son sostenidas por las personas.⁶⁷

⁶⁵ Carlos Ruiz: Elementos para una filosofía de la empresa en perspectiva antropológica, Universidad de Navarra, p. 54

⁶⁶ Cf. Carlos Llano: *El empresario y su acción*, pp. 58 y 59.

⁶⁷ Cf. *ibíd.*, p. 83

Carlos Llano pensaba que las acciones concretas tanto de los individuos como de las empresas deben mirarse siempre dentro de escenarios más amplios en donde el impacto social se haga evidente.⁶⁸ En este sentido resulta indispensable replantear la noción prevaleciente de la empresa como una entidad cuya única finalidad es producir ganancias sin importar si se cumple o no con aportar un servicio a la sociedad. Durante mucho tiempo y aún en el presente las empresas centradas solo en la obtención de beneficios han estado planteando sus estrategias desde el punto de vista de los resultados sin considerar necesariamente principios y valores éticamente válidos. Esta actitud ha tenido como consecuencia un hecho hasta cierto punto previsible, y es que al carecer de un referente de servicio o de motivos de acción que vayan más allá de los logros individuales, quienes componen la organización actúan en consecuencia de tales parámetros y no es extraño que obedezcan a sus pasiones más inmediatas.⁶⁹

Carlos Llano considera que una empresa con sentido humano y visión social es aquella en la que prevalece la misión de aportar un servicio a la comunidad por encima de la sola búsqueda de utilidades económicas; sin negar la legitimidad de la ganancia.⁷⁰ Lamentablemente, como menciona Alfonso Alcaide,⁷¹ la ética de las sociedades capitalistas tiende cada vez más hacia un hedonismo en el que no hay cabida para una distinción entre las necesidades y los deseos. Justamente, una de las principales tareas éticas en Occidente tiene que ver, a decir de Alcaide, con la necesidad de reconstruir al ser humano en el sentido de pasar “del bien estar al bien ser”, tal como lo describe la filósofa española Adela Cortina. En este sentido, el bien-estar es aquella tendencia centrada en la producción, obtención y consumo incesante de mercancías bajo las cuales parecemos encontrar el progreso, la felicidad o la plenitud. Por otro lado, el bien-ser se fundamenta en el desarrollo de las capacidades del ser humano, entre las cuales encontramos sin duda la capacidad de vivir en comunidad y de alcanzar en ésta la satisfacción plena de nuestro ser.⁷²

⁶⁸ Cf. *Ibid.*, p. 31.

⁶⁹ Cf. *Ibid.*, p. 38

⁷⁰ Cf. Carlos Llano: *El empresario y su acción*, p. 44

⁷¹ Cf. Alfonso Alcaide: *El trabajo humano, principio de vida*, Madrid, Edice, 2007, p. 43

⁷² Cf. *Ibid.*, p. 44

El mercado y su dinámica individualista son contrarios a esta búsqueda por el bien-ser, de hecho la despersonalización es su marca distintiva. Con el tiempo, nos dice Llano, hemos pensado que la noción de persona se recupera en un mercado en donde el cliente es quien manda. Nada más equivocado, pues la comunidad del mercado es la relación práctica de vida más impersonal en la que los hombres pueden entrar. Es, en definitiva, una forma de relación centrada en los objetos y los bienes de cambio pero no en las personas. Todavía más grave, en su forma radical, cuando el mercado se abandona a sus propias leyes de oferta y demanda: “no conoce ninguna obligación de fraternidad ni de piedad, ninguna de las relaciones originarias de las que son portadoras las comunidades de carácter personal”.⁷³

La empresa mercantilista se ha identificado casi siempre con criterios de acción pragmáticos. La palabra *pragma* en griego significa precisamente “cosas”. El pragmatismo empresarial, tal como nos dice Carlos Llano, puede definirse como el deseo de que el trabajo tenga resultados visibles y medibles en el mundo real externo. Como el término lo indica, el dirigente y el individuo pragmáticos siempre pondrán las cosas por encima de las personas, en ocasiones incluyendo su propia persona, para volcarse sobre aquello que se puede ver y medir.⁷⁴

Desde sus orígenes la empresa moderna capitalista se ha caracterizado por ser el órgano económico que moviliza a la sociedad y a sus miembros en aras de la satisfacción de necesidades de todo tipo. En una condición ideal, la empresa es una institución sumamente importante para la sociedad dado su objetivo último de servir al bien común. A pesar de esta situación ideal de la empresa es evidente que la dinámica de los mercados ha privilegiado un incremento extraordinario en aquellas demandas de los consumidores y no necesariamente en sus necesidades.

Para Carlos Llano, la diferencia entre necesidades y demandas se relaciona directamente con el papel de la empresa en la comunidad en donde se inserta. Una empresa que atiende solo a su condición de entidad satisfactora de demandas se encarga de proveer aquello que el ser humano solicita “aunque lo curve sobre sí mismo, reduzca su horizonte y atrofie sus

⁷³ Carlos Llano: *Sistema vs. Persona*, p. 13

⁷⁴ Cf. Carlos Llano: *La amistad en la empresa*, p. 24

posibilidades”.⁷⁵ Una empresa efectivamente sirve a la sociedad cuando comprende que su misión está siempre vinculada al mejoramiento de la comunidad donde se desarrolla. Al satisfacer necesidades y no simplemente demandas, la empresa con sentido comunitario atiende a proveer aquello que “el hombre requiere para ser más hombre, para ampliar sus posibilidades humanas y abrir los espacios de sus capacidades naturales”⁷⁶

Para Wolfgang Grassl y André Habisch la pérdida del sentido humano y comunitario de la empresa se relaciona con la incorporación de una noción científicista de la economía y de la administración, esto implicaba un distanciamiento de toda filosofía moral y razonamientos normativos.⁷⁷ Con el tiempo el panorama empresarial parece cada vez más polarizado entre las empresas que fomentan actitudes como la autodisciplina y la creatividad de sus integrantes y otras en las que las decisiones están determinadas simple y llanamente por las necesidades del mercado. La cuestión cardinal de esta situación de acuerdo con estos dos autores, gira en torno a cómo fijar un curso entre dos trayectorias opuestas.

En definitiva los mercados no pueden ser responsables de generar los valores que permitan la superación de la empresa “in-humana”, es por ello que la empresa debe ser complementada con una visión de carácter institucional, es decir, con valores definidos y resistentes al cambio. Una ciencia económica o administrativa sin valores no es solo indeseable sino imposible, la empresa tampoco puede estar disociada de las metas económicas pero estos fines deben siempre contribuir al desarrollo humano integral. Nuestros autores coinciden en gran medida con lo expresado por Carlos Llano cuando afirman que la ética está profundamente integrada en las acciones individuales, tanto en las de emprendimiento como en las directivas. Así, cualquier intento de lograr decisiones efectivas con base solo en fundamentos técnicos de raigambre científicista fracasará.⁷⁸

De acuerdo con Carlos Llano, el mayor riesgo que puede correr una empresa es la confusión entre lo fines y los medios de su actividad. Una empresa es flexible cuando

⁷⁵ Carlos Llano: El empresario y su acción, p. 67

⁷⁶ Cf. *ídem*

⁷⁷ Cf. Wolfgang Grassl y André Habisch: “Ethics and economics, Towards a new synthesis for business”, *Journal of Business Ethics* (2011) 99:37–49, Spring, 2001, p. 37

⁷⁸ Cf. *Ibid.*, p. 40

considera que sus sistemas son útiles solo en tanto sirven para lograr el objetivo o la finalidad planteada. En la empresa inflexible, en cambio, el sistema y la organización burocrática se convierten en la finalidad.⁷⁹ Alcanzar la flexibilidad en una empresa no es una tarea sencilla. La dificultad de ello radica justamente en la pérdida de una noción clara del objetivo al que se dirigen los esfuerzos de los individuos que compone la organización.

Cuando se pierde el sentido social de la finalidad, es hasta cierto punto natural que tanto la autoridad de la empresa como sus subordinados sean propensos a poner por encima los medios sobre los fines. Cuando un trabajador realiza un procedimiento sin saber a ciencia cierta cuál es la finalidad del mismo y cuando lleva a cabo sus acciones mediante la obligación y la búsqueda de la remuneración estamos frente al modelo de una empresa inflexible.⁸⁰ Tal como señala el propio Llano: “el dinero es siempre escaso cuando sobre él se funda la única compensación de la empresa a los trabajadores”⁸¹. Otro aspecto que caracteriza a la empresa inflexible y sin sentido comunitario, tiene que ver con una organización fuertemente estructurada en donde lo que se echa de menos es un espíritu de colaboración mientras se privilegian valores de corte individualista, donde se confunde el progreso personal con el ascenso en el organigrama o la obtención de un nombramiento.

“La mayoría de nuestros problemas humanos en la empresa desaparecerán el día en que nos convenzamos de que el organigrama es una expresión pobre, insuficiente y parcial de las relaciones funcionales y de las relaciones de mando. Y que, además, es incapaz de expresar en modo alguno: ni la importancia del puesto, ni mucho menos el valor de una persona. El que está en un nivel superior de la organización es el que tiene más autoridad: no el que realiza el trabajo más importante, y menos aún el que vale más. Todos los que trabajamos en la empresa podríamos presentar múltiples ejemplos de que así es. Más aún: quien se mide por el status, quien aspira, como el ideal más importante, a trepar por los escalones de la jerarquía de la empresa, suele fallar como socio, como

⁷⁹ Cf. Carlos Llano: Análisis de la acción directiva, p. 24

⁸⁰ Cf. *Ibid.*, p.25

⁸¹ *Ibid.*, p. 30

colega, como subordinado y como superior. Tal individuo considera al socio como un mal necesario; al colega como un competidor; al subordinado o al superior, como alguien que está "arriba" o "abajo" de él, simplemente; servil con el jefe y déspota con el inferior. Esto es lo más triste: quien aspira febrilmente a una jefatura -por mero status-, suele ser incapaz para ejercerla, porque la autoridad es mucho más que una posición.”⁸²

Aquellas empresas en las que los valores comunitarios brillan por su ausencia y los esfuerzos de quienes la integran están dirigidos a la remuneración económica, o bien a obtener e incrementar un status personal, parecen sufrir de un problema que afecta a gran cantidad de individuos en el mundo mercantilizado y que consiste, a decir de Carlos Llano, en un asunto de apreciación. Nuestra cultura parece considerar que el valor del dinero como recompensa reside en su capacidad para informar a los otros sobre el éxito de alguna acción emprendida, pero esto, más que medir el logro de una actividad, no es sino el indicio de la carencia de referentes más adecuados a nuestra condición humana. Cuando el dinero se convierte, en nuestras sociedades, en el mayor indicio para medir el valor de una acción nos ubicamos frente a una perspectiva puramente materialista del hombre. La medición del “éxito” en función de un referente como el dinero determina incluso la condición del sujeto frente a sí mismo y frente a sus semejantes, limitándolo y empobreciéndolo, tal como señala Carlos Llano:

“El valor del dinero como recompensa descansa en su valor informativo, como señal de haber emprendido una acción ‘afortunada’. En otras palabras, la aspiración al dinero proviene de una deficiencia de reapreciación: hay personas que solo saben medir sus logros en términos económicos; carecen pues de otra ‘medida’ para ‘apreciar’ si han logrado o no lo que se propusieron. Debe tenerse en cuenta que esta importancia adquirida por el dinero, como valor informativo de logro, se deduce también de una perspectiva materialista del hombre. Esto explica que tal sistema de reapreciación del éxito basada en el dinero, no sea un fenómeno que surge solo en las sociedades capitalistas (lo cual es obvio) sino también, al parecer, en las socialistas: ‘¿Cuánto

⁸² Carlos Llano: Análisis de la acción directiva, p. 31

ganas?’ -pregunta un personaje de Soljenitsin- si uno no disfruta de un sueldo decente, significa que es un imbécil o un desgraciado y es generalmente considerado un hombrecillo insignificante. Si los logros que el hombre puede alcanzar son exclusivamente materiales, deben poder medirse. Y el dinero es la forma más cómoda, no solo de cambio o negociación, sino de medición de logros alcanzados.’⁸³

Para Luis Enrique Alonso la asociación entre los conceptos fundamentales de sociabilidad, trabajo y producción que habían caracterizado a las democracias occidentales se han perdido en los últimos tiempos de forma vertiginosa. Ante un escenario de precariedad e incertidumbre los derechos sociales han sufrido una franca regresión frente a un discurso dominante marcado por la idea de la competitividad total. Ante tales discursos gerenciales de corte consecuencialista y efectista en donde el mercado toma el mando, los sistemas de gobierno, la solidaridad y las relaciones sociales que se habían desarrollado en las economías occidentales desde el siglo XIX parecen debilitarse.⁸⁴ En contraposición con los discursos que tenían como divisa una visión del trabajo en sentido comunitario, cierto pensamiento directivo contemporáneo presenta frecuentemente una imagen individualista y personalista.⁸⁵ Esta imagen puede interpretarse como un “reencantamiento de la figura del emprendedor, el técnico o el consultor”, quien echa mano de su capital humano para potenciar y potenciarse en el mercado; y que “antes de ajustarse a las normas, las dinamita”.⁸⁶

De acuerdo con Alonso problemas que otrora eran relevantes para el estudio de las organizaciones han dejado de estar en la agenda del nuevo “managerialismo”. De esta forma, el problema de las agrupaciones sociales, las demandas colectivas, los usos y las luchas del poder, las determinaciones económicas y sociales de sujetos concretos e históricos han pasado a segundo plano para dar lugar a una situación caótica de partículas

⁸³ Carlos Llano: *Análisis de la acción directiva*, p. 90.

⁸⁴ Cf. Luis Enrique Alonso: *La crisis de la ciudadanía laboral*, Barcelona, Anthropos, 2007, p. 37

⁸⁵ Decimos “personalista” en el sentido coloquial del término; como una tendencia a enfocar todos los esfuerzos hacia metas únicamente personales.

⁸⁶ Cf. *Ibid.*, p. 42

elementales, de voluntades simples; incapaces de pactos o marcos de convivencia.⁸⁷ Dado este panorama, Alonso considera imprescindible rescatar la idea del trabajo como una contribución social, ello implica dejar de pensar al trabajo solo como un hecho mercantil para privilegiar su condición de hecho societario con una dimensión comunitaria y política, en donde el elemento social y humano es tan importante como su función económica.⁸⁸

Carlos Llano considera del todo posible que el pensamiento humanista integrado a las secuencias estratégicas, las políticas, los problemas y las estructuras de la empresa pueden rescatarla del marasmo individualista y materialista de ciertos modelos de administración caracterizados por ser miopes frente al sentido y vocación comunitarios de las organizaciones. El lado humanista de la empresa comienza a constituirse realmente cuando las oportunidades se transforman en descubrimientos creativos; los objetivos en ideales; las políticas en principios y criterios; los problemas en retos y las estructuras en equipos solidarios de trabajo.⁸⁹

Concebir a la empresa como una organización con pleno sentido comunitario requiere por parte de sus integrantes, y de sus directivos de forma particular, la convicción de que la empresa no es el resultado de solo un conjunto de planes impersonales que no consideran a quienes los ejecutan.⁹⁰ La grandeza, a decir de Carlos Llano, no puede describir a aquella organización que no tenga como objetivo el desarrollo de las personas que la componen y a quienes sirve. La acción realizada en una empresa será equivocada si en ella se opta solamente por las cosas, los sistemas, las estructuras y las funciones.⁹¹

Aún frente a las vicisitudes del mundo contemporáneo, el concepto de persona debe mantener su sentido “clásico y venerable”. Tal y como ha sido abordado por diversas aproximaciones filosóficas y teológicas, el concepto de persona no puede desaparecer jamás de la empresa, sino que debe constituirse como un modo propio e irrepetible de

⁸⁷ Cf. *Ibid.*, p. 50

⁸⁸ Cf. *Ibid.*, p. 65

⁸⁹ Cf. Carlos Llano: *La amistad en la empresa*, p. 22

⁹⁰ Cf. *Ibid.*, p. 21.

⁹¹ Cf. *Ibid.*, p. 25

relación.⁹² Sin el concepto de persona sería incomprensible el concepto de capital social de la empresa el cual fue definido por Fukuyama como la “capacidad de las personas para trabajar en grupos y asociaciones comunes” o “como la capacidad para trabajar unos con otros”.⁹³ La posibilidad de este trabajo conjunto depende del grado en el que la comunidad comparta normas y valores, toda vez que subordine los intereses individuales a intereses superiores.

En este apartado nos hemos orientado al estudio de la empresa como unidad social y económica exponiendo ideas y concepciones que han marcado su carácter evolutivo y que han incidido en su condición actual, misma que enfrenta retos importantes principalmente relacionados con el papel que en ella desempeñan las personas tanto como individuos, como en comunidad. En este apartado hemos expuesto ideas de filósofos de empresa y otros pensadores en distintos niveles a fin de seguir estableciendo los fundamentos para nuestra investigación en torno al pensamiento de Carlos Llano. Hasta aquí podríamos estar de acuerdo con que la empresa capitalista moderna es producto de ciertas circunstancias que han dado como resultado una forma particular de trabajo, de producción, de consumo, de relaciones sociales y de concepciones humanas. La influencia del entorno alrededor de la empresa sin duda ha tenido también incidencia sobre las prácticas que en ella se realizan.

Para Carlos Llano poner al hombre en el centro de la organización implica dar un giro radicalmente opuesto frente al modelo de empresa con valores puramente utilitarios. Desde esta perspectiva, que no es nueva pero sí muy necesaria, podremos ver a la empresa no solo como un organismo mercantil, sino como una comunidad de hombres y una comunidad de trabajo.⁹⁴ Esta óptica resulta sumamente útil al enfrentar los retos que arroja la empresa contemporánea; sin embargo, nos hace falta todavía traer a la luz varios de los problemas más profundos que la aquejan.

⁹² Cf. *Ibid.*, p. 31

⁹³ *Ibid.*, p. 41.

⁹⁴ Cf. *Ibid.*, p. 55

1.3 La empresa en tiempos de la modernidad y postmodernidad

En el apartado anterior hicimos algunas alusiones a la transformación que ha sufrido la empresa como comunidad de personas en busca de fines específicos de subsistencia, desarrollo humano, así como de creación de valor económico y social. En el caso de la empresa, como entidad económica que surgió durante la modernidad y con el auge de la economía liberal, podríamos decir que el principal objetivo perseguido por la misma se ha centrado en la producción de bienes para la satisfacción de necesidades con la intención de obtener un capital.

La finalidad de este apartado es reflexionar sobre algunos de los cambios relevantes que han sufrido ciertos valores empresariales y que sin lugar a dudas han afectado la forma en que funcionan las organizaciones y las personas que las integran. Así las cosas, daremos paso a la descripción de la noción de empresa dentro de un periodo temporal cuyos límites, al igual que los de la modernidad, son difusos, complejos de definir y en el que, a decir de varios de los autores que nos acompañan, nos encontramos: la posmodernidad.

Aceptamos desde el principio que el introducir la mención de las categorías temporales de modernidad y postmodernidad presenta complejidades. La definición de sendas categorías temporales ha sido tema de grandes debates desde las trincheras del pensamiento histórico, filosófico, sociológico y político. Para el caso que nos ocupa hemos intentado apoyarnos en descripciones generales y ampliamente aceptadas, no con el fin de ahondar en la discusión sobre la pertinencia de tales categorías históricas, sino para hacer evidentes algunas de las modificaciones que ha sufrido el modelo de empresa, sus valores y el trabajo humano dentro de ella en los últimos tiempos.

La modernidad, como hemos dicho anteriormente, es una categoría histórica compleja. En su acepción más general lo moderno se define como algo reciente, que sucede de forma actual, algo novedoso en contraposición con lo antiguo o lo clásico. En nuestro caso, cuando nos referimos a la modernidad, hablamos de un periodo de la historia de Occidente caracterizado por una serie de transformaciones profundas a nivel social, económico,

político y artístico que afectaron a gran parte de la sociedad europea desde el siglo XV y hasta el siglo XX.

No hay, desde luego, un evento paradigmático con el que se pueda decir que la modernidad dio inicio, sin embargo, acontecimientos como la caída de Constantinopla en 1453, el auge de las exploraciones marítimas por parte de navegantes italianos y portugueses, la invención de la imprenta, la Reforma protestante y la Contrarreforma católica, el desarrollo de la banca, la ciencia y la filosofía son, sin lugar a dudas, signos de este nuevo tiempo.

Para Carlos Llano y Héctor Zagal, tres personajes destacan en esta época por la importancia y el impacto que tuvieron sus ideas en la civilización occidental, estos tres personajes son nada menos que el filósofo francés René Descartes, el fraile agustino Martín Lutero y el pensador prusiano Emmanuel Kant. Entre las ideas heredadas al pensamiento moderno por parte de Descartes se encuentra el afán de matematización del mundo, principio bajo el cual todo contenido del mundo es comprensible a través del lenguaje matemático y la consideración del cuerpo humano como objeto.

Lo anterior significa que el cuerpo humano se piensa como una pertenencia externa al hombre, es comprable, vendible y constituye poco más que un apéndice del alma.⁹⁵ Con Lutero la modernidad toma un matiz subjetivista, para el caso de la religión se privilegiará lo emotivo y lo sentimental, la experiencia personal de Dios por encima de la racionalidad. Kant, por su parte, aportó a la modernidad la escisión entre la práctica y la teoría en la que ambas se constituyen como esferas separadas, autónomas y reguladas por sus propias leyes. De este modo la moral y el derecho, la ética y la política, la religión y la política se constituyen como binomios escindidos e incommunicados. La práctica como actitud preponderante del hombre moderno se justifica por sí misma.⁹⁶

La ilustración de la humanidad fue sin duda una de las principales divisas de la modernidad, mediante una metáfora en que la razón humana se identificó con una luz

⁹⁵ Cf. Carlos Llano y Héctor Zagal: *El rescate ético de la empresa y el mercado*, Trillas, México, 2001, p. 17

⁹⁶ Cf. *Ibid.*, p. 18

potente cuya finalidad era la de iluminar todos aquellos rincones de la civilización que permanecían atados a la ignorancia, el fanatismo y la miseria. Para Carlos Llano la modernidad significa precisamente “clarificación”, esto es, dejar al descubierto todo aquello que había permanecido oscuro durante siglos, pero también implica un llamado al hombre para que salga de su minoría de edad, esto quiere decir, siguiendo a Kant, que el hombre moderno debía ser capaz de valerse de su propia razón sin la ayuda de otros.⁹⁷ *Sapere aude* es la divisa originalmente usada por los latinos y luego retomada por el filósofo de Königsberg: ¡Atrévete a hacer uso de tu propio entendimiento!⁹⁸

En este espíritu ilustrado y moderno está contenido un afán de explicación y construcción del mundo desde una perspectiva centrada en la subjetividad, una categoría creada precisamente por la modernidad y que ha tenido importantísimas repercusiones en el mundo occidental. A decir de Zagal y Llano el individuo moderno solo sabe ver la realidad como proyecto subjetivo, al enfrentarse al mundo se pregunta por su utilidad y los beneficios que pueda obtener de él. Este afán viene entrelazado con una confianza absoluta en una razón matemática, cuyos descubrimientos representan una vía para un progreso que se antojaba infinito.⁹⁹

Carlos Llano considera que una característica que distingue específicamente a la modernidad en comparación con otros periodos históricos tiene que ver con la constante voluntad de desencantar al mundo, purificándolo de todo aquello que se considerara mítico e ilusorio. Al atenerse a la estabilidad que provenía de las certezas de corte científico, la modernidad buscó cada vez con más ahínco la construcción de una realidad homogeneizada, normada y precisa.¹⁰⁰ El racionalismo de la modernidad va de la mano del economicismo y de hecho son, de acuerdo con Llano, las dos notas que distinguen a este periodo.¹⁰¹

⁹⁷ Cf. Carlos Llano: El postmodernismo en la empresa, p. 3

⁹⁸ Emmanuel Kant: “¿Qué es la Ilustración?” en *Filosofía de la Historia*, México FCE, 1979, p. 26

⁹⁹ Cf. Carlos Llano y Héctor Zagal: *op. cit.*, p. 16

¹⁰⁰ Cf. Carlos Llano: *Sistema vs persona*, p. 3

¹⁰¹ Cf. *Ibid.*, p. 9

Cuando analizamos una expresión tan propia de la modernidad como aquella que formuló Francis Bacon al afirmar que el conocimiento es poder, no debemos perder de vista el carácter pragmático y utilitario de la razón que enarbolaron los modernos. Cambiar al mundo implicó en esta perspectiva obtener un beneficio del mismo, de hecho gran parte de los esfuerzos sociales en el periodo estaban dirigidos precisamente a construir instituciones, modelos políticos, organizaciones y estructuras sociales bajo las cuales pudiera asegurarse el mayor provecho posible y la razón moderna es el instrumento para tal efecto.

Uno de los espacios que se vieron más reducidos con la modernidad fue aquel al que el pensador alemán Edmund Husserl tuvo a bien denominar *Lebenswelt*, esto es, el mundo en el cual los seres humanos son capaces de construir relaciones vitales regidas por la lógica del desinterés.¹⁰² El exacerbado enfoque economicista de la modernidad tuvo como consecuencia la ruptura de tales espacios de relación al privilegiar sociedades tecnoestructuradas en las que prima la lógica de la eficacia y la consecución de resultados. A decir de Carlos Llano y Héctor Zagal, el Estado, la ciencia y el mercado modernos son las figuras bajo las que se hace evidente la disolución del espacio vital humano, en donde valores como la solidaridad, la compasión y la dependencia se dejan de lado para privilegiar la idea de un sujeto moderno individualista cuyos valores más importantes son el éxito, la competencia y la independencia.¹⁰³

Mundo vital		Tecnoestructura	
Lógica del desinterés	Familia	Estado	Lógica de la eficacia
	Amistades	Ciencia	
	Religión	Mercado	

Figura 1. Ruptura de la vida humana

¹⁰² Cf. Carlos Llano y Héctor Zagal: *op. cit.*, p. 18

¹⁰³ *Ibíd.*, p. 19

Mundo vital		Tecnoestructura	
Eje comunidad	Solidaridad	Éxito	Eje individual
	Compasión	Competencia	
	Dependencia	Independencia	

Figura 2. Valores en sus distintas dimensiones¹⁰⁴

La obligación de los buenos modernos, de la gente razonable y educada, es a decir de Alejandro Llano, el atenerse a los hechos. Los hechos son aquellas estructuras racionales construidas para responder a intereses y estrategias específicos.¹⁰⁵ La tecnoestructura ejemplifica claramente la forma en que la sociedad moderna ha sucumbido ante el mito de los hechos al funcionar en un ambiente de contratos, pactos, procedimientos y reglas rigurosamente establecidas, un mundo árido y perfectamente calculado de manera racionalista en donde la amistad y la solidaridad difícilmente tienen cabida.

En el mismo sentido, aunque en un horizonte distinto, para la filósofa española Adela Cortina la modernidad acarrea dos disfunciones que tal vez sus padres fundadores nunca imaginaron. Si bien es cierto que junto a la fe en la razón y el progreso se generaron grandes avances en términos de libertades y derechos, aun en nuestros días el bienestar no es una condición que pueda considerarse extendida por el mundo. Millones de personas son excluidas ordinariamente de la categoría de ciudadanos para engrosar las periferias de la civilización, mientras que un número cada vez más reducido de individuos gozan de los beneficios de la llamada tercera revolución industrial y tecnológica, caracterizada por un constante flujo de información dirigida principalmente al consumo.

¹⁰⁴ En los dos cuadros anteriores Carlos Llano y Héctor Zagal esquematizan algunos de los cambios más importantes que se han gestado al interior de las sociedades modernas con el auge del tecnoestructuralismo. En cada caso es posible ver un movimiento hacia valores centrados en el individuo y ya no en ámbitos comunitarios. A pesar de la evidencia de tal fenómeno nuestros autores no consideran que se trate de un proceso irreversible y omniabarcante. Cf. Carlos Llano y Héctor Zagal: *op. cit.*, pp. 19 y 20

¹⁰⁵ Alejandro Llano: “El diablo es conservador”, en *Istmo* 194, 1991, p. 62

Regiones enteras que alguna vez disfrutaron de una pléyade de derechos y un auge económico sin precedentes se enfrentan hoy a los fantasmas del paro y la crisis. Para Cortina la segunda disfunción de la modernidad es la desaparición del sujeto moral. La otrora valiosa categoría de ciudadano ha devenido en la figura del técnico y del consumidor satisfecho. La marca del bienestar en la cultura se determina a partir del consumo indiferenciado e inagotable a un punto tal en que se es persona mientras se pueda mantener un grado socialmente aceptado de consumo. La división del trabajo moderna con su idolatría por el *self-made man* no ayudan a fabricar un sujeto capaz de sentirse afectado por los problemas que le son ajenos, convirtiendo a valores como la solidaridad en una incomodidad. El individualismo trascendental de los modernos, se ha vuelto tan empírico que es incapaz de trascender sus estrictos intereses y necesidades.¹⁰⁶

Como hemos dicho anteriormente, es sumamente difícil saber el momento exacto en el que una época llega a su fin para dar lugar a una nueva. Sin embargo, algunos pensadores consideran que los valores fundacionales del modelo de un mundo moderno guiado por la razón hacia el progreso entraron en crisis a finales del siglo XX. Es probable que eventos catastróficos como las dos guerras mundiales y el auge de los sistemas totalitarios haya tenido mucho que ver con este fenómeno. Frente a los incontables beneficios que la técnica aportó durante mucho tiempo a la civilización, se hizo necesaria una explicación de los momentos en los que esa misma técnica sirvió para llevar a cabo todo tipo de atrocidades, humillaciones y degradaciones sufridas por millones de personas.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Cf. Victoria Camps: “Universalidad y mundialización” en *Pensar en el siglo*, Taurus, Madrid, 1998., p. 75

¹⁰⁷ Retomaremos el tema de la técnica y los fines perversos en el tercer capítulo de la presente investigación. Sin embargo, debemos adelantar que las atrocidades de las que hablamos se derivan del uso del desarrollo científico con una fundamentación materialista. Así, las organizaciones humanas, en vez de fungir como motores de progreso y generadores de valor, se concentraron en la consecución de objetivos benéficos para algunas personas, aunque perjudiciales para otras. En lugar de buscar el enriquecimiento comunitario, la técnica en este contexto se redujo a la búsqueda desmedida de poder.

En definitiva, la experiencia de la guerra y los campos de exterminio en Europa dejaban poco margen para seguir defendiendo la idea de un progreso abierto hacia el infinito.¹⁰⁸ De acuerdo con Carlos Llano, ideas que en siglos anteriores habían gozado de enorme popularidad tales como el evolucionismo, el espíritu de competencia, el orden, la regularidad y la coherencia dejaron de ser determinantes para dar paso a una suerte de desencanto de la modernidad.¹⁰⁹ En este mismo sentido, los ideales de la modernidad siguen todavía en pugna contra las consecuencias del desencanto postmoderno; los primeros tildan de inútil e improductiva a la postmodernidad, mientras que ésta enfatiza la injusticia e intolerancia de las ideas ilustradas.

La definición de la postmodernidad es un tema que ha estado en debate durante mucho tiempo. En ámbitos tan distintos como las artes plásticas, la arquitectura, el diseño, la sociología y la filosofía aún son frecuentes las discusiones acerca de los acontecimientos que marcaron el inicio de esta nueva etapa de la historia. Como en el caso de la modernidad, no es posible identificar un evento preciso que marque claramente el inicio de esta etapa. Para el filósofo italiano Gianni Vattimo una de las características más sobresalientes de la postmodernidad tiene que ver con el cuestionamiento del mundo construido por los modernos, quienes consideraron a la propia civilización como un momento en que la humanidad había alcanzado el máximo nivel evolutivo posible. Bajo este supuesto, el hombre moderno se sintió llamado a civilizar, colonizar, convertir y someter a todos aquellos pueblos con los que entraba en contacto.

Para el filósofo francés Jean François Lyotard, las ideas con las cuales el hombre occidental configuró la modernidad son, para la etapa siguiente, no otra cosa que grandes relatos que tenían la pretensión de dar sentido al curso de la historia. Para los pensadores postmodernos

¹⁰⁸ Para el filósofo italiano Gianni Vattimo la idea de que la historia tiene un sentido progresivo, es decir, que por vías más o menos misteriosas y guiadas por una racionalidad providencial, se acerca cada vez más a una perfección final, estuvo en los cimientos de la modernidad, es más, se puede decir que constituye la esencia de la modernidad. Cf. Gianni Vattimo: “La responsabilidad de la filosofía, a propósito del ocaso de occidente”, en: *Pensar en el siglo*, Taurus, Madrid, 1998, p. 165

¹⁰⁹ Cf. Carlos Llano: *El postmodernismo en la empresa*, p. 4

ya no es posible afirmar, con la misma confianza de los modernos, que la humanidad se dirige hacia el mejor de los mundos posibles.¹¹⁰

En su obra *El rescate ético de la empresa y del mercado* Carlos Llano y Héctor Zagal consideran que uno de los aspectos más problemáticos de la postmodernidad gira en torno a la ética. Como actitud ante la acción humana y sus implicaciones, la postmodernidad anuncia su rechazo a una razón moderna que descubriría leyes físicas y morales universales para de-construir estos supuestos. Frente al desmontaje de lo moderno ciertas corrientes postmodernas centran su discurso en el recelo de la razón para dar paso a una especie de idolatría de la imaginación y el sentimiento.¹¹¹ Entre las características más relevantes de la actitud posmoderna, a decir de Llano y Zagal, podemos enumerar los siguientes trazos:

- a) Rechazo a la razón utópica: el pensamiento no se concibe como instrumento para conseguir un mundo física y moralmente mejor.
- b) Sustitución de la metafísica por la literatura, aproximaciones estéticas a la realidad.
- c) La ética posmoderna sustituye a la razón por la emotividad.
- d) Miedo a la sistematización filosófica, política y religiosa.
- e) Negación del fetichismo cientificista.¹¹²

Cada uno de estos trazos describe en mayor o menor medida actitudes presentes en sociedades occidentales y son defendidas por un buen número de pensadores que se han dado a la tarea de llevar a cabo una crítica fuerte a aquellos postulados e ideas que durante largo tiempo conformaron la estructura ideológica de la modernidad. La explicación cabal de los procesos de transformación de las estructuras del pensamiento y los valores de la modernidad es una tarea pendiente aún en nuestros días. En definitiva ámbitos tan cercanos a la ética como la empresa, la familia, la satisfacción de necesidades y el valor de la

¹¹⁰ Cf. Gianni Vattimo: “La responsabilidad de la filosofía, a propósito del ocaso de occidente”, p. 166.

¹¹¹ Cf. Carlos Llano y Héctor Zagal: *El rescate ético de la empresa y el mercado*, p. 12

¹¹² Cf. *Ibid.*, p. 13. El fetichismo cientificista refiere a la fe ciega en los procesos, descubrimientos y métodos de las ciencias. Esta tendencia llega a denigrar a la ciencia al nivel de hechicería. Los productos milagrosos “avalados por estudios científicos” o recomendados por academias de ciencia, sin importar la eficacia real, muestran esta tendencia.

persona humana se han visto erosionados en la época postmoderna y es frente a tal panorama que el humanismo enfrenta su mayor reto.

Como habíamos señalado al principio de este apartado, la postmodernidad como concepto cultural e histórico abarca muchos aspectos de la actividad humana. En el caso de la empresa y el trabajo creemos importante hacer alusión a algunos de los cambios más relevantes que acontecieron en este ámbito con el fin de la modernidad. De acuerdo con Sandra Somoza y Carlos Cautogno, una de las características más importantes de la organización del trabajo durante la modernidad fue la imposición de rutinas rígidas y estables que, sujetas a un amplio número de reglas, aseguraban el curso inamovible de la producción de forma mecánica. Debido a esto, la vida laboral moderna se constituye como un evento altamente estandarizado en donde el pensamiento y la acción son separados para dar lugar a la eficiencia y la estabilidad de los procesos con miras al futuro.¹¹³

El mundo de trabajo postmoderno carece de la homogeneidad, la normatividad y la noción de eficacia burocrática que definieron el curso de la modernidad. En su lugar en el escenario postmoderno emergente se privilegian las redes y la interconexión. Ello exige que el sujeto del trabajo se convierta en un ser hiperadaptado y diverso, siempre dispuesto a ajustarse a las nuevas condiciones de cambio. Ante un mundo de trabajo atravesado por la idea de éxito corporativo, las transformaciones y los ajustes a los que tienen que someterse empresas y trabajadores se viven como aludes de más o menos espesor.¹¹⁴ Por otro lado, los criterios morales parecen haberse reducido a reglas producidas comunitariamente por medio de consenso y convivencia; claramente, en una reacción contra la rigidez de la Modernidad.

Para Luis Enrique Alonso, el conjunto, el *ethos* de la postmodernidad, entendido como el marco normativo básico que regula las relaciones entre las personas, se caracteriza por el debilitamiento y la desubstancialización sistemática de los lazos sociales estables y predecibles de otras épocas. Este fenómeno puede observarse particularmente en el

¹¹³ Cf. Sandra Somoza y Carlos Catuogno: *Maquiavelo Light, una crítica sobre el trabajo en la modernidad tardía*, Biblos, Buenos Aires, 2007, p. 17

¹¹⁴ Cf. *idem*.

debilitamiento del lugar social del trabajo y de la noción de ciudadanía, espacios antes regulados por garantías y derechos universales. Frente a la reducción de tales ámbitos se privilegia el relativismo moral y el azar existencial de los intercambios mercantiles.¹¹⁵

En la postmodernidad, a decir de Alonso, se hace cada vez más evidente la destrucción de los conceptos que apoyan y sostienen la idea de trabajo y ciudadanía en la modernidad madura. La idea de progreso asociada al proyecto ilustrado se sustentaba en la obligación, por parte de los Estados, de armonizar los avances tecnológicos, las ganancias mercantiles, el reparto de la renta y el bienestar de los ciudadanos. Esta situación se erosiona radicalmente en la postmodernidad para dar lugar a un escenario de inestabilidad, que caracterizado por el caos, el azar y el riesgo, dejan al mundo del trabajo y la idea de ciudadanía a la deriva, sin ningún sentido social operativo.¹¹⁶

Para Luis Alonso, los discursos gerenciales también han sufrido cambios en la postmodernidad. Entre los más importantes podemos destacar una tendencia hacia lo diverso y lo fragmentario. Algunos de estos discursos, como en la modernidad, se encuentran atravesados por la idea de excelencia, sin embargo incluyen de forma novedosa una tendencia a la desburocratización y la revalorización de la persona. Tales intenciones se contradicen regularmente con un escenario de trabajo posmoderno que tiene como constantes la búsqueda por parte de las empresas de un uso más barato, temporal, inseguro, individualizado y desigual de la fuerza de trabajo.¹¹⁷ No obstante, la valoración del hombre no es todavía completa. En la práctica, las personas son todavía consideradas como un recurso que, como tal, puede ser intercambiado y traficado en aras de la competitividad y la subsistencia.

Durante la postmodernidad se hace cada vez más evidente el retroceso de uno de los conceptos fundamentales dentro de las democracias occidentales, a saber, la presencia de una serie de derechos sociales ligados fuertemente al trabajo y la producción. Frente a un escenario que tiene como principal bandera a la competitividad total, el concepto de trabajo

¹¹⁵ Cf. Luis Enrique Alonso: *op. cit.*, p. 21

¹¹⁶ Cf. *Ibid.*, p. 22

¹¹⁷ Cf. *Ibid.*, p. 31

como centro de la sociedad económica se debilita. En gran medida los discursos gerenciales postmodernos son los artífices de un proceso de cambio profundo de los sistemas de gobierno, de solidaridad y de relación social de las civilizaciones occidentales, los cuales, ante la caída de otros sistemas de organización política y económica, se han alineado a una dinámica en la que las leyes del mercado tienen primacía sobre criterios de solidaridad y ciudadanía pactados por las sociedades modernas.¹¹⁸

Dentro de los esquemas gerenciales postmodernos es posible encontrar una tendencia a la sustitución de algunas de las instituciones representativas de la modernidad por consejos de expertos cuya tarea es la de prescribir el rumbo del desarrollo económico y social ya no solo de un país, sino de amplios sectores de la humanidad. De esta forma es posible encontrar en el escenario empresarial postmoderno a la figura del gurú, esto es, aquel personaje del nuevo discurso gerencial que Luis Enrique Alonso define como el superhombre transformador de tendencias, capaz de divisar en solitario lo que los grupos sociales no pueden comprender ni prever.

La figura del gurú gerencial y tecnológico ha tenido un impacto decisivo en los procesos de anulación de la racionalidad colectiva de las instituciones para dar lugar a una forma de dominación carismática, donde personajes aparentemente dotados de habilidades especiales determinan el futuro de la economía, de la tecnología y de la empresa. El discurso de los gurús se complementa casi a la perfección con la idea en boga de que la eficacia y la excelencia empresarial en un contexto caótico solo pueden alcanzarse en la medida en que las empresas atiendan a una serie de consejos que se presentan como fórmulas casi mágicas e indispensables en un momento en que la actividad empresarial se concibe más como un entramado de batallas que como un hecho social comunitario.¹¹⁹

Es imposible dejar de señalar el hecho de que los valores de muchas de las corrientes del *management* postmoderno son determinados por el liberalismo individualista. Tal como señala Alonso, en el modelo de la era fordista se proclamaba la democratización de la economía y la empresa. En el horizonte posfordista se privilegia una idea: es la economía la

¹¹⁸ Cf. *Ibid.*, p. 37

¹¹⁹ Cf. *Ibid.*, p. 41

que debe permear y adaptar en su beneficio a las democracias.¹²⁰ Aunado a esto, ciertas corrientes gerenciales postmodernas insisten constantemente en que la organización del mundo del trabajo actual se encuentra marcado de forma inexorable por un ambiente caótico en el que, a diferencia de la época moderna, ya no es posible hablar de determinaciones económicas y sociales que atañen a sujetos concretos e históricos.

Lo que se percibe, en cambio, es una atomización de los elementos que componían la relación entre la sociedad, la producción y el trabajo. En el mundo postmoderno los actores de esta relación se reducen a partículas elementales, voluntades simples de pánicos sumados que se enfrentan a una gestión sin futuro, sin posibilidad de previsión.¹²¹

El *management* postmoderno parece haber incurrido en un exceso al sobreinterpretar las descripciones del mundo realizadas desde el pensamiento científico y filosófico. Tal es el caso de las teorías de la complejidad, como las del pensador francés Edgar Morin, quien propone la idea de que la humanidad, en los tiempos que corren, ya no puede describirse con criterios unívocos sino que está sujeta a procesos de organización que se debaten entre el caos y el orden. A decir de Luis Enrique Alonso, las escuelas gerenciales postmodernas han llevado a cabo una degradación y vulgarización de las teorías caóticas para aplicarlas en la economía y en la empresa.¹²² Tal situación caótica parece encontrar su solución en propuestas centradas en la desinstitucionalización y en la ponderación excesiva de factores tales como el impacto tecnológico, la competencia y la producción.

Ante el panorama tecnocrático postmoderno la tarea de hacer visible el trabajo como contribución social y no solo como un hecho mercantil resulta imprescindible. En esta labor las ciencias sociales y el pensamiento filosófico pueden ser de gran utilidad en gran medida porque nos permiten salir de un modelo de pensamiento puramente efectista en donde la competencia mercantil es el canon de la mayoría de los comportamientos actitudes y acciones humanas. La perspectiva de las ciencias sociales también ayuda a no perder de

¹²⁰ Cf. *Ibid.*, p. 38

¹²¹ Cf. *Ibid.*, p. 50

¹²² Cf. *Ibid.*, p. 51

vista que la historia de las organizaciones es también la historia de poderes que operan con sujetos sociales, con proyectos desiguales y en conflicto.

Para el filósofo Alejandro Llano la postmodernidad es un momento de la historia en la que se vuelve evidente la emergencia de una nueva serie de valores y criterios para comprender la vida y el mundo de la acción humana. Para Llano el proyecto moderno ya no resulta útil para apresar la creciente complejidad de una sociedad cada vez más diversificada, en donde la univocidad del mercado y el Estado se han transformado en una serie cada vez más compleja de relaciones e interacciones impersonales. De entre la evidente complejidad de las redes posmodernas Alejandro Llano destaca que una corriente al interior de la postmodernidad ha vuelto su mirada hacia la posibilidad de comprender los motivos de la acción y del trabajo no solo en relación con transacciones de poder y dinero sino también mediante las conexiones interpersonales de la solidaridad.

Bajo dichas relaciones, las leyes matemáticas y los modelos econométricos se han complementado a través de las redes que reinterpretan las dimensiones sociales y económicas de la vida. Es claro que no todo el pensamiento postmoderno está dirigido a esta revalorización de la solidaridad, sin embargo, es mediante la crítica del estado de cosas actual y la ascensión de nuevos valores desde el mundo vital que se puede flexibilizar y complementar la esclerosis de la tecnoestructura, dando lugar a lo que Alejandro Llano ha llamado una nueva sensibilidad.¹²³

De acuerdo con Carlos Llano la postmodernidad es también un espacio de oportunidad para generar una cultura empresarial que tenga como centro y eje a la persona humana. Características de la postmodernidad tales como el cuestionamiento del progreso, la suerte indiscernible del sujeto histórico, la duda sobre la racionalidad de la historia y el sentido de agotamiento que definen este nuevo tiempo pueden ser las condiciones propicias para la conformación de un paradigma de vida no centrado fundamentalmente en el racionalismo y el economicismo.

¹²³ Cf. Alejandro Llano: “El diablo es conservador”, *Istmo*, no. 194, 1991, p. 63

Para Carlos Llano la crítica a los valores que predominaron durante la modernidad resulta una tarea indispensable para comprender que debajo del Estado, el mercado y el poder de los medios de comunicación se encuentra el mundo de la realidad individual, de la persona y sus relaciones, el *ethos* primario de la vida que no puede traducirse en términos de dinero, influencia o poder. En este sentido la postmodernidad también entraña la posibilidad de adquirir conciencia del mundo real y subyacente de las relaciones personales únicas e irrepetibles que, si bien se caracterizan por la imprevisión, la heterogeneidad y la diversidad, pueden tener como valor primordial la confianza entre las personas. Por otro lado, es bajo esta condición de confianza que la postmodernidad también se abre como un espacio para la recuperación de la persona como la pieza más importante de las relaciones de trabajo y producción.

Si la modernidad se caracterizó por un exceso de confianza en las posibilidades del conocimiento científico y tecnológico, la postmodernidad puede ser el espacio propicio para la enfatización de los caracteres intransferibles de la persona.¹²⁴ A propósito de las posibilidades de la postmodernidad, Carlos Llano esquematiza en el cuadro que presentamos a continuación los criterios axiológicos y operativos que se han dado tanto en la empresa moderna como en la postmoderna.

	Criterios axiológicos éticos	Criterios operativos o de eficacia
Cultura moderna	Criterio de generalidad: lo bueno es mejor si es para el mayor número	La eficacia proviene de la competitividad y el poder
Cultura postmoderna	Criterio de proximidad o incidencia: lo bueno es mejor si incide más profundamente en la persona	La eficacia proviene de la colaboración y el servicio

Figura 3. Criterios éticos y criterios de eficacia¹²⁵

¹²⁴ Cf. *Ibid.*, p. 117

¹²⁵ Carlos Llano: *El postmodernismo en la empresa*, p. 78

Para Llano, la postmodernidad también se presenta como un momento de cambio radical en donde la valoración del bien y del mal en la empresa y el trabajo humano ya no puede hacerse solo en términos numéricos y utilitarios. Al contrario, el criterio de valoración de la acción desde la perspectiva postmoderna implica una vuelta decidida al mundo de la *Lebenswelt*, que como ya hemos señalado, se traduce como el conjunto de realidades vitales del cual formamos parte los seres humanos y que se da en comunidades de carácter primario tales como el hogar, la escuela o la parroquia.¹²⁶

En definitiva, podemos concluir que si la postmodernidad plantea que la historia humana no sigue un curso determinado, ello no impide a la humanidad un futuro mejor, siempre y cuando seamos capaces de recoger acumulativamente las experiencias y el conocimiento logrado hasta el momento, teniendo siempre en mente el sentido humano de la acción. Para Carlos Llano, el hombre es capaz de construirse un futuro mejor de forma incipiente, espontánea y asistemática; siempre y cuando sea capaz de llevar a cabo movimientos claros y firmes dirigidos por su razón y por aquellos valores que hagan de él un verdadero ser humano.¹²⁷

En este apartado hemos querido exponer reflexiones sobre algunas modificaciones relevantes suscitadas en los paradigmas empresariales que han afectado la forma en que funcionan las organizaciones y las personas que intervienen en ellas. Se ha descrito la noción de empresa en el marco de la modernidad y posmodernidad, no con el fin de ahondar en la discusión sobre la pertinencia de tales categorías históricas, sino más bien para hacer evidentes algunas de las transformaciones que ha sufrido el modelo de empresa, pero sobre todo para subrayar los cambios en sus valores y en la consideración ética de la acción humana dentro de ella. Realidades que lejos de alimentar una visión pesimista deberían de abrir nuevas oportunidades para pensar en criterios que ayuden a reposicionar al hombre y a su acción dentro de la empresa.

¹²⁶ Cf. *Ibid.*, p. 42.

¹²⁷ Cf. *Ibid.*, p. 58.

1.4 La empresa como espacio de acción

El trabajo humano es sin duda un tema que ha interesado a muchos pensadores a lo largo de la historia y, como hemos visto hasta el momento, también es un concepto indispensable al intentar hacer un estudio sobre la acción del hombre, su sociabilidad, la satisfacción de sus necesidades y la conformación de empresas. Desde luego, al ser el trabajo un concepto amplio es imposible para nosotros desarrollar todas las ideas que pueden desprenderse del mismo. Sin embargo, nuestra intención en este apartado será explorar la relación existente entre el fenómeno del trabajo y la acción humana y, sobre todo, la forma en la que esta acción se vincula con el desarrollo de quienes integran una organización. Así la empresa se presenta como uno de los espacios más influyentes y fértiles en la postmodernidad en el que se pueden potenciar, con fuerte incidencia, capacidades del hombre como la libertad, la racionalidad y la deliberativa, entre otras. Siendo la empresa misma la que podría responder a las problemáticas que la aquejan y llegar a consolidarse como una estructura social formadora integral de personas.

En apartados anteriores nos percatábamos de que la valoración del trabajo no ha sido siempre la misma. En el mundo griego se consideraba al trabajo como una actividad indigna, propia de esclavos y no de hombres libres. Durante largo tiempo el acto de pensar, que luego se identificaría con el entendimiento y el espíritu, ha tenido una cierta primacía sobre la acción. Alejada de los actos corporales la reflexión parece tener una fuerza propia capaz de calcular y modificar el mundo. Esta actitud presente en el mundo occidental tiene una larga tradición y ha sido identificada por Carlos Llano y Héctor Zagal como heredada de una cierta interpretación de la filosofía de Platón. El estudio de la obra de Aristóteles realizado por Llano y Zagal pretende llevar a cabo una crítica respecto de cierto idealismo que ha permeado nuestra cultura y que ha puesto al pensamiento por encima de la acción.

Para Héctor Zagal, el estudio de Aristóteles nos permite entender que el pensamiento puro no mueve. De hecho, las ideas platónicas no son causa de los acontecimientos en el mundo

natural.¹²⁸ Carlos Llano, por su parte, considera que las propuestas intelectuales, las ideas bajo las cuales el hombre ha construido un mundo con sentido, se distinguen por su carácter universal. Sin embargo, es este mismo carácter universal de las ideas intelectuales el que las constituye como meras propuestas para la acción.

Tal como señala Llano, “el entendimiento especulativo nada dice del orden de la acción.”¹²⁹ Para Héctor Zagal solo la ejecución de la persona de acción es capaz de superar la separación entre el mundo de las ideas que se constituyen como modelos intelectuales y el mundo de las acciones.¹³⁰ Al hablar de la empresa como espacio de la acción humana queremos destacar este último punto. Dentro de la obra de Carlos Llano podemos encontrar un legítimo interés por ampliar el estudio del trabajo y la actividad humana integrando siempre una perspectiva centrada en la persona. Cabe mencionar, además, que frente a las corrientes economicistas y utilitaristas, es difícil encontrar autores que se atrevan a enfatizar las dimensiones humanas en el contexto de la acción directiva. La inclusión de una dimensión práctica que incluya capacidades tales como la deliberación, el hábito y la virtud es entonces necesaria si queremos llevar a cabo una mejor aproximación a fenómenos tan complejos como el trabajo y la acción humana.

Para Virginia Aspe, quien sigue a Carlos Llano, el trabajo humano es el componente principal de toda empresa. Es valioso por la dignidad de la persona que lo realiza, por la rectitud de la actividad realizada y debe objetivarse económicamente según un acuerdo entre los miembros de la organización.¹³¹ El trabajo es una actividad dinámica que como ya hemos mencionado, surge en el hombre y regresa al hombre. Como actividad netamente humana, el trabajo no puede separarse del carácter de quienes lo realizan. Por otro lado,

¹²⁸ Cf. Héctor Zagal: “Verdad práctica y causa ejemplar”, en *Metafísica, acción y voluntad. Ensayos en homenaje a Carlos Llano*, Universidad Panamericana, México, 2005 p. 347

¹²⁹ Carlos Llano: Examen filosófico del acto de decisión, p. 113

¹³⁰ Cf. Héctor Zagal: Verdad práctica y causa ejemplar, p. 347

¹³¹ Cf. Virginia Aspe: “Sobre la ambivalencia de los dos fines” en: *Metafísica, acción y voluntad, Ensayos en homenaje a Carlos Llano*, Universidad Panamericana, México, 2005, p. 16

también es posible afirmar que la empresa es la concurrencia del trabajo directivo y el trabajo operativo.¹³²

Entre las características del trabajo directivo podemos mencionar que no tiene reglas fijas impuestas previamente, sino que entraña un componente de creatividad, incertidumbre y riesgo. La relación del trabajo directivo con la dimensión humana del trabajo se acentúa con la consideración de que solo existe la dirección de hombres.¹³³ El trabajo operativo por su parte es aquel que se vierte en el objeto sobre el que se opera y no en el sujeto que lo transforma.

Los objetos transformados por el trabajo humano están sujetos a reglas fijas y su conocimiento es el punto de partida para operar sobre ellos. Tal como señala Nahúm de la Vega siguiendo la obra de Carlos Llano, aunque la acción operativa se regula por el modo de ser y querer de la persona que la ejecuta, esta depende de la naturaleza constitutiva del objeto. En este sentido es posible afirmar que el trabajo operativo tiene un grado menor que el directivo en tanto que el primero no se rige solo por lo que el sujeto quiere sino por lo que el objeto exige.¹³⁴

Existe cierta tendencia dentro de la empresa moderna a centrar las energías de quienes la componen en la realización de cosas exteriores, es decir, en formas de trabajo operativo en las que importa sobre todo el aspecto concreto del trabajo. De acuerdo con Nahúm de la Vega el activismo implica que el sujeto trabaja siempre bajo el precepto del “hacer algo”. El activismo es una actitud fuertemente vinculada con lo que Carlos Llano ha denominado el ámbito de la *póiesis*:

“La *póiesis* es aquel modo del actuar humano por el que es posible hacer cosas exteriores, aunque no necesariamente materiales -desde autopistas y puentes hasta las ordenaciones jurídicas y sistemas políticos. En cambio, cuando la acción recae sobre una realidad ajena al sujeto que lleva dicha transformación puede darse de dos maneras: a) si alude a un ejercicio concreto, y esto es a lo que llama *poiéin* (producir) y su

¹³² Cf. *Ibid.*, p. 14

¹³³ Cf. Nahúm de la Vega: *Carlos Llano en resumen*, p. 71

¹³⁴ Cf. *Ibid.*, p. 72

equivalente latino es designado por el término *facere*; y b) si se hace referencia a una situación abstracta, los griegos utilizaron precisamente *póiesis* (producción) y los latinos *factio* para referirse a este modo.”¹³⁵

A decir del propio Llano, la sociedad occidental se ha introducido en un sistema económico dirigido primordialmente al espacio de la rentabilidad. Bajo este signo la *práxis* aristotélica entendida como un hacer y rehacerse propio del hombre es tratada como *póiesis*, un hacer y transformar cosas que son exteriores al ser humano, de tal forma que no se distingue entre la fabricación de un producto y el mayor logro de la vida, la creación del propio ser humano. Cuando se aplican los mismos procesos productivos a las mismas categorías y se da prioridad a los objetos sobre las personas estamos frente a una forma de hacer en la que el hombre se excluye a sí mismo.¹³⁶ De acuerdo con Nahúm de la Vega cuando las sociedades y las empresas al interior de ellas se decantan por la *práxis* o la *póiesis* pueden distinguirse como “sociedades de la decisión personal” o bien como “sociedades del proyecto operativo”.

Las segundas son aquellas en donde lo más importante de la obra del hombre es el fin de lo que hace, la sociedad que meramente realiza sus proyectos. Los medievales denominarían estos proyectos como *finis qui*. Por su parte, las sociedades de la decisión personal son aquellas en las que lo más importante es la razón por la que uno hace lo que hace, la intención por la que uno busca hacerlo, lo que en sucinto latín podría llevar el nombre de *finis cuius gratia*.¹³⁷ De la Vega y Llano coinciden en que tanto la acción *práxica* como la acción *poiética* son importantes, pero lo que perfecciona al hombre no es solo lo que hace, sino la razón por la que actúa. La relevancia de aquel trabajo centrado en la dimensión *práxica* de la acción es precisamente la vinculación con la intención, es gracias a esto que los seres humanos somos capaces de insertarnos en el campo de la moral y, por lo mismo, llevar a cabo un ejercicio de configuración personal.¹³⁸ Así, la comprensión del sentido

¹³⁵ *Ibid.*, p. 144

¹³⁶ Cf. Carlos Llano: *La amistad en la empresa*, p. 17

¹³⁷ Cf. Nahúm de la Vega, *op. cit.*, p. 144

¹³⁸ Cf. *Ibid.*, p. 149

antropocéntrico de la empresa posibilita las acciones morales y trascendentes, tanto de los directivos, como de las personas dirigidas.

Vinculada al ámbito de la *póiesis* encontramos también ciertas formas de racionalidad técnica y económica que han sido heredadas de modelos económicos y de empresa en los que no existe prácticamente la consideración de problemas sociales externos al objetivo de la producción. De acuerdo con Felipe González, las dinámicas empresariales de este tipo ven al obrero solo como un ejecutor mientras la racionalidad asociada al trabajo funciona bajo consideraciones de gestión económica y fabricación técnica. Bajo tales sistemas los problemas asociados con las condiciones de trabajo y forma de vida de los obreros, su desarraigo y desorganización, tiene poca o nula importancia.¹³⁹

En este mismo tenor, el filósofo Adolfo Sánchez Vázquez consideraba que la dinámica de producción capitalista se caracteriza por un marcado objetivismo. Centrar la atención de las acciones humanas en la producción de los objetos da como resultado la separación entre lo producido y el lado humano de la producción. La fuerza de dicho fenómeno es tal que la conciencia ordinaria ya no se percata del sujeto, de tal forma lo práctico queda reducido a una sola dimensión, la de lo práctico utilitario. En el mundo de la producción que busca la ganancia, práctico es el acto u objeto que reporta una utilidad material, una ventaja, un beneficio. En contraposición, lo impráctico es aquel acto u objeto que carece de utilidad directa e inmediata.¹⁴⁰

Los modelos de producción caracterizados por el objetivismo se han asociado durante largo tiempo, a decir de Carlos Llano, con formas de pensamiento especulativo centradas en conocimientos de carácter científico. Basta observar a nuestro alrededor para darnos cuenta del importante papel que han tenido los desarrollos científicos y tecnológicos en nuestras vidas, en la dinámica social y en el mundo empresarial para reconocer su valía y su poder transformador del mundo. Sin embargo, el conocimiento de tipo científico también contiene

¹³⁹ Cf. Felipe González y González: *La empresa: organización, institución y poder*, Nota técnica del área de Entorno Político y Social del IPADE, México, Junio, 2011. p. 2

¹⁴⁰ Cf. Adolfo Sánchez Vázquez: *Filosofía de la praxis*, p. 35

dentro de sí un afán sistematizador que ha redundado en racionalismos absolutizantes de los cuales han quedado excluidas algunas formas de conocimiento prudencial.

A decir de Carlos Llano, hablar del hombre desde una filosofía basada en principios aristotélicos nos permite entender que la acción no siempre está vinculada a razones necesarias como las que aporta el conocimiento de tipo especulativo-científico; un conocimiento que a la larga tiende a objetivar la realidad. En definitiva el obrar humano no es la conclusión de un razonamiento de geometría como querrían los espíritus partidarios del intelectualismo absoluto, la acción humana guarda siempre una veta de misterio, como todo lo que es inconstante e inestable. En ello radica su versatilidad.¹⁴¹

Una de las aportaciones más interesantes de Carlos Llano al tema del trabajo es la inclusión de una serie de reflexiones acerca del carácter dual de la acción humana. Si en efecto no basta simplemente pensar para obrar y no basta pensar bien para obrar bien, cuando se aborda el tema de la acción humana es indispensable la intervención del concepto de voluntad. A decir de Llano los modelos cientificistas que dejan la dimensión humana de la acción han soslayado durante largo tiempo el hecho de que la capacidad para decidir es una cualidad humana requerida por la voluntad en virtud de ser un acto libre.¹⁴² Ello no implica, desde luego, que las decisiones humanas vistas desde esta perspectiva no impliquen un riesgo, pero es precisamente ese riesgo lo que caracteriza a una decisión que no está sujeta al imperio de lo racional. La decisión, como señala el mismo Llano es “una determinación volitiva del objeto, expresión concreta de la necesidad de un logro, con su riesgo aparejado”.¹⁴³

La toma de decisiones es un hecho de carácter contingente para el que no existen solamente procedimientos racionales. Aunque siempre haya existido la pretensión de asegurar el acierto de una decisión con procesos mentales formalmente correctos, para Carlos Llano la capacidad de pensar bien no coincide con la capacidad de decidir bien. La

¹⁴¹ Cf. Carlos Llano: *Examen filosófico del acto de decisión*, UP-Publicaciones Cruz O. S, México 1998, p. 17

¹⁴² Cf. Carlos Llano: *Análisis de la acción directiva*, p. 84.

¹⁴³ *Ibid.*, p. 88

causa de este hecho reside en que para ningún problema real existe un objetivo ideal, ni para ninguna oportunidad real existe un objetivo ideal.¹⁴⁴ Las oportunidades reales de acción son aquellas en las que el individuo se enfrenta a la posibilidad de decir sí o no, haciendo uso de su razón y su voluntad, sin que ello implique desvirtuar la facultad racional. Cuando se habla de la decisión y de las acciones que se llevan a cabo en la empresa es muy importante que no se pierda de vista que se trata de problemas de orden práctico. Mientras que los problemas de carácter especulativo tienen como finalidad principal la explicación de un hecho, los problemas de orden práctico no pretenden una explicación técnica, sino una resolución por vía de la acción.¹⁴⁵

Ocuparse de problemas de orden práctico tiene como principal implicación el abandono del espacio idealizado construido a partir de la creencia de que existen soluciones ideales a problemas reales. Para Carlos Llano, el pensamiento especulativo tiene aptitud para dar a su materia respuestas idealizadas, tipificadas o ideales. Por su parte el pensamiento práctico, lejos de pretender la necesidad o la universalidad de los hechos, se atiene al carácter contingente, tanto de las oportunidades como de los objetivos. Ello no implica, como hemos venido señalando, que las respuestas especulativas a problemas reales no tengan valor, sino que los problemas prácticos deben ser respondidos con objetivos y soluciones prácticas.¹⁴⁶ De acuerdo con Héctor Zagal las ciencias prácticas y productivas obedecen a criterios de verdad distintos a los de las ciencias teóricas. Mientras que en éstas la verdad consiste en la adecuación del entendimiento, en las ciencias prácticas la verdad tiene otras características. La técnica y la prudencia como hábitos, no alcanzan la verdad del mismo modo que la alcanza la ciencia:

“La verdad práctica –y por analogía la verdad productiva– implica el juego de los apetitos y la inteligencia. Son el resultado de virtudes, de hábitos operativos que de suyo admiten el cálculo y el tanteo. La verdad práctica y productiva son el *ergon* de los hábitos de la técnica y la prudencia. De una u otra manera, el concepto de verdad práctica engloba el proceso, y aún más, la vida misma del tipo prudente. Si la verdad

¹⁴⁴ Cf. *Ibid.*, p. 71

¹⁴⁵ Cf. *Ibid.*, p. 72

¹⁴⁶ Cf. *Ibid.*, p. 73

práctica es acierto, luego el hábito causa la regularidad del acierto. Se puede acertar una vez sin la virtud, pero no se puede acertar regularmente sin ella.”¹⁴⁷

Tanto Llano como Zagal recuperan las aportaciones de Aristóteles a la teoría de la acción. A diferencia de las acciones que tienen lugar como resultado de una labor teórica o especulativa la verdad práctica incluye a las ideas de hábito y virtud. Lejos de ser un hecho aislado, las acciones que aciertan en la práctica tienen como condición un cierto “estado del alma” e involucran por completo al individuo que las realiza.¹⁴⁸ En definitiva, si seguimos a Carlos Llano al considerar a la persona como principio y fin de las organizaciones ello implica asumir que la libertad es uno de sus valores constitutivos.

Como señala el propio Llano, si el hombre es libre y quiere seguir siéndolo, es imposible que su acción se constriña bajo esquemas de claridad y distinción propios de aquellos modelos de dirección centrados en la eficacia, que buscan a toda costa el desarrollo de “tecnologías de la acción humana”.¹⁴⁹ Esto nos lleva a aceptar que la dirección al modo de la razón práctica implica el desarrollo de la capacidad de actuar frente a lo contingente. Las realidades humanas están mucho más allá de los modelos matemáticos o econométricos. Por tanto, la pretensión de englobar de esta manera el comportamiento humano es irrealizable.

A partir de lo que hemos mencionado, podemos advertir una consideración fundamental dentro de la obra de Carlos Llano, a saber, que la acción directiva debe implicar un conocimiento de tipo prudencial. Aun en el ámbito de los negocios es necesario que el hombre de acción sea capaz de hacerse cuestionamientos frecuentes sobre los valores últimos que determinan su actuar ya que, como hemos visto, desde la perspectiva de la acción práctica, los distintos cursos de acción decididos son siempre reflejo de las prioridades que se otorgan a determinados valores. La falsedad de algunos modelos de

¹⁴⁷ Héctor Zagal: Verdad práctica y causa ejemplar, p. 356

¹⁴⁸ Cf. *Ibid.*, p. 357.

¹⁴⁹ Carlos Llano: Análisis de la acción directiva, p. 81.

dirección heredados del liberalismo radica justamente en ignorar esta dimensión valorativa bajo el paradigma clásico de que los “negocios son negocios”.¹⁵⁰

Carlos Llano reconoce que la presencia de elementos racionales de carácter científico obedece a un principio de eficiencia en la división del trabajo que tuvo lugar en el mundo occidental desde el siglo XVIII.¹⁵¹ Aunque la eficiencia lograda con tal división sea un hecho incontrovertible, este mismo fenómeno ha tenido como resultado adverso una escisión del trabajo, perpetrada en gran medida por los modelos de administración científica, en la que unos individuos planean y otros ejecutan. Llano considera que la planeación y la ejecución no son trabajos divisibles sino dimensiones concurrentes de la acción.¹⁵²

El trabajo bien concebido implica tanto una dimensión directiva como una dimensión operativa en donde el individuo que planea también es un ejecutor. Cuando en el trabajo se separan la capacidad para fijar los objetivos de la acción de la actividad de su consecución se violenta la naturaleza propia del trabajo y este se vuelve inhumano. El trabajo, como el hombre, a decir de Llano, no puede ser nunca un medio sino un fin en sí mismo.¹⁵³

La dimensión comunitaria del trabajo propuesta por Carlos Llano considera que las decisiones llevadas a cabo en la empresa implican siempre a todos sus integrantes. Dado que es el grupo humano que conforma la empresa quien pone en obra lo decidido, ello da como resultado la unión y coordinación de los integrantes de la organización en una tensión dinámica que incluye la concurrencia y aceptación de las razones para la realización de un fin y a ese otro ámbito no puramente racional que se manifiesta en la voluntad. La acción en la empresa será entonces el producto de un acuerdo de voluntades que han acordado un

¹⁵⁰ Cf. *Ibid.*, p. 121

¹⁵¹ Cf. *Ibid.*, p. 66

¹⁵² Cabe mencionar que en el ámbito de la dirección de empresas es necesario enfocarse tanto en el cuidado de activos y la promoción de los negocios. Es decir, no basta con un enfoque en las habilidades operativas y eficientes (cuidado de activos), sino que también se debe buscar la innovación y el desarrollo de la organización para que posteriormente los activos puedan ser aprovechados al máximo.

¹⁵³ Cf. *Ibid.*, p. 67

fin determinado pero que al mismo tiempo pactan su “querer” con el fin de llevar a cabo una acción conjunta.¹⁵⁴

Como señala Sánchez Vázquez, la forma en que un conjunto de individuos se organiza es ya una forma de la acción práctica mediante la cual es posible llevar a cabo un tránsito entre la teoría y la práctica.¹⁵⁵ Carlos Llano lleva más lejos esta idea, afirmando que las decisiones tomadas por los directivos de una organización caen en el vacío si no se ejecutan. Así, para que la acción práctica sea verdaderamente ejecutada, no basta únicamente con el establecimiento de estructuras que la faciliten; pues éstas son tan solo un medio para potenciar las acciones individuales.

Si bien la ejecución y la puesta en práctica se llevan a cabo por medio del mando. Ello implica tanto la orientación de las acciones de quienes realizan como de aquellos que deciden, de tal suerte que el acto de decidir no es un foco aislado en la acción, sino su componente central cuando se perpetúa en la ejecución, en este sentido es posible afirmar entonces que una decisión firme es aquella que está dispuesta a continuarse por medio de la ejecución en la acción.¹⁵⁶

Hemos querido en este apartado exponer algunas relaciones existentes entre el trabajo y la acción humana, subrayando la forma en que ésta última se vincula con el desarrollo de quienes colaboran en una organización. La empresa es un espacio en el que se pueden potenciar capacidades y forjar virtudes, en el que se debe pensar y actuar. Espacio en que el pensamiento práctico se aproxima a las realidades contingentes con el potencial de incidir en muchas de las dimensiones humanas de quienes trabajan en ella, constituyéndose así, la empresa, en una estructura social formadora de personas.

¹⁵⁴ Cf. Carlos Llano, Examen filosófico del acto de la decisión, p. 63

¹⁵⁵ Cf. Adolfo Sánchez Vázquez, *Filosofía de la praxis*, p. 264

¹⁵⁶ Cf. Carlos Llano, Análisis de la acción directiva, p. 93

1.5 Hacer es hacerse. La dimensión humana de la acción y su presencia en la empresa

Luego de anotar en el apartado previo que la empresa, como estructura formadora, puede potenciar las capacidades de las personas que en ella participan y además reflexionar sobre algunas relaciones existentes entre el trabajo, el actuar humano y la importancia de ésta en el desarrollo de las personas; en el presente apartado introduciremos la dimensión más íntima de la empresa, a saber, la acción individual. No nos concentraremos, por ahora, en un análisis integral de todos sus factores, tarea a la que dedicaremos el segundo capítulo de la investigación. Más bien, tenemos la intención de explorar el concepto a la luz de ideas en pensadores relevantes para la filosofía de Llano.

De acuerdo con Héctor Zagal, discípulo y cercano colaborador de Carlos Llano, entre las fuentes más importantes para el estudio de la acción, de las cuales abrevó Carlos Llano, están sin duda los escritos de Aristóteles y la interpretación escolástica de Tomás de Aquino. De entre los múltiples temas que abordaron estos dos grandes pensadores, Carlos Llano centró su atención en el tema de la decisión. Encontrar lo que convierte una idea en acciones concretas es una tarea que Llano hizo suya y que cautivó su atención. Siguiendo con Zagal, es posible encontrar en la obra de Carlos Llano un eje de investigación que consiste en el análisis de la acción humana y en particular de la acción directiva. Este esfuerzo, desde luego, no obedecía solo a un interés académico. Por el contrario, su enfoque tenía como objetivo el florecimiento de estas reflexiones tanto en la esfera de la empresa como en la academia. La importancia de la acción en la vida humana es tal que resulta imposible pensar que es un tema de interés solo para filósofos o exclusivo de empresarios y directivos.¹⁵⁷

Un aspecto que es importante destacar de los autores que fundan algunas de las reflexiones de Carlos Llano, a saber Aristóteles y Tomás de Aquino, es el interés por la filosofía práctica. En apartados anteriores hemos hecho alusión a la diferencia entre el funcionamiento de la ciencia especulativa y filosofía práctica. Para Óscar Jiménez,

¹⁵⁷Cf. Héctor Zagal: “Acción y pensamiento”, en: *Istmo*, no. 288

comentador de la obra de Llano, la distinción entre una y otra actividad consiste en que, mientras la filosofía especulativa estudia el orden de la razón que contempla fenómenos e intenta explicarlos, la filosofía práctica estudia el orden que la razón produce. Mientras las ciencias especulativas tienen como objeto aquello que no se puede crear con el obrar, el objeto de las “ciencias prácticas” es aquello que podemos hacer y sobre lo que deliberamos.¹⁵⁸

Aristóteles fue uno de los fundadores de la filosofía práctica, la finalidad de sus investigaciones gira en torno a la pregunta por el modo en que los seres humanos averiguamos los medios para conseguir nuestros fines. De acuerdo con Aristóteles los razonamientos prácticos son aquellos que no pueden reducirse al pensamiento especulativo. En efecto un individuo no se hace virtuoso por leer muchos libros de ética o teorizar acerca de la misma sino practicando la virtud. De acuerdo con Héctor Zagal, la complejidad de la filosofía práctica se incrementa cuando observamos que en el acto de decisión también están implicados elementos de carácter psicológico, emocional y volitivo que complementan el ámbito racional de la decisión. Este último aspecto, el carácter volitivo de la decisión es una diferencia específica de la filosofía práctica frente a los razonamientos teóricos¹⁵⁹.

En otros apartados habíamos señalado la existencia de cierta tendencia del mundo moderno a fundar el criterio de valoración de las acciones humanas con parámetros monetarios o pragmáticos. La asociación entre el conocimiento teórico científico y la tecnología como su modalidad práctica, no parecen tener especial interés por asuntos éticos que involucren el tema de la voluntad humana como motor fundamental de la acción. Para Carlos Llano, por el contrario, la vida teórica, la vida económicamente productiva, las relaciones con los demás y la construcción de la persona en la práctica son hechos entrelazados en los que se imbrican la libertad, la virtud, la reflexión, la voluntad y el carácter de los individuos.¹⁶⁰

¹⁵⁸ Cf. Óscar Jiménez: “De la especulación a la práctica”, en: *Istmo*, No. 288

¹⁵⁹ Héctor Zagal: “Acción y pensamiento”, en: *Istmo*, , no. 288

¹⁶⁰ Cf. *idem*.

Un tópico que ha llamado la atención de varios de los autores que hemos consultado tiene que ver con la racionalidad asociada con los actos humanos y las modificaciones que dicho concepto ha sufrido a lo largo del tiempo, en particular durante la modernidad y con el auge de modelos de producción vinculados con el desarrollo de la ciencia y la tecnología. Como habíamos mencionado en el primer apartado de este capítulo la razón puede concebirse como la diferencia específica gracias a la cual los seres humanos somos capaces de incidir en el mundo. Esta capacidad abarca no solo al mundo material en el cual obtenemos de la naturaleza los medios para la subsistencia, sino también el mundo que se configura a través del lenguaje y lo simbólico. A este respecto Aristóteles nos dice:

“Queda, por último, cierta vida activa propia del ente que tiene razón; y este, por su parte, obedece a la razón, por otra parte la posee y piensa. [...] Si la función propia del hombre es una actividad del alma según la razón o no desprovista de razón, y decimos que esta función es específicamente humana, como el tocar la citara es propio del citarista, [...] si esto es así, decimos que la función del hombre es una cierta vida, y esta una actividad del alma y acciones razonables.”¹⁶¹

Desde la perspectiva aristotélica la racionalidad es una condición necesaria tanto de la acción poética como de la práctica. Sin embargo, como aseguran varios autores contemporáneos, incluido el propio Carlos Llano, mediante un proceso paulatino esta capacidad netamente humana ha devenido en una razón instrumental centrada únicamente en lo poético. Para Max Horkheimer, filósofo alemán de la escuela de Frankfurt, debido a los procesos de creciente industrialización que tuvieron lugar durante la modernidad, la razón humana ha adquirido un valor plenamente operativo asociado al papel que desempeña en el dominio de la naturaleza. Al tener como principal finalidad el control de los objetos circundantes la razón deviene en herramienta para la sintetización de datos fácticos sobre el mundo. En estas circunstancias el pensamiento asociado al trabajo y a la transformación de la naturaleza tiende a verse cada vez más como un medio de enfrentar la resistencia del entorno. Mediante la conformación de planes exactos, el pensar se ve

¹⁶¹ *Ética nicomaquea*, I, 7, 1097b 20-1098a 10.

reducido al nivel de los procesos industriales y como un componente fijo de la producción.¹⁶²

Como habíamos señalado en otros apartados, esta actitud moderna se asocia con ciertas corrientes filosóficas tales como el positivismo o el pragmatismo en las que la reflexión, los conceptos o las teorías son vistas exclusivamente como esquemas o planes para la acción. Así, la verdad solo está asociada a demostraciones relacionadas con el éxito material de la idea. Toda reflexión que no vaya en este sentido es vista como un ocioso ejercicio metafísico.

De acuerdo con Virginia Aspe, el auge de ciertas formas de actividad desarrolladas en la modernidad, centradas en el aspecto poético de la acción humana, ha tenido como resultado negativo la aceptación de que el ejercicio de la técnica tiene como fin el avance productivo de la humanidad y se encuentra separado de cualquier elemento de carácter moral. Al ubicar el fin de las acciones humanas en aquello que no es el propio ser humano es muy probable que se pierda el sentido del hacer. Si bien el individuo que se enfoca solo en la creación de cosas exteriores a sí mismo, puede “hacer mucho”, también es posible que, a pesar de la productividad, no haya un conocimiento de los fines y el sentido de la labor que se ejecuta.

Cuando se pierde la brújula que el conocimiento de los fines otorga a la acción humana se da lugar a formas enajenadas de ejercer la técnica que por lo regular atentan contra la libertad del hombre mismo.¹⁶³ Más adelante extenderemos la reflexión sobre la importancia de los fines en la acción humana desde la perspectiva de Aristóteles, mientras tanto, en un sentido más general nos interesa sustentar su importancia a la luz de la reflexión de otros autores.

Para Alasdair MacIntyre, la práctica en sentido amplio puede definirse como una forma compleja, pero a la vez coherente, de actividad cooperativa mediante la cual el ser humano

¹⁶² Cf. Max Horkheimer: *Crítica a la razón instrumental*, Buenos Aires, Editorial Sur, 1973, p. 33

¹⁶³ Cf. Virginia Aspe: *Técnica, arte y producción en la filosofía de Aristóteles*, Fondo de Cultura Económica, México, 1993, p. 18

es capaz de generar vínculos sólidos en aras de conseguir los fines que se plantea. En este sentido es posible confirmar con MacIntyre que la práctica es siempre productora de sociabilidad. En principio la práctica tiene como principal finalidad la consecución de una serie de bienes internos propios de cada actividad.¹⁶⁴

Al intentar conseguir tales bienes, los seres humanos hemos creado estándares de la acción hasta alcanzar un concepto de excelencia bajo el cual se puede medir la forma en que se alcanzan los fines de la acción. Para el mundo griego, del cual MacIntyre estaba muy bien informado, la actividad que se realiza con fines determinados, de manera excelente bajo los preceptos acordados por quienes la ejecutan, es una actividad buena y virtuosa; posee lo que en la lengua de la Hélade se traduce como *areté*.¹⁶⁵ Traducida generalmente como *virtud*, la *areté* es respecto a una cosa lo que completa su buena disposición; lo que la perfecciona. En otros términos, la virtud de una cosa es, propiamente hablando, su bien. Pero no un bien general y supremo, sino el bien propio e intransferible. Virtud, podría decirse, es aquello que hace que cada cosa sea lo que es.¹⁶⁶

Desde esta perspectiva y siguiendo a MacIntyre, es posible afirmar que las prácticas humanas se caracterizan por tres aspectos fundamentales, a saber:

- a) Establecen y definen sus propios estándares de excelencia.
- b) Son teleológicas, es decir, están orientadas a fines.
- c) Son orgánicas, ya que, al llevar a cabo esta práctica, las personas que las realizan cambian; además de lograr el desarrollo de sus propias habilidades para lograr bienes, toda vez que se modifica su concepción de lo que son estos bienes.

Si bien podemos estar de acuerdo en que ciertas prácticas humanas están dirigidas a la consecución de bienes, resulta interesante pensar si tales bienes son de la misma naturaleza y si tienen la misma repercusión en quienes las realizan. Ya hace tiempo Aristóteles había afirmado en la *Ética Nicomaquea* que toda actividad humana está dirigida en última

¹⁶⁴ Cf. Alasdair MacIntyre: *After virtue*, University of Notre Dame Press, p. 187

¹⁶⁵ Aristóteles describe a la *areté* como una cualidad de las cosas que abarca desde luego a los individuos donde se manifiesta como hábito y forma de ser óptima y específica. Cf. *Ética nicomaquea*, II, 6, 1106 a, 14-5

¹⁶⁶ Cf. Ferrater Mora: *Diccionario de Filosofía*, Buenos Aires, Sudamericana, 1971, p. 910

instancia a lograr algún bien: “Toda arte y toda investigación, e igualmente toda actividad y elección, tienden a un determinado bien; de ahí que algunos hayan manifestado con razón que el bien es aquello a lo que todas las cosas aspiran”.¹⁶⁷ Sin embargo, de acuerdo con el mismo Aristóteles y con MacIntyre no todos los bienes producto de la acción son iguales. De hecho, es posible clasificarlos en dos categorías, a saber: bienes internos y bienes externos.

De acuerdo con MacIntyre la división entre bienes internos y bienes externos hecha por Aristóteles consiste en que los bienes externos son similares a los bienes convencionales del mercado, simbolizados por la riqueza material y aquello que esta puede proveer: seguridad, honor, prestigio y poder. Los bienes externos son siempre la propiedad individual de una persona o sus posesiones. Además, estos bienes son tales que mientras alguien tiene más de ellos, hay menos de lo mismo para otras personas. Los bienes externos son por lo tanto objetos por los cuales los individuos compiten y en los que suele haber alguien que gana y alguien que pierde.¹⁶⁸

Por el contrario, los bienes internos son intangibles, son las satisfacciones intrínsecas asociadas a la actividad y son por lo regular satisfacciones derivadas de habilidades productivas. Como ejemplo tenemos el caso del artesano cuyo fin es crear aquello que tiene la cualidad de la excelencia; la satisfacción personal, el orgullo del logro y el sentido de dignidad derivado del desarrollo personal asociado a tales acciones son los motivadores principales de su acción.

Para MacIntyre los bienes internos tienen en común que mediante su búsqueda no solo se logra producir un objeto o bien en particular, sino alcanzar la excelencia en la acción. Mediante esto no solo se perfecciona el objeto sino también aquel que lo realiza, a través de y en su actividad. A diferencia de los bienes producidos expresamente para el consumo el trabajo artesanal implica una motivación para la acción no necesariamente sustentada en la creación de ganancia o valor económico sino en lo que a la postre ha sido considerado

¹⁶⁷ Aristóteles: *Ética nicomaquea*, I, 1, 1094 a, 1-5.

¹⁶⁸ Cf. MacIntyre: *op. cit.*, p. 190

como un llamado o una vocación.¹⁶⁹ Para el filósofo escocés, la búsqueda de bienes internos que da como resultado una acción excelente no es solo buena para el individuo. Así, la acción virtuosa es también benéfica para la comunidad en la cual se inserta.

En el mismo sentido y en un horizonte más cercano al pensamiento llaneano, para Virginia Aspe, el lado negativo de las condiciones de trabajo en el mundo actual se hace presente cuando se privilegia un modelo centrado en la producción de bienes externos al hombre. En tales condiciones tiene lugar la exclusión de la virtud y del perfeccionamiento inmanente de la acción, esto da como resultado la pérdida de la relación armónica de las potencias y facultades del ser humano, hasta que el trabajo y la producción se convierten en mercancía, excluyendo del trabajo el valor fundamental del perfeccionamiento en la actividad.¹⁷⁰

En consecuencia con las problemáticas señaladas por MacIntyre y Aspe, para autores como Héctor Zagal y Carlos Llano, resulta de vital importancia el hacer patente que la inclusión de una acción racional dirigida a fines específicos traslada la reflexión al ámbito de la ética mientras que nos aleja del espacio de las habilidades técnicas. En efecto, las habilidades técnicas se distinguen, como ya habíamos mencionado, por un afán de transformación del mundo exterior. Por otra parte, la acción que implica un despliegue ético tiene como principal objeto de transformación al individuo que la realiza. Algunos temperamentos pragmáticos podrían desilusionarse al saber que la ética puede no tener un impacto directo e inmediato en aspectos de la empresa tales como la rentabilidad o la eficacia de los procedimientos.

Lo anterior se debe, quizás, a un problema de enfoque, pues se pierde de vista el hecho esencial y necesario: la empresa tiene lugar en tanto comunidad de hombres. Las acciones con carácter ético pueden tener impacto en la empresa hasta llegar a modificarla y generar con ello un beneficio; siempre y cuando quienes la conforman lleven a cabo un proceso de auto-transformación que implica el hábito de realizar acciones virtuosas.¹⁷¹

¹⁶⁹ Cf. *Ibid.*, p. 191.

¹⁷⁰ Cf. Virginia Aspe: *Técnica, arte y producción en la filosofía de Aristóteles*, Fondo de Cultura Económica, México, 1993, p. 19

¹⁷¹ Cf. Carlos Llano y Héctor Zagal: *El rescate ético de la empresa y el mercado*, p. 121.

De acuerdo con la interpretación de la obra aristotélica que realiza Leticia Naranjo podemos observar que para el Estagirita es posible un uso inteligente de la racionalidad técnica, siempre y cuando ésta se vincule con la prudencia o sabiduría práctica, virtud que en griego se traduce como *phronesis*. La prudencia en la obra aristotélica se concibe como la virtud necesaria para actuar y decidir de modo que las acciones se orienten al propio bien, o a la felicidad, pero también al dominio de las habilidades y destrezas que se requieren para la ejecución de un arte. La destreza alcanzada en una actividad debe estar subordinada a la prudencia en tanto que ésta se ocupa del bien del hombre como tal y no de uno u otro aspecto parcial. Para Naranjo, la prudencia necesita de la destreza para ser eficiente. Por su parte, sin la prudencia la destreza sería un instrumento ciego que bien podría ser utilizado con fines nocivos.¹⁷² La prudencia entonces debe ser concebida como la virtud de quien tiene siempre presente el bien por el cual se buscan todos los demás bienes, tal y como menciona el propio Aristóteles:

“La virtud hace recta la elección, pero el hacer todo lo que hay que hacer para llevarla a cabo ya no es propio de la virtud, sino de otra facultad. [...] Existe una aptitud llamada destreza y esta es de tal índole que hace posible realizar los actos enderezados al blanco propuesto y alcanzarlo; si el blanco es bueno, la aptitud es laudable; si es malo es mera habilidad; por eso también de los prudentes decimos que son diestros y habilidosos.”¹⁷³

¿Qué significa que en una empresa se lleve a cabo el uso técnico de la razón? ¿Y qué diferencias existen entre el uso técnico y el uso ético de la razón? Para Leticia Naranjo se lleva a cabo el uso técnico o pragmático de la razón en la medida en que no se problematizan los motivos de aquello que se quiere lograr. Para alcanzar un fin determinado solo es necesario el conocimiento empírico de las circunstancias relevantes que determinan el fin. Una vez puesto en marcha el plan este puede funcionar sin posteriores deliberaciones. Cuando surge alguna contingencia es posible hacer alguna pausa para modificar aquello que sale del plan y cambiarlo eventualmente.¹⁷⁴

¹⁷² Leticia Naranjo: “Felicidad y racionalidad teleológica, una aproximación aristotélica a la ética empresarial”, en *Tópicos*, no. 20, 2001, p. 133

¹⁷³ Aristóteles: *Ética nicomaquea*, IV, 12,1144a 20-25,

¹⁷⁴ Cf. Leticia Naranjo: *op. cit.* p. 115

La diferencia sustancial de un uso ético de la razón frente al uso técnico consiste en que, en el primer caso, lo que se pone a consideración no son los medios sino los fines mismos. Al hacer un uso ético de su razón el agente intenta poner en claro aquello que en última instancia considera valioso para su proyecto general de vida, esto supera, desde luego, la pura intención de obtener un fin parcial determinado con antelación.¹⁷⁵

De acuerdo con Leticia Naranjo, la empresa es una entidad compleja que por su definición heredada de la modernidad, obedece a un esquema burocrático; tanto en su modo de organización como en la búsqueda planificada de sus fines. Esto ha dado como resultado que la empresa sea vista tradicionalmente como el lugar por excelencia para la puesta en práctica de las formas más depuradas de la racionalidad técnica. Integrar el aspecto ético que acompaña a la decisión implica reconocer en la empresa características que van más allá de la visión limitada de los procesos productivos, vigilados por funcionarios. En cambio, se da lugar a una noción de la misma como unidad social en la que los sujetos que en ella actúan son vistos como individuos, cuyas acciones dan sentido a sus propios planes de vida.¹⁷⁶

Hacer referencia al tema del uso ético de la razón nos remite inmediatamente a Aristóteles quien pensaba que una de las principales funciones de la ética es la de orientar la acción humana. Para que esto suceda es necesario tener en claro que dicha acción obedece a una racionalidad teleológica, esto quiere decir que la acción está encaminada a hacer algo o buscar algo; un *telos* o fin. Si se entiende por bien aquello que motiva o explica la acción, entonces es posible afirmar que la búsqueda del bien es el principal objetivo de la ética.

De acuerdo con Leticia Naranjo, la ética aristotélica tiene como tarea central encontrar las vías más apropiadas para lograr que el actuar alcance un buen término. Esto da como resultado que la vida del sujeto se racionalice y adquiera sentido.¹⁷⁷ Antes habíamos señalado que para Aristóteles las acciones humanas dependen de distintos factores no todos ellos perfectamente calculables, tales como la naturaleza, la necesidad y el azar. Sin

¹⁷⁵ Cf. *Ibid.*, p. 116.

¹⁷⁶ Cf. *Ibid.*, p. 118

¹⁷⁷ Cf. *Ibid.*, p. 119.

embargo, al ser el hombre un ser racional, sus acciones pueden desarrollarse en el mismo sentido en la medida en que se encadenan teleológicamente. Esto quiere decir que se conectan adecuadamente entre sí dependiendo de los bienes que se busquen alcanzar y su orden de prioridad. La ética permite al individuo obtener criterios para juzgar sobre sus acciones en la medida en que las realiza, con el fin de conformar su propia vida como un todo encadenado de acciones y decisiones que lo llevan a conseguir una vida lograda, plena y buena.¹⁷⁸

En relación directa con el acto de decidir nos encontramos con un concepto central en la ética de Aristóteles que complementa el tema del uso ético de la razón, a saber, el ejercicio de deliberación. En primera instancia, podemos decir que la deliberación es la consideración de las opciones posibles que en una determinada situación ofrece la elección.¹⁷⁹ Una vez que se establece el fin de tal acción el individuo se da a la tarea de examinar cómo y por qué caminos es posible. De acuerdo con el Estagirita:

“Deliberamos acerca de las cosas que dependen de nosotros y son realizables (pues son estas las que quedan: en efecto, parece que las causas son la naturaleza, la necesidad y el azar y, adicionalmente, la razón y todo lo que se realiza por el hombre [...]). Cada grupo de hombres delibera sobre las cosas que son realizables por su propia agencia. Además no hay deliberación sobre las ciencias exactas y autosuficientes, por ejemplo, acerca de la Gramática (no dudamos sobre cómo hay que escribir), en cambio deliberamos sobre todas aquellas cosas que se producen por agencia nuestra y no siempre de la misma manera. La deliberación, pues, se da en aquellas cosas que suceden por lo general, pero que es incierto cómo van a resultar y en aquellas en las que es indefinido el resultado.”¹⁸⁰

De acuerdo con Carlos Llano, la deliberación es un acto que implica al ser humano en su dimensión más profunda, de tal modo que es posible afirmar que decidir es decidir-se a uno mismo. Para Llano el acto de decidir es original y originario e implica una forma de

¹⁷⁸ Cf. *Ibid.*, p. 120.

¹⁷⁹ Nicola Abbagnano: *Diccionario de Filosofía*, “Deliberación” p. 271.

¹⁸⁰ Aristóteles: *Ética Nicomaquea*, III, 3, 1112b, 5-10.

congruencia mediante el cual la persona se afirma y se es fiel a sí misma.¹⁸¹ Al deliberar, el individuo se vuelve capaz de concebir sus acciones como parte de un plan que abarca, no solo la modificación de su entorno inmediato, sino su vida por entero. La deliberación va más allá de ser un proceso lógico que se acompaña de la reflexión sobre los esquemas de actividad que se consideran viables o posibles, tal como señala el propio Llano:

“El pulcro proceso impersonal intelectual no se constituye en el nervio único de la decisión, sino el sujeto todo entero, son sus propensiones y sentimientos, e incluso, por qué no mencionarlo, con su propio impulso natural. El ocultar este hecho, en procuración de una racionalidad aséptica del acto de decidir, encerrándose en una consideración socrática de la praxis, es atentar contra la realidad del fenómeno humano de la decisión, y poner los medios para que la decisión no resulte, a la postre, acertada, vale decir, concorde con la realidad.”¹⁸²

Como señala Carlos Llano, el valor de una decisión siempre debe ser medido en términos de la realidad que es capaz de producir. Desde luego, la excesiva intelectualización de la acción constituye un factor negativo de la misma. Consideramos que al referirse a una consideración socrática de la praxis, Llano retoma el problema antiguo que tuvo lugar cuando pensadores como Sócrates y Platón privilegiaron el ámbito de las ideas, desdeñando lo que para Aristóteles era fundamental, a saber, el mundo de la práctica. Respecto a este último punto, el filósofo francés Pierre Hadot describe de forma precisa la diferencia existente para los griegos, entre el ámbito intelectual y el de la acción.

Cuenta Hadot que los antiguos filósofos griegos, como Epicuro, Zenón o Sócrates se mantuvieron más fieles a la verdadera idea del filósofo que lo que se ha hecho en los tiempos modernos. —“¿Cuándo vas por fin a empezar a vivir virtuosamente?- decía Platón a un anciano que le contaba que escuchaba lecciones acerca de la virtud-. No se trata de especular constantemente, sino que hay que pensar asimismo de una buena vez en la

¹⁸¹ Cf. Carlos Llano: Examen filosófico del acto de decisión, p. 31

¹⁸² *Ibid.*, p. 63.

aplicación. Pero hoy en día se considera soñador al que vive de una manera conforme a lo que enseña”.¹⁸³

Cuando se habla de una deliberación propiamente humana entonces se trascienden los límites de lo puramente pensado para dar lugar al espacio de la acción singular.¹⁸⁴ En el caso contrario, cuando la acción carece de deliberación, de fines concretos y no es consistente con un plan de vida entonces tiene lugar el absurdo, una condición en la cual el sujeto que actúa no se apropia de aquello que lleva a cabo, carece de un conocimiento cierto sobre los fines de su acción y es incapaz de transformarse a sí mismo, aun cuando sea responsable por las consecuencias de ese actuar.¹⁸⁵ De acuerdo con Carlos Llano el decidir bien no depende solo del pensar bien, sino del ser bueno y ser bueno no debe entenderse solamente con ejercer de forma correcta la capacidad de pensar adecuadamente sino ejercitarse en una serie de capacidades morales que miran a la voluntad, allí donde la pura razón no basta.¹⁸⁶

Es perfectamente aceptable en el mundo contemporáneo el concebir a la empresa como una organización orientada a la obtención de beneficios económicos. Tal fin, dadas las condiciones de desarrollo material y tecnológico, se encuentra sometido cada vez más a las exigencias de la optimización técnica. De acuerdo con Leticia Naranjo esta situación tiene un impacto indiscutible en la vida de aquellos que integran la empresa en la medida en que se bloquean las posibilidades de los sujetos para llevar a cabo una labor reflexiva y deliberativa, de tal modo que resulta en extremo difícil para la persona que trabaja descubrir el sentido de las acciones o procedimientos con los que tiene que cumplir. Un gran número de empresas en las que pervive el espíritu de la optimización técnica consideran temas como la racionalidad, la ética y la deliberación de las acciones con cierto escepticismo. En tales circunstancias los empresarios centrados en la mecánica de los procesos de intercambio económico son reacios a considerar que las personas que integran

¹⁸³ Cf. Pierre Hadot: *¿Qué es la filosofía antigua?*, México, Fondo de Cultura Económica, 1998

¹⁸⁴ Cf. Carlos Llano: Examen filosófico del acto de decisión, p. 28

¹⁸⁵ Cf. *Ibid.*, p. 26

¹⁸⁶ Cf. *Ibid.*, p. 63

la organización son capaces de preguntarse por un proyecto de vida y la realización de sus fines.¹⁸⁷

Al minimizar la importancia de un trabajo al punto de considerarlo trivial o prosaico, algunos directores consideran que la deliberación sobre los fines es un lujo que no pueden darse quienes trabajan en una organización con fines de lucro que lucha por destacar en un mundo y en un sistema económico que no parece funcionar mediante la optimización de bienes morales. Desde la visión humanista de Carlos Llano y los autores que hemos consultado en este texto, dar razón a la cultura empresarial que se decanta siempre por la optimización técnica implicaría pensar en la maximización de resultados como el único fin que persiguen las personas al actuar.

Si somos fieles a la noción de acción ética que se desprende desde los textos de Aristóteles, negar la capacidad de las personas para determinar los fines de su acción implica negar al mismo tiempo su racionalidad y su condición humana, lo que constituye una condena al absurdo. Para Leticia Naranjo el resultado de la anulación de la capacidad de deliberación coincide en términos generales con las características de una conducta compulsiva en que una acción se repite automáticamente sin consonancia con la situación, el provecho o las consecuencias de la acción.¹⁸⁸

A primera vista esta situación podría parecer inverosímil, pero existen ejemplos en los cuales podemos constatar lo contrario. Douglas McGregor fue un economista que desarrolló algunas ideas interesantes sobre el lado humano de las empresas a mediados del siglo XX. Para él las teorías sobre la dirección de empresas y el control de los individuos que las integraban se distinguían, por sus valores y fines, en dos grupos plenamente diferenciados, a saber: la teoría X y la teoría Y. De acuerdo con McGregor la teoría X, que se asemeja en mucho a la visión empresarial de la optimización técnica parte de postulados tales como:

¹⁸⁷ Cf. Leticia Naranjo: *op. cit.* p. 127

¹⁸⁸ Cf. *Ibid.*, p. 131.

- a) El ser ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- b) Debido a esta tendencia humana a rehuir del trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- c) El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad. Esta teoría implica el paternalismo de quienes la suscriben.¹⁸⁹

La teoría “X”, a decir de McGregor, basa su eficacia en el llamado principio de “pan y palo”. En muchos casos con sorprendentes resultados. Bajo este principio la empresa se encarga de proporcionar o retirar los medios para satisfacer las necesidades materiales y, con algunas limitaciones, las de seguridad. Los mecanismos utilizados para motivar la acción son el empleo, los salarios, las condiciones de trabajo y demás prestaciones que pueden ser muy completas y satisfactorias o todo lo contrario, según sea el caso y la circunstancia. Con ellos es posible controlar al individuo que se asume a sí mismo como un luchador por la subsistencia y nada más. Pero de esta situación se derivan también algunas condiciones antropológicas de las cuales hemos venido hablando. En efecto, el hombre tiende a vivir de pan solo cuando hay poco pan, pero la teoría de “pan y palo” resulta insuficiente en la medida en que el ser humano alcanza un nivel adecuado de subsistencia y siente el estímulo de necesidades superiores.

En una empresa que funciona bajo este principio las necesidades de la organización se antepone automáticamente y sin discusión a cualquier otro punto de vista, las aspiraciones personales se traducen casi siempre en compensaciones temporales suficientes para satisfacer ciertas demandas pero que no son capaces de proporcionar a sus integrantes la satisfacción de necesidades de realización personal o el respeto del hombre por sí mismo y

¹⁸⁹ Cf. Douglas McGregor: *El aspecto humano de las empresas*, Diana, México, 1990, trad. Andrés Mateo, p. 43

sus semejantes¹⁹⁰ Por el contrario la teoría “Y,” propuesta por McGregor, se rige por un principio de integración en el cual se toman en cuenta no solo las necesidades de la organización sino también las del individuo. A pesar de lo que pudiera pensarse desde una visión tradicional que busca la eficacia por encima de todo, las necesidades, pero sobre todo los fines que buscan tanto los individuos como las organizaciones, son conciliables siempre y cuando estas se conciben como entidades formadas por seres racionales capaces de ejercer sus funciones más propias.¹⁹¹

En el presente apartado introdujimos, a la luz del pensamiento de Llano y de otros autores relevantes para su doctrina, a la acción individual como una de las dimensiones más importantes del hombre mismo y para el trabajo que realiza. A lo largo de este primer capítulo, entre otras cosas, también destacamos el interés del propio Llano por aspectos estrechamente relacionados con la acción, las implicaciones que ésta ha tenido en la forma en que se concibe actualmente el trabajo y en el papel del ser humano al interior de las organizaciones. La pretensión de nuestro trabajo no es otra que seguir los pasos de un hombre que mostró un interés profundo por las ideas de autores de distintas tradiciones, niveles y épocas quienes también se ocuparon de uno de los temas que apasionaban al mismo Llano: la acción humana.

En conclusión, la concepción de la acción humana dentro y fuera del contexto de la empresa ha sufrido varios cambios debido a las distintas consideraciones especulativas que han existido en el devenir histórico-filosófico de la humanidad. En nuestra época es evidente la urgente necesidad de una revaloración profunda de la acción humana, el trabajo y la empresa misma. En este sentido, las ideas de Carlos Llano pueden aportar una gran cantidad de elementos a la discusión. Incluso antes de entablar un diálogo con la situación actual de algunas corrientes del *management*¹⁹² creemos necesario presentar los fundamentos relevantes de las teorías llaneanas sobre la acción humana en la empresa. Así pues, nuestra investigación ahora se abocará a la exposición de la filosofía llaneana con el

¹⁹⁰ Cf. *Ibid.*, p. 50.

¹⁹¹ Cf. *Ibid.*, p. 65.

¹⁹² Llevaremos a cabo esta tarea en el capítulo 3 de la presente investigación.

fin de sentar las bases necesarias para posteriormente enfrentar los problemas de la empresa.

**CAPÍTULO 2. LOS PRINCIPIOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA
EN EL PENSAMIENTO DE CARLOS LLANO**

2.1 Los elementos de la acción directiva

Hasta ahora hemos expuesto un contexto general de las condiciones que rodean y determinan a la empresa contemporánea. De la mano de algunos autores, expusimos las dificultades que enfrenta la empresa para constituirse como una sociedad de personas, con visión humana e integridad ética.¹⁹³ Entre los distintos obstáculos que mencionamos están la absolutización del mercado, la consideración del trabajo como un factor ajeno a la plena realización de las personas, y la visión de la empresa como una maquinaria que solo busca los resultados materiales.

Como hemos venido señalando, frente a los retos contemporáneos es necesaria una revaloración de la empresa cuyo eje conductor sea la reivindicación del trabajo como una actividad humana. El resultado de este replanteamiento es volver a la esencia de la empresa y, en el mismo sentido, volver a la esencia del trabajo: la empresa es una comunidad de personas articulada por un fin común. El trabajo es uno de los medios del hombre para realizarse y alcanzar sus fines. Llano afirma en varias ocasiones que el hombre es el fin de la empresa; la empresa es hecha por el hombre y para el hombre. Por lo tanto, antes de enfrentar los modelos contemporáneos para la operación de la empresa,¹⁹⁴ resulta importante seguir profundizando en la relación entre la naturaleza de la acción en la empresa y las necesidades del hombre.

El replanteamiento de la empresa que realiza Carlos Llano no es solamente una cuestión de *management*. Es decir, los problemas que hemos venido exponiendo hasta ahora no se resuelven únicamente por medio de normas operativas o planes de acción. Las circunstancias nos exigen hacer preguntas más profundas. En este sentido, la filosofía de la empresa no es solo una investigación en torno a las estructuras corporativas. Si bien las obras de Llano incluyen teorías de la acción y consejos para enfrentar problemas concretos,

¹⁹³ Recordemos, además, que como nos señaló personalmente Nahum de la Vega, el objetivo central de la dirección de empresa es mantener la centralidad del hombre en ella. La empresa es una institución humana; como tal, el hombre debe ser su finalidad más magna.

¹⁹⁴ Dedicaremos a esta tarea el tercer capítulo de la presente investigación.

nuestra lectura sería incompleta si entendiéramos dichas obras como una teoría de la administración.¹⁹⁵

Uno de los ejes conductores será la discusión con doctrinas como el *taylorismo*, mismo que nuestro autor también llama *racionalismo en la dirección*. *Grosso modo*, esta doctrina consiste en la dirección empresarial con base en ciertos principios científicos. El problema con este planteamiento, como iremos mostrando, es que confunde los ámbitos de racionalidad. Es decir, el problema con el *taylorismo* es la falta de distinción entre racionalidad práctica y racionalidad teórica.

En este apartado expondremos los elementos de la acción directiva a partir del pensamiento de Carlos Llano. En primer lugar, estableceremos el contexto en el que dicha acción se lleva a cabo. Posteriormente, expondremos sus tres elementos constitutivos: diagnóstico, decisión y mando. Finalmente, marcaremos la relación de la inteligencia y la voluntad con la acción.

Nuestro desarrollo no puede dejar de lado el tema de la ética empresarial. No obstante, abordaremos con mayor detalle esta consideración en apartados posteriores. Esto porque nos parece necesario enfatizar los elementos de la acción desde un enfoque neutral para después poder hacer una valoración. Basta con decir al respecto, por ahora, que la ética empresarial ha sufrido una trivialización paulatina. Algunos empresarios consideran que la moralidad se limita a un pequeño sistema de preceptos y valores para mostrar al público. Si bien el cumplimiento de códigos y sistemas ayuda a mantener cierta armonía y eficiencia, los decálogos no contribuyen a la constitución de la empresa como una sociedad integral de personas. En nuestro mundo, en donde el mercado lleva la voz cantante, las acciones empresariales suelen ordenarse únicamente al ámbito económico y, en ocasiones, se considera que la ética empresarial es completamente ajena a los fines del mercado.

¹⁹⁵ La filosofía de la empresa es una labor que va mucho más allá del análisis directivo. Como iremos mostrando a lo largo de este capítulo, la filosofía de la empresa está íntimamente relacionada con la filosofía del hombre, la ética e, incluso, la metafísica. En apartados posteriores veremos cómo es que dichas disciplinas se conjugan en la obra de Carlos Llano sin estar escindidas.

Carlos Llano afirma que la persona debe volver al centro de la empresa. Los trabajadores no deben ser como engranes utilizados en una máquina y el trabajo no debe ser un medio para únicamente satisfacer las necesidades inmediatas. Este planteamiento está firmemente enraizado en la filosofía aristotélica. El Estagirita argumenta en la *Política* que la comunidad es la condición de posibilidad para el despliegue de la racionalidad. El hombre es un animal político y social; necesita de otras personas para satisfacer sus necesidades básicas, pero, sobre todo, para ejercer su racionalidad.¹⁹⁶ La naturaleza comunitaria del hombre le permite alcanzar sus finalidades inmediatas y su fin último.¹⁹⁷

Logos puede traducirse como “pensamiento”, pero también como “palabra” o “discurso”. Platón insistió en la necesidad del diálogo para ejercer la racionalidad. Solo a través del intercambio de ideas se puede salir del error y aspirar a la verdad. Por otro lado, el diálogo es una de las formas que tiene el hombre de actuar frente a otras personas.¹⁹⁸ En este sentido, la constitución del hombre lo impulsa a comunicarse con los otros a través del diálogo permitiendo el desenvolvimiento pleno del hombre y la sociabilidad. Llano retomará esta idea enfatizando el diálogo como una poderosa herramienta para incidir en los individuos y lograr una motivación que no apele únicamente a sus necesidades, sino a la voluntad libre.

La empresa no es solo una agrupación con fines económicos. La empresa es una comunidad de hombres, como lo era la *polis* griega. La comunidad se une en busca de fines comunes para sus integrantes, como el bien, la justicia y la felicidad. En realidad, virtudes como la amistad o la justicia solo son posibles en una comunidad de personas libres. La amistad no

¹⁹⁶ Véase, también, Óscar Jiménez: *Epítome de la filosofía de Carlos Llano*, Ruz, México, 2010, p. 241

¹⁹⁷ En consistencia con Aristóteles, entendemos como fin último del hombre su felicidad.

¹⁹⁸ Desarrollaremos esta noción más adelante. Por ahora, nos limitamos a señalar el planteamiento llaneano, que sigue de cerca la filosofía de Karl Jaspers. El hombre se desenvuelve por medio de la técnica (la transformación de objetos), el diálogo (el trato con otras personas sin la intención directa de ejercer una transformación) y la dirección, (el trato con otras personas con la intención de modificar a un sujeto). Cf. Carlos Llano: *El estilo de mando en la empresa*, Istmo 56, 1968

puede practicarse en solitario, aunque el hombre aislado pueda ser un buen amigo.¹⁹⁹ Por ejemplo, cuando un náufrago llega a una isla desierta, la mayor parte de su tiempo se consume en conseguir alimentos, construir un refugio, etcétera. En este sentido, el náufrago solo puede tener una felicidad precaria, pues la búsqueda de los fines más nobles se ve sustituida por la satisfacción de las necesidades básicas.

Si nuestro náufrago ficticio encontrara una biblioteca perdida en su isla, probablemente tendría muy poco ánimo y tiempo libre para entretenerse leyendo. Más bien, quizá termine utilizando los libros para mantener el fuego encendido durante las noches. No podríamos culparlo de estas acciones, pues en estas circunstancias es preferible la subsistencia que la lectura.

Los habitantes de las *polis* contemporáneas podemos dedicar tiempo al ocio, el entretenimiento y la filosofía porque la estructura social nos respalda. No tenemos que cazar animales ni recolectar frutos para comer; nos basta con un viaje al supermercado para obtener víveres. Como señalamos en el capítulo anterior, bajo la visión de la mitología griega, el trabajo es un castigo y un medio del hombre para cubrir sus necesidades. La experiencia nos deja claro que algunos trabajos (o algunos aspectos de estos) ciertamente parecen un castigo. Sin embargo, Llano propone que es posible y necesaria la rehabilitación del trabajo como un modo de realización del hombre.

Ahora bien, ¿cómo lograr que la empresa, donde el hombre trabaja, se convierta en un lugar adecuado para su realización? O, en otros términos, ¿cómo lograr que la empresa deje de ser un mecanismo enfocado solo en las ganancias y se convierta en una verdadera comunidad de hombres? Una posibilidad está en el fundamento mismo de la empresa. El director es quien debe guiar a las personas a su cargo para alcanzar ciertos fines. Pero esto no equivale a solo buscar la eficiencia por sí misma. En el caso ideal, como trataremos de

¹⁹⁹ Platón ya había adelantado (por ejemplo, en *República* IV, 443d) la posibilidad de una especie de justicia interna en la medida en que el hombre pueda mantener la armonía de sus facultades. Esta armonía equivale al autogobierno, mismo que puede llevarse a la práctica en el ámbito externo. La justicia platónica consiste en la armonía de las partes que componen a la *polis*. En este sentido, la justicia interna repercute en la justicia de la ciudad.

mostrar, el director debe dar sentido a las voluntades de las personas a su cargo. Este modo de dirección es lo que denominaremos, siguiendo a Llano, *acción directiva*.

Para empezar a entender la acción directiva, resulta necesario conocer algunos de sus elementos teóricos, pero estos son estériles si no se traducen en acciones concretas. Para llevar a cabo la acción directiva, en primer lugar, debemos conocer en qué consiste.

Para Carlos Llano, la acción directiva tiene tres elementos fundamentales:

- a) Diagnóstico
- b) Decisión
- c) Mando²⁰⁰

A cada uno de los elementos le corresponden ciertas cualidades del director. En otras obras como *La formación del carácter, la inteligencia y la voluntad*, Llano desarrolla los modos en los que estas cualidades caracterológicas se fomentan y repercuten en la empresa. Por ahora, nos basta con dar algunas notas sobre las cualidades que corresponden a cada uno de los elementos de la acción directiva.

El diagnóstico (a) es el conocimiento objetivo de la situación concreta. Nuestro autor afirma que el diagnóstico es “el *momento intelectual* de la *praxis*”.²⁰¹ En efecto, el diagnóstico busca los datos concretos que ayudarán a resolver las contingencias que se presenten. El primer momento de la acción requiere de dos cualidades directivas: (a1) objetividad; y (a2) humildad. A primera vista podemos notar que el diagnóstico, entonces, implica una parte objetiva (o externa) y una parte subjetiva (o interna).

De poco sirve al director enfrentar las dificultades o retos de la empresa en modo timorato o, peor aún, temerario. La falta de arrojo en los retos impide que se alcance la meta; pero el actuar en modo desenfrenado corre el riesgo de sabotear el proyecto. El mayor riesgo, a decir de nuestro pensador, es el de “definir la meta antes de analizar la situación y, acto seguido, ver la situación no como es en realidad sino como debería ser para que la meta sea

²⁰⁰ Carlos Llano: *Análisis de la acción directiva*, p. IX

²⁰¹ *ídem*.

posible”.²⁰² El director debe eliminar la interferencia del yo para conocer con objetividad los factores que lo afectan directa o indirectamente. Procurar la objetividad, entonces, implica cierto alejamiento del yo. Las metas no pueden fijarse sin conocer la realidad, pues, en caso contrario, el director guiará a las personas a su cargo hacia un fin inalcanzable, o a través de medios irreales.

La objetividad posibilita el conocimiento de las oportunidades, pero, sobre todo, las amenazas que hay para alcanzar el objetivo. Así, el principal enemigo de esta primera cualidad es la interferencia que el yo puede tener sobre la decisión. Los deseos, apetitos, sentimientos, metas individuales y pasiones del yo pueden impedir la objetividad y, por lo tanto, el alcance de las metas. Pero esto no significa que el director deba estar completamente libre de fines particulares. Más bien, significa que debe estar consciente de las posibilidades y límites, aquí y ahora, que tiene de alcanzarlos.

Para lograr la objetividad (a1), debemos tener precaución con la interferencia que el yo puede ejercer sobre nuestro conocimiento de las condiciones reales a las que nos enfrentamos. Para lograr esto es necesaria la humildad (a2), que el filósofo define como “la objetividad respecto de mis personales atributos (que facilitará el desprendimiento o distancia respecto de ellos)”.²⁰³ La humildad implica el autoconocimiento; la objetividad respecto a nuestros límites y posibilidades. Se puede decir, entonces, que la humildad es la objetividad interiorizada; esto no equivale a un subjetivismo burdo, sino al conocimiento propio en un modo tan objetivo como sea posible.

Como Llano indica en el pasaje citado, la objetividad, respecto a nosotros mismos, facilita el desprendimiento de los propios atributos. “La reflexión se requiere para conocer *cómo*

²⁰² *Ibid.*, p. X

²⁰³ *Ídem.*

soy, es decir, *cuál es mi carácter*.”²⁰⁴ De este modo son posibles la humildad y el autoconocimiento.

De lo anterior queda claro que la objetividad con respecto a las circunstancias se complementa con la humildad. Lo que se requiere hacia fuera (hacia las oportunidades y amenazas para conseguir las metas), también se requiere hacia el interior (hacia las posibilidades y límites del agente). Esto no significa, reiteramos, que el director deba estar libre de metas, pasiones o sentimientos al momento de decidir; esto sería imposible. Lo que sí es menester para la correcta decisión es que la meta concreta sea fijada solo después de un diagnóstico objetivo de las circunstancias y un conocimiento real de los alcances del director. De este modo, el director podrá tomar una decisión firmemente anclada en la realidad.

El segundo elemento de la acción directiva es la decisión (b). Ésta consiste en señalar el sentido de las acciones futuras; en otras palabras, es el acto de fijar metas. La decisión requiere de magnanimidad (b1) en su esfera exterior y audacia (b2) en el ámbito interior. Llano define como magnanimidad la capacidad de, valga la redundancia, fijar metas *magnas*. La reduplicación es importante en el sentido de que los esfuerzos deben apuntar hacia metas nobles; es decir, “ser magnánimo es aspirar a más de lo que se tiene, se hace o quiere.”²⁰⁵ En este sentido, afirma Llano, las acciones más magnánimas son las dirigidas hacia el hombre, pues éste es lo más *magno* que existe. En varios pasajes y en gran parte de su trabajo, Llano afirma que el hombre es el fin de la empresa. La meta más noble a la que puede aspirar el director es el crecimiento de las personas que la integran. Sin embargo, la magnanimidad también exige que se fijen metas alcanzables.

Por otro lado, la audacia (b2) consiste en la habilidad para establecer los medios para alcanzar la meta que se ha fijado. “Si la magnanimidad se refiere a lo que debo lograr, la

²⁰⁴ *Ibid.*, p. XI. Esta tesis tiene cierto eco socrático. Recordemos que para el pensador ateniense, el autoconocimiento es la clave de los actos virtuosos. Así mismo, el autoengaño o la ignorancia del propio carácter puede llevar a acciones descuidadas o perjudiciales. V. Platón: *Gorgias*, 509d-e

²⁰⁵ *Ibid.*, p. XII

audacia alude a los recursos que he de conseguir para lograrlo.”²⁰⁶ Así, la audacia complementa la magnanimidad estableciendo los medios concretos para lograr la meta *magna* que se ha decidido. La audacia está vinculada con la humildad (a2), pues cuando se conocen los propios límites, se pueden buscar los medios para superarlos.

Por último, el mando (c) consiste en dirigir a otros —y a uno mismo— para alcanzar la meta que se ha establecido (b1), a través de los medios seleccionados (b2) y dadas las condiciones objetivas y subjetivas de las que se parten (a1 y a2). De igual forma que los aspectos anteriores, el mando engloba dos dimensiones que se complementan. En el aspecto objetivo (externo), el mando requiere de confianza (c1) en las personas que colaboran para alcanzar la meta.

La confianza, a su vez, tiene dos dimensiones. La primera consiste en la confianza en los demás y en uno mismo para alcanzar la meta que se ha decidido. La segunda dimensión de la confianza está en la capacidad de adaptarse a los cambios y retos emergentes que surgirán en la ejecución del proyecto. Como podemos ver, la segunda dimensión se deriva directamente de la primera. Durante la ejecución de todo proyecto surgirán retos o dificultades que quizá las personas no estén preparadas para enfrentar. Cara a esas dificultades, se vuelve necesario adquirir los medios para superarlas; obtener nuevas habilidades y recursos para enfrentar los nuevos desafíos.

La dimensión interna del mando, igualmente, tiene dos partes: la constancia y la fortaleza (c2). La constancia es la tenacidad con respecto a los fines que se han establecido. La fortaleza, por su parte, es la condición de posibilidad de la constancia; consiste en la capacidad de enfrentar los retos emergentes y las dificultades sin amainar el ánimo. Del mismo modo que las dimensiones de la confianza, la fortaleza y la constancia están imbricadas.

El desarrollo anterior puede sintetizarse en el siguiente cuadro que extraemos de la obra de Llano:

²⁰⁶ *Ibid.*, p. XIII

Actividad	Dimensión externa	Dimensión interna
Diagnóstico (a)	Objetividad (a1)	Humildad (a2)
Decisión (b)	Magnanimidad (b1)	Audacia (b2)
Mando (c)	Confianza (c1)	Constancia y fortaleza (c2)

Figura 1²⁰⁷

Este desarrollo nos muestra algunos criterios de acción, pero no busca ser un manual exhaustivo. Sería ilícito esperar de la ética un sistema de lineamientos específicos y estrictos. La acción humana y el pensamiento práctico versan sobre lo dinámico y lo contingente. Un “manual” de acción práctica es incapaz de contener todas las variantes de la vida humana; de ahí que la prudencia sea la piedra angular de la *praxis*.²⁰⁸ El director con orientación humana no busca que sus subordinados hagan las labores pendientes y nada más; su meta es unificar el sentido de las voluntades libres, no dictar instrucciones para todas y cada una de las acciones que se deben realizar.

Queda claro que para Llano la voluntad juega un papel crucial en las acciones. En efecto, de nada sirve establecer un plan de acción sumamente detallado si la voluntad de los involucrados no apunta hacia el fin que se ha elegido. ¿Cuál es el papel de la voluntad? De acuerdo con la filosofía llaneana, podemos afirmar que el hombre guía sus acciones por dos facultades entrelazadas: inteligencia y voluntad. La inteligencia se nutre del entendimiento y los sentidos externos; la voluntad, por otro lado, *quiere* los fines de la acción.

La reflexión permite conocer los objetos de la voluntad: en la acción, podemos decir “yo *quiero* alcanzar la meta; pero *sé* que *quiero* alcanzar la meta”. Esto manifiesta la forma en que la voluntad y la inteligencia se complementan. La inteligencia presenta a la voluntad las oportunidades; la voluntad decide. Al mismo tiempo, buscamos el saber porque lo queremos. La voluntad impulsa a la inteligencia y viceversa. La inteligencia y la voluntad

²⁰⁷ Este cuadro se encuentra en *Análisis de la acción directiva*, p. XVI. Las referencias entre paréntesis son nuestras.

²⁰⁸ En el siguiente apartado ahondaremos en el tema de la prudencia y su papel en la acción.

funcionan simultáneamente en la acción, pero es necesario saber qué aporta cada una de ellas para entender qué convierte la idea en acción.

Dos obras de Carlos Llano nos pueden servir para este propósito: *Análisis de la acción directiva*, que hemos seguido hasta este punto, y *Sobre la idea práctica*. Para nuestros propósitos es necesario rescatar las condiciones previas de la acción y los factores —tanto internos como externos— que intervienen en su ejecución. Si queremos conocer los elementos de la acción es necesario establecer sus fundamentos desde una antropología filosófica.

No es nuestra intención hacer un tratado completo y exhaustivo de filosofía o de antropología filosófica; sin embargo, no podemos dejar de lado estas cuestiones si queremos dar una respuesta integral a los mecanismos de la acción directiva. Para muchos, la especulación filosófica en torno al hombre es completamente ajena a la dirección de empresas. Como señalamos en el capítulo anterior, una visión de esta naturaleza puede convertir la dirección en una mera técnica enfocada en los resultados y las ganancias. Pero el pensamiento de Carlos Llano es una muestra clara de cómo ambos aspectos pueden complementarse. Es bien conocida la recomendación que el padre del filósofo le hizo, “hablar de filosofía a los empresarios y hablar de negocios a los filósofos”.²⁰⁹ En el fondo de esta aproximación está la intención de guardar el equilibrio entre el pensamiento práctico y el especulativo: que el filósofo no se mantenga al margen de los asuntos prácticos y que el empresario no se limite únicamente a los negocios.

Entonces, ¿por dónde comenzar para conocer la acción directiva? Es claro que el director no puede soslayar los elementos técnicos. De poco le servirá la profunda especulación antropológica si no sabe cómo leer un informe de estados financieros. Pero, del mismo modo, conocer técnicas de persuasión, métodos estadísticos y estudios de mercado es insuficiente para desarrollar los hábitos necesarios en la dirección exitosa. De nuevo, hay que concebir los aspectos técnicos y especulativos como complementarios, no como esferas

²⁰⁹ Héctor Zagal: “Acción y pensamiento” en *Istmo*, 288

escindidas que poco tienen que ver. Como afirma nuestro autor en *Sobre la idea práctica*, “la idea es práctica o no es idea”.²¹⁰

Parece que este planteamiento es contraintuitivo. Las ideas, por su naturaleza, pertenecen al ámbito de la razón. Lo práctico, por otro lado, constituye una transformación, ya sea de la realidad externa, ya sea del agente que realiza la acción.²¹¹ Ahora bien, es necesario saber cómo es que las ideas del intelecto se convierten en acciones.

Aristóteles señala, en contra de Platón, que las ideas como tales son inoperantes.²¹² Llano suscribe esta afirmación a través de Tomás de Aquino. La idea de Sócrates es estéril; Sócrates necesita de su existencia, aquí y ahora, para poder actuar.²¹³ No es necesario que existan ideas en un mundo separado del real para actuar. No obstante, el agente individual —el hombre aquí y ahora— sí necesita de ideas para articular su acción. Retomando un ejemplo de Llano, el joyero necesita la idea del anillo para poder producirlo; pero no es necesaria la existencia de una idea separada de anillo o de tal cosa como la “anilleidad”. La esencia del anillo está presente en el acto; la forma del anillo unida ontológicamente con la materia. El anillo en acto está en el anillo material; aquí y ahora. Del mismo modo, dirá Llano, la práctica está en el actuar, no en la mera especulación.

En términos de lo ya expuesto, la unidad del diagnóstico, la decisión y el mando está en el proceso de alcanzar la meta. Recordemos que para Llano la realización humana está en el trabajo que se está *haciendo*, no solo en la obtención de resultados. Así como el anillo no *es* sino en la unión substancial de materia y forma, la acción no *es* plenamente sino en la unión de la idea con la acción.

²¹⁰ Carlos Llano: *Sobre la idea práctica*, México, Cruz O, 1998, p. 11

²¹¹ Recordemos la distinción que marcamos algunos apartados más arriba. La *póiesis* constituye un acto productivo, la transformación material de un elemento externo. La *praxis*, por otro lado, ejerce su resultado sobre el agente que la realiza. Estamos lejos, pues, de la noción marxista de *praxis*, que se limita a la mera transformación material de la naturaleza.

²¹² V. *Metafísica*, I, 9, en donde Aristóteles esgrime las críticas en contra de su maestro.

²¹³ Cf. *Sobre la idea práctica*, p. 13

La voluntad humana ocupa un papel central en la acción, pues es por medio de la voluntad que se *realiza* la infinitud del hombre. Como señala Óscar Jiménez, la infinitud no se realiza en el terreno del hacer, sino del *querer*; es decir, el hombre no puede hacer cosas infinitas, pero puede querer cualquier cosa.²¹⁴ Esta *omnivolencia*, esta capacidad de querer, incluso, cosas imposibles, es una manifestación de la libertad. La libertad del hombre no es la capacidad de hacer cualquier cosa, sino la libertad de querer lo que queremos y no lo que no queremos. La voluntad es libre en el sentido de que nadie puede obligar a otra persona a querer *x*, aunque se le puede obligar a hacer *x*. Pero no es posible querer lo que no se conoce ni se puede conocer lo que no se quiere. Así, inteligencia y voluntad funcionan en síntesis para lograr la acción.

La acción, entonces, parte de una meta establecida (decisión) a partir de las condiciones específicas (diagnóstico). El agente analiza las circunstancias y, con base en ellas, ejecuta la acción o dirige a otros para alcanzar la meta (mando). Ahora, ¿por qué no todas las acciones se realizan conforme al plan establecido? ¿En dónde radica el error en la acción humana? Para atacar a estas cuestiones, es necesario aludir al problema de la verdad práctica.

Como vimos, la acción depende de la inteligencia en su unión con la voluntad. Así, la aproximación teórica difiere de la práctica por los fines que persigue.²¹⁵ Las teorías con fines prácticos, sin embargo, pueden volverse impracticables cuando sus intenciones van más allá de lo factible. A esto es lo que llamamos utopía. La imposibilidad puede ocurrir cuando las condiciones no soportan las finalidades, pero también cuando los agentes carecen de los medios o capacidades para alcanzar la meta.²¹⁶

Llano define entendimiento como “la facultad humana por la cual captamos la realidad en cuanto tal y juzgamos sobre ella”.²¹⁷ El contenido que aporta el entendimiento es teórico. El entendimiento conoce que un carro se aproxima a nosotros y que eso pone en peligro

²¹⁴ Óscar Jiménez: Epítome de la filosofía de Carlos Llano, p. 87

²¹⁵ Carlos Llano: *Análisis de la acción directiva*, p. 95. El autor suscribe esta tesis de Aristóteles en *De ánima*, III, 10, 433a 10-15

²¹⁶ *Ibid.*, p. 96

²¹⁷ *idem*

nuestra vida, pero su efecto recae únicamente sobre el mismo entendimiento. Para quitarnos del camino, hace falta que el contenido del entendimiento se traduzca en una acción. Nuestro autor afirma que el entendimiento es la base del diagnóstico, pues éste nos brinda el conocimiento de las oportunidades y condiciones objetivas. No obstante, el diagnóstico solo nos dará algunos datos y nos mostrará las oportunidades posibles. Estos datos no son suficientes para alcanzar la meta, aunque apuntalan el fundamento de la decisión. Como señalamos líneas más arriba, la decisión es la elección del fin; para alcanzarlo, es necesario que las voluntades involucradas quieran la meta y poner en marcha los medios necesarios para alcanzarla.

Llano señala, además, que ningún conocimiento teórico es *efectivo* por sí mismo. En efecto, como señalamos, la idea de Sócrates no actúa; de igual forma, la idea del proyecto concluido dista muchísimo del logro real. La acción no es tal hasta que el agente actúa; y para que la acción se efectúe, el entendimiento requiere de la voluntad.²¹⁸

Para lograr la meta que hemos decidido (b), con base en las condiciones que hemos diagnosticado (a), debemos *querer* la meta y los medios para alcanzarla. Puede parecer verdadera la necesidad de quitarse del camino cuando el carro viene en nuestra dirección, pero, por decirlo en términos burdos, si no queremos quitarnos del camino, nadie nos puede obligar. Por supuesto, alguna otra persona podrá empujarnos o coaccionarnos, pero no puede hacer que *queramos* evitar el incidente.

El entendimiento es práctico cuando su objeto son las oportunidades de acción, pero debe ser actualizado.²¹⁹ En sentido estricto, como señala el filósofo mexicano, el entendimiento concluye “esto puede hacerse” en el diagnóstico; la voluntad *elige* llevar a cabo el proyecto y el entendimiento ejerce el mando durante la acción. La voluntad es causa eficiente de la

²¹⁸ Aristóteles: *Ética nicomáquea*, VI, 2, 1139b 1ss: “La reflexión de por sí nada mueve, sino la reflexión por causa de algo y práctica; pues ésta gobierna, incluso, al intelecto creador”. Llano refiere a este pasaje específicamente y lo complementa con la introducción de la voluntad como la causa eficiente de la acción.

²¹⁹ Decimos “actualizado” en el sentido aristotélico del término: llevado de la potencia al acto.

acción, mientras que el entendimiento es su causa formal.²²⁰ Así, el entendimiento ejerce un imperio sobre la voluntad para que ésta alcance la meta que ha elegido. Así, podemos asignar a cada elemento de la acción directiva una relación con el entendimiento y la voluntad:

Elemento de la acción	Diagnóstico	Decisión	Mando
Elemento de la mente	Entendimiento sobre la realidad	Entendimiento para fijar las metas alcanzables, voluntad para elegir la meta	Entendimiento que impera sobre la voluntad

Figura 2. Elementos de la acción directiva y elementos de la mente

Cabe mencionar que este esquema implica una adecuada operación de los sentidos. Si bien el papel de éstos es crucial en la explicación del conocimiento y de la acción humana, por ahora nos enfocaremos en los aspectos de la voluntad y el entendimiento, en el entendido de que todo contenido mental necesariamente encuentra sus fundamentos en la percepción sensorial.

Ahora bien, la verdad para el entendimiento es su adecuación con la realidad. Pero no puede haber algo así como verdad en la voluntad. Como afirma Llano, tampoco hay verdad en la acción, pues la verdad solo es tal cuando hay una adecuación con la realidad. En otros términos, la verdad y el bien constituyen las inclinaciones del intelecto; la voluntad elige sobre éstos, que le son presentados por la inteligencia. La verdad en el diagnóstico —es decir, en el entendimiento en cuanto práctico— es sumamente compleja, pues tiene que ver

²²⁰ En apartados posteriores veremos el papel de la causa ejemplar en la acción.

con hechos contingentes, complicados y sobre los que nunca habrá suficiente información.²²¹

Por los motivos anteriores, Llano prefiere hablar de “acierto” en la acción y no de verdad práctica. El criterio del acierto en la práctica es el resultado, pero solo en cierto sentido. Este enfoque corre el riesgo de caer en un pragmatismo burdo en el que solo importan los resultados materiales. El sentido en el que el resultado es criterio de verdad para la práctica es doble:

1. En la ejecución, siempre debe ejercerse la acción directiva; continuamente pueden surgir imprevistos que nos obligan a replantear las acciones concretas. Sin embargo, esto no implica que la meta deba cambiarse.
2. El resultado exitoso no es necesariamente el resultado de partir de un juicio verdadero. Puede ocurrir que no se alcance la meta elegida porque el diagnóstico era equivocado. No obstante, también se puede alcanzar el resultado con un diagnóstico equivocado; o, incluso, sin ejecutar la acción, cuando la fortuna conspira a nuestro favor.²²²

¿Cuándo podemos decir que nuestra acción fue acertada? Cuando hay congruencia en el diagnóstico, la decisión, el mando y la ejecución. El resultado, si bien puede ser manifestación de dicha coherencia, no es, ni debe ser el único criterio.

“Así como el conocimiento es verdadero o no, nuestra acción directiva es acertada o no. El acierto va más allá que la verdad. La verdad se refiere solo al aspecto cognoscitivo de la acción; el acierto se refiere a la acción toda entera. Hay acierto en la acción cuando hay adecuación o correspondencia entre el propósito (conjunto de objetivos de

²²¹ El diagnóstico puede resultar insuficiente por tres razones: (1) la riqueza de la realidad exterior, que es imposible de abarcar por completo; (2) la imprecisión del conocimiento de nuestras propias capacidades, pues éstas mismas son dinámicas; (3) la versatilidad de la acción humana. Cf. *Análisis de la acción directiva*, p. 164

²²² Cf. *Ibid.*, p. 105. Aristóteles también menciona la posibilidad del silogismo práctico en EN, VII, 3, 1147a 10-30

acción) y el logro (situación en la que se han alcanzado los objetivos propuestos); a esta correspondencia le llamamos resultado.”²²³

Con estos antecedentes podemos establecer una conclusión preliminar en torno a la acción. El proceso que articula el paso de la idea a la acción está incoado en el desarrollo de la acción directiva. La unidad de diagnóstico, decisión y mando está presente, incluso, en las acciones cotidianas.

Como afirma Carlos Llano, el director debe procurar que todos los subordinados ejerzan la acción directiva en su propia labor. El empleado puede llevar a cabo su trabajo porque recibe instrucciones precisas y exhaustivas o porque comprende su importancia. Cuando ocurre lo segundo, el trabajador asume en sí la acción directiva, por lo que *decide* llevarlo a cabo.

Cuando una persona asume los fines de su trabajo como propios, ejerce la acción directiva sobre sus propias labores. El encargado de limpieza no está en posición de decidir sobre la administración o las grandes metas de la empresa; pero su posición sí le permite tomar ciertas decisiones e, incluso, proponer soluciones creativas a los problemas cotidianos. Cualquier trabajador puede buscar medios para aumentar la eficiencia en su trabajo; y también puede detectar problemas que quizá el director no encuentre a primera vista. De esta forma, el trabajo del hombre puede ayudar a su crecimiento, que a su vez puede repercutir positivamente en la empresa.

²²³ *Ibid.*, p. 117

2.2 Aristóteles, Tomás de Aquino y Carlos Llano, la acción práctica y sus implicaciones en el proceso de transformación de ideas en acciones

Para comprender la filosofía de Carlos Llano es necesario tomar en cuenta sus fundamentos aristotélicos y tomistas. Su pensamiento abreva en ambos autores, pero no se limita a hacer un trabajo de síntesis o exposición de ambos. Uno de los grandes méritos de Llano consiste en mostrar la actualidad de la filosofía clásica, pero también traducir la ética a términos empresariales y ofrecer soluciones a los problemas contemporáneos.

En este apartado expondremos algunos elementos clave de la filosofía aristotélica y tomista que fueron retomados por el pensador mexicano. Estos nos permitirán mostrar la vinculación entre ideas y acciones. Para lograr esta finalidad, analizaremos los fundamentos de la acción práctica y su relación con la felicidad. De este modo nos será mucho más fácil establecer el vínculo entre la autorrealización y la acción directiva.

Para evitar la confusión de conceptos entre las filosofías de Aristóteles, Tomás de Aquino y Llano, nos avocaremos a exponer la continuidad entre los tres pensadores. Si bien es importante mantener claras las diferencias terminológicas y filosóficas, nos parece que es mucho más relevante mantener la mirada sobre los puntos en común. Así pues, utilizaremos la filosofía de Llano para examinar a los filósofos que, sin duda, ejercieron una influencia decisiva sobre ella.

Para aproximarnos a los elementos de la acción práctica, en primer lugar, debemos tener en cuenta la distinción entre la *poiesis* y la *praxis*, de la que ya habíamos hecho mención en el primer capítulo. Esta distinción aristotélica nos permitirá acceder al núcleo de la cuestión. El postulado fue retomado por Llano para lograr una revaloración del trabajo y responder al marxismo rampante del siglo XX. “[L]a *praxis* griega posee originalmente un significado más restringido: no una genérica transformación de la realidad extramental, sino la específica transformación de esa peculiar realidad extramental que es el hombre mismo”.²²⁴

²²⁴ Sobre la idea práctica, p. 67-68

Las acciones prácticas repercuten en el hombre, en tanto que las acciones poiéticas transforman la realidad externa. El término *poiesis* puede traducirse como “producción”. El trabajo del artesano que convierte el bloque de madera en una silla es *poiético*; el crecimiento que obtiene al estudiar nuevas técnicas de carpintería es práctico. El marxismo identifica, quizá en forma ilegítima, ambas formas de acción. La reducción del hombre al *homo faber* se fundamenta en un presupuesto: la identificación del producto con el artífice.²²⁵ A decir de nuestro autor, ésta es la falla antropológica que sabotea todo el proyecto marxista. La consecuencia práctica de dicho postulado es que la apropiación de la plusvalía por parte del capitalista equivale a la enajenación radical del *ser* del hombre.

Pero el hombre es más que lo que produce. Por eso, para Carlos Llano es urgente una reconsideración del trabajo. “Si el hombre ha de quedar incluido en todo objetivo de acción [pues el hombre es el fin de la empresa] es justamente porque todo objetivo debe incluir la autorrealización, la plenificación del hombre. El hombre no es algo acabado: su esencia no es más que una potencialidad de desarrollo.”²²⁶ Queda claro, entonces, que la *praxis* llaneana está mucho más allá del sentido marxista. En contraste, el capitalismo desmedido también tiende a depauperar al hombre; aunque con una mayor eficiencia.

El hombre no es un ser perfecto, pero es perfectible. El trabajo le permite el crecimiento necesario para su felicidad; pero, para que esto se logre, es necesario que el hombre trabaje para sí mismo. Como señalamos anteriormente, esto ocurre cuando el trabajador asume los fines como propios; así, el alcanzar las metas empresariales se convierte en un logro personal. Si el fin del hombre es la felicidad, y el trabajo fuera siempre un impedimento para alcanzar sus fines, el trabajo sería inmoral. Pero, como hemos venido mostrando, el trabajo puede acercar al hombre a su fin último.

¿Qué papel ocupan la *praxis* y la *poiesis* en la consecución de la felicidad? Aquí es necesario volver a la filosofía clásica retomada por Llano: Aristóteles nos dice que “el

²²⁵ Cf. *Ibid.*, p. 61

²²⁶ *Ibid.*, p. 69

hombre feliz vive bien [*eu zen*] y obra bien [*eu pratein*],²²⁷ pues esto es, poco más o menos, a lo que se llama vida buena [*euzoia*] y buena conducta [*eupraxia*].²²⁸ Además, el Filósofo afirma que “la felicidad es la virtud o alguna clase de virtud, pues la actividad conforme a la virtud es una actividad propia de ella. Pero quizás hay no pequeña diferencia en poner el bien supremo en una posesión o en un uso, en un modo de ser o en una actividad.”²²⁹

Finalmente, el Estagirita se decanta por una consideración de la felicidad como una actividad conforme a la recta razón. La felicidad no es algo que se posea, sino algo mucho más radical: un acto. No buscamos una felicidad abstracta, sino *ser felices*. La felicidad pensada como una meta lejana nos impide dar a la *praxis* su auténtico valor formativo. Es decir, si vemos la acción práctica como un mero medio para alcanzar fines inmediatos — dinero, poder o estatus—, la acción se convertirá más en un obstáculo que en una meta.

No se trata de una felicidad que prescinde de los bienes exteriores o del placer, sino que la existencia virtuosa es de suyo placentera y el hombre virtuoso puede dar su justa medida a los bienes materiales. La virtud puede generar cierto placer. Pongamos un ejemplo: cuando elegimos comer un pastel completo —que ciertamente sería una acción placentera— tenemos un fin cercano; a saber, el gusto de comer un pastel. Sin embargo, cuando rechazamos el pastel con miras a un bien mayor —la salud—, ejercemos una acción virtuosa que repercute sobre nosotros.

²²⁷ El término *eu pratein* tiene un sentido mucho más amplio que el de las buenas obras. La traducción de este pasaje por William David Ross (en *The Complete Works of Aristotle*, Princeton University Press, Princeton, 1985) traduce este término por *faring well*, que podría comprenderse como “que las cosas vayan bien”. Cf. también, Héctor Zagal: *Felicidad, placer y virtud. La vida buena según Aristóteles*, cap. 2; de donde extraemos esta nota.

²²⁸ Aristóteles: *Ética nicomaquea*, I, 8, 1098b 20. Seguimos la traducción de Julio Pallí Bonet, Gredos, Madrid, 2007.

²²⁹ Aristóteles: *Ética nicomaquea*, I, 8, 1098b 30. La *eudaimonia* aristotélica es un tema que sobrepasa los fines de este trabajo. No discutiremos aquí el estatuto o el contenido de la felicidad aristotélica. Nos contentamos con señalar que ésta consiste en una *energeia* o actividad conforme a la recta razón.

Podemos analogar este planteamiento con la acción directiva. Ésta no consiste en soslayar la ganancia económica, pues se necesita para que la empresa subsista; sin embargo, no puede ni debe ser la única motivación. La clave de la acción directiva es el equilibrio entre los logros materiales —que, como mostramos, también son importantes— y el crecimiento integral de las personas que conforman la empresa. Del mismo modo, la felicidad aristotélica engloba los bienes materiales, pero no se reduce a ellos. Es importante considerar lo anterior para mantener a raya el riesgo de reduccionismo marxista contra el que nos previene Llano.

Ahora bien, ¿cómo se articula la acción práctica? Debemos tomar una breve desviación a la *Metafísica* aristotélica y esbozar los tipos de causas para encontrar su relación con la *praxis*. La tradición aristotélica encontró en la lectura de *Metafísica* V, 2 cuatro causas enlistadas por el Filósofo. Sin embargo, Carlos Llano sostiene que en realidad el pasaje da lugar a cinco causas. Esta lectura dará pie a la causa ejemplar, que expondremos algunos apartados más adelante y tiene un papel importantísimo en la filosofía llaneana. Por ahora, seguiremos el planteamiento aristotélico tradicional, así como su interpretación tomista.

A pesar de su extensión, conviene transcribir el pasaje al que nos referimos y ofrecer algunas notas al respecto:

“Se llama causa

“(1) en un sentido, *aquello de lo cual se hace algo*, siendo aquello inmanente [en esto]: el bronce, por ejemplo lo es de la estatua y la plata lo es de la copa —y también sus géneros—;

“(2) en otro sentido, *la forma* y el modelo,²³⁰ es decir, la definición de la esencia y los géneros de ésta (por ejemplo, de la octava es ‘la proporción de dos a uno’ y genéricamente el número, así como las partes de la definición);

²³⁰ Aquí es donde Aristóteles parece sugerir la causa ejemplar como el quinto tipo de causa.

“(3) además, *aquello de donde proviene el inicio primero del cambio y del reposo*: así, el que da un consejo es causa, y el padre lo es del hijo, y en general, el agente lo es de lo hecho y lo que produce el cambio lo es respecto de lo que resulta cambiado;

“(4) además [está la causa entendida] como fin, y éste es aquello *para-lo-cual*: por ejemplo el de pasear es la salud. ¿Por qué, en efecto, pasea? Contestamos: para estar sano, y al contestar de este modo pensamos que hemos aducido la causa.”²³¹

La tradición ha nombrado las causas como material (1), formal (2), eficiente (3) y final (4). Siguiendo el ejemplo de una estatua, propuesto por Aristóteles, el bronce es la causa material; el modelo de Apolo, la causa formal; el escultor, la causa eficiente; adornar el templo, la causa final. La conjunción de éstas configura al objeto.

Tipo de causa	Material	Formal	Eficiente	Final
Ejemplo concreto	Bronce	La idea de Apolo	El escultor	Adornar el templo

Figura 1. Causalidad aristotélica y sus instancias en una escultura

Ahora, ¿cómo se articulan dichas causas en la acción práctica? En el caso de la *praxis*, la causa material se identifica con las causas eficiente y final. El hombre que trabaja para mejorarse, como cuando da un paseo, se tiene a sí mismo como agente de acción y como finalidad; el hombre que pasea busca la salud para sí mismo. Causa material, eficiente y final quedan, así, identificadas. En el caso de la *poiesis*, el objeto producido opera como la estatua que ejemplificamos en la figura 1. La producción de un objeto tiene su fin fuera del agente que opera, pues el fin de la estatua no es el escultor, sino adornar el templo. El escultor, en este caso, es la causa eficiente de la estatua, pero las causas final, material y formal no están en el hombre que realiza la obra.

²³¹ Aristóteles: *Metafísica*, V, 2, 1013a 20-35. Seguimos la traducción de Tomás Calvo Martínez, Madrid, Gredos, 1994

“Todo arte [*texne*] y toda investigación [*methodos*], e igualmente, toda acción [*praxis*] y libre elección [*proairesis*] parecen tender a algún bien; por esto se ha manifestado, con razón, que el bien es aquello hacia lo que todas las cosas tienden”,²³² nos dice el Estagirita al inicio de la *Nicomaquea*. Pero el fin es distinto en la *poiesis* y en la *praxis*: el fin del escultor, en cuanto tal, es la escultura; el fin del escultor, en cuanto hombre, es la felicidad. Carlos Llano añadirá que el trabajo no es un fin en sí mismo, sino en la medida en que contribuye a la felicidad humana. Por este motivo la acción directiva no se debe enfocar en dirigir operarios, sino, sobre todo, en dirigir la voluntad de los hombres libres.

Como habíamos señalado en el primer capítulo de la presente investigación, las actividades humanas tienen fines divergentes. Pero esto no significa que todos los actos humanos sean un cúmulo de acciones inconexas. Cada acción concreta persigue un fin, y la unidad de los fines cercanos se encuentra en un fin último: la felicidad, que consiste, de acuerdo con el Filósofo, en la contemplación intelectual. Esto porque la contemplación intelectual es la actividad más propia del hombre.²³³ Si las acciones no tienen un fin, son absurdas. Esto no significa que algunas actividades no sean un fin en sí mismo. Escuchar música o ver una película son acciones que no persiguen un fin más allá de la misma actividad. En el acto mismo está la finalidad. La felicidad, dirá Aristóteles, también es una actividad cuyo fin está en sí misma. No perseguimos la felicidad en función de otra cosa, sino para ser felices. Éste es el fin último al que deben dirigirse todas las acciones concretas.

Pero dicha actividad no se puede ejercer sino en el contexto de la comunidad, pues “siendo humano, el hombre contemplativo necesitará del bienestar externo, ya que nuestra naturaleza no se basta a sí misma para la contemplación, sino que necesita de la salud corporal, del alimento y de los demás cuidados.”²³⁴ La acción empresarial no es distinta: tanto el empleado como el director realizan sus labores de acuerdo con los fines de la organización, pero también pueden perseguir sus propias finalidades. Es labor del director lograr que ambas tendencias coincidan, para que una no se imponga sobre la otra. Esta ruptura puede tener consecuencias graves para las personas y para las organizaciones.

²³² Aristóteles: *Ética nicomaquea*, I, 1, 1094a 1

²³³ Cf. Aristóteles: *Ética nicomaquea*, I, 7, 1097b 28ss

²³⁴ Aristóteles: *Ética nicomaquea*, X, 8, 1178a 33

Leonardo Polo coincide con esta visión, en contra de algunos postulados marxistas. Las agrupaciones humanas como la familia responden a la naturaleza gregaria del hombre. Además, la división del trabajo sigue este afán comunitario. De ahí que sea ilegítimo esperar la desaparición de estas estructuras. Fuera de la comunidad, el hombre es incapaz de alcanzar sus fines.²³⁵

Ya señalamos anteriormente, siguiendo a Llano, que la plenitud del hombre no se alcanza solo en el resultado del trabajo, sino *trabajando*. Reducir los logros del hombre al producto final es reducir la esencia humana a su materialidad. Por otro lado, la *praxis* permite que el hombre desarrolle los hábitos y virtudes y, finalmente, a sí mismo. Para el hombre virtuoso, el ejercicio de las virtudes conlleva cierto placer, pues las acciones conforme a la recta razón están articuladas con vistas a un fin último.

Conviene hacer un breve repaso a las virtudes intelectuales y prácticas de acuerdo con Aristóteles, pues las retomaremos posteriormente:

Virtud intelectual	Arte (<i>texne</i>)	Ciencia (<i>episteme</i>)	Prudencia (<i>phronesis</i>)	Sabiduría (<i>sophia</i>)	Entendimiento (<i>nous</i>)
Objeto	Aquello cuyo principio de ser está en otro y no en sí mismo. ²³⁶	Lo necesario, ya sea aprendido por inducción o por silogismo. ²³⁷	Lo que es bueno y conveniente al hombre para sí mismo en un sentido general. ²³⁸	La verdad sobre los principios y lo que sigue de ellos. ²³⁹	Los principios de la ciencia. ²⁴⁰

Figura 2. Virtudes intelectuales y sus respectivos objetos.

²³⁵ Cf. Leonardo Polo: “Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad” en Carlos Llano, *et al.*: *La vertiente humana del trabajo en la empresa*, Rialp, Madrid, 1989 p. 77-80

²³⁶ Cf. Aristóteles: *Ética nicomaquea*, VI, 4, 1140a 10

²³⁷ Cf. Aristóteles: *Ética nicomaquea*, VI, 3, 1139b 20-30

²³⁸ Cf. Aristóteles: *Ética nicomaquea*, VI, 5, 1140a 23-30

²³⁹ Cf. Aristóteles: *Ética nicomaquea*, VI, 7, 1141a 15-20

²⁴⁰ Cf. Aristóteles: *Ética nicomaquea*, VI, 6, 1140b 30-1041a 5

La distinción entre las virtudes intelectuales y las virtudes éticas permite que la acción práctica pueda evaluarse adecuadamente. Como señala el Filósofo en el libro I de la *Nicomaquea*, “no se ha de buscar el mismo rigor en todos los razonamientos, como tampoco en todos los trabajos manuales.”²⁴¹ Sería absurdo demostrar un teorema geométrico por medios persuasivos, así como no podemos esperar una argumentación contundente y exacta en la acción práctica. Si bien se parte de un diagnóstico objetivo, es imposible prever todas las variables que surgirán en el proceso de alcanzar la meta. La acción práctica, entonces, no es el resultado de una ciencia, sino que depende de otras virtudes intelectuales: la prudencia y la sabiduría. Llano retoma la distinción para argumentar en contra del *taylorismo*, pues éste pretende reducir el ámbito de la prudencia a la ciencia teórica. Así pues, para el filósofo mexicano la prudencia es la virtud por excelencia de quien actúa acertadamente.

En los libros III, IV y V de la *Nicomaquea*, Aristóteles desarrolla y examina las virtudes morales con un especial énfasis en la justicia, a la que dedica un libro completo. Las virtudes éticas son: fortaleza, templanza, liberalidad, magnificencia, magnanimidad, ambición, mansedumbre, amabilidad, sinceridad, agudeza, pudor y justicia. Tomás de Aquino retomó esta teoría y la reinterpretó en el pasaje de la *Suma teológica* conocido como “Tratado de las virtudes” (I-II, q. 57).

El Aquinate añade una categoría adicional: las virtudes teológicas. La introducción de las virtudes teológicas marca una diferencia radical con el planteamiento aristotélico. Si para Aristóteles las virtudes son el modo de alcanzar la vida buena (*eu zen*), para Aquino la finalidad de todo comportamiento ético será trascendente al hombre. En otros términos, la felicidad tomista, por su influjo cristiano, no está en la vida terrena, sino en la unión con Dios. De ahí que las virtudes teológicas tengan una importancia mucho mayor. Para ambos pensadores, las acciones concretas se articulan hacia un fin último. La divergencia está, precisamente, en el contenido de dicho fin: lo que para el Estagirita es la felicidad *durante* la vida, para Aquino será después de ella. Las virtudes quedan ordenadas, de acuerdo con santo Tomás, en la siguiente forma:

²⁴¹ Aristóteles: *Ética nicomaquea*, I, 2, 1094b 14

Virtudes éticas	Fortaleza, templanza, liberalidad, magnificencia, magnanimidad, <i>filotimia</i> (ambición), mansedumbre, amistad, verdad (sinceridad), <i>eutrapelia</i> (moderación en los placeres del juego; agudeza) y justicia.
Virtudes intelectuales	Sabiduría, entendimiento, ciencia, arte y prudencia.
Virtudes teológicas	Fe, esperanza y caridad.

Figura 3. Indicamos entre paréntesis las divergencias terminológicas con Aristóteles.²⁴²

Las virtudes intelectuales tienen como fin el conocimiento del mundo y, en última instancia, su transformación. Las virtudes éticas tienen como fin la transformación del hombre y la forja de su conducta; las teológicas, el acercamiento a Dios. No nos ocuparemos aquí de las virtudes teológicas, pues nos concentraremos en la interrelación de las intelectuales y éticas. Como indicamos en el apartado anterior, los elementos de la acción directiva corresponden a dos dimensiones: interior y exterior. Cada una de estas dimensiones, desde la perspectiva de Llano, requiere de una cualidad del director.

Podemos ver, también, que no hay una correspondencia 1:1 entre las virtudes y las cualidades directivas. Esto se debe a que la *praxis* no desarrolla una sola de las virtudes a la vez. Cuando el corredor se propone aumentar un kilómetro a su entrenamiento, lleva la magnanimidad —la tendencia a buscar metas *magnas*— a la práctica, pero también la ambición, la fortaleza y la templanza. Vivir las virtudes es actuar conforme a ellas; y la acción práctica desarrolla al hombre en su totalidad, no solo en aspectos aislados. No debemos perder esta visión holística del hombre, pues, de hacerlo, nos arriesgamos a escindirlo de la dimensión del trabajo. Separar al hombre de su acción es un error antropológico que acarrea consecuencias éticas muy serias.

Algunos elementos de la acción directiva están más inclinados hacia la teoría que a la práctica. Tal es el caso del diagnóstico pues tanto la objetividad como la humildad implican un conocimiento teórico del objeto en cuestión: las circunstancias en la objetividad; los alcances y límites del propio yo en la humildad. Nos encontramos ante la actualización de la filosofía clásica que realiza Carlos Llano. La acción directiva es, en el fondo, la

²⁴² Cf. *Suma teológica* I-II, q. 60, a. 5; I-II, q. 61, a. 3; y I-II, q. 57, a. 2.

rehabilitación de la *praxis* en su verdadero sentido. Pero también las decisiones individuales, cotidianas, son cercanas a dicha acción. El hombre dirige sus acciones hacia fines y elige los medios para alcanzarlos.

Ahora bien, las virtudes intelectuales y éticas deben ser llevadas a la práctica. La idea que no resulta en acciones, es estéril. ¿Cuál es la condición de posibilidad de la *praxis*? La razón práctica. Ésta viene constituida por dos elementos: la voluntad (*voluntas*) y el entendimiento (*intellectus*).²⁴³ La distinción, como vimos en el apartado anterior, tiene consecuencias de suma importancia para la transformación de ideas en acciones. La idea práctica es tal, en sentido estricto, hasta que encuentra su resolución en el acto. “[E]l estatuto de la idea no es algo ontológico —cosa real— ni siquiera en cuanto pensamiento —concepto objetivo— [...]. La idea no es la cosa pensada, sino el pensamiento mismo de o sobre la cosa; *no es la cosa concebida, sino el concepto de la cosa concebida*: no es, técnicamente, el concepto objetivo, sino el concepto formal.”²⁴⁴

La idea no es simplemente el conocimiento de la realidad exterior. A éste le compete más bien el nombre de concepto, pues se trata de una concepción teórica. Pero la idea tiene un carácter reflexivo, pues es *el concepto de la cosa concebida*. En el pasaje de Aristóteles que citamos anteriormente, indicamos que la causa formal tiene ciertas semejanzas con la causa ejemplar. Llano retomará esta interrelación para mostrar el carácter eminentemente práctico de la idea. No se trata únicamente de una comprensión del mundo, sino, por lo contrario, la posibilidad de entrar en acción.

La idea práctica requiere de la articulación entre el conocimiento teórico y la voluntad. La especulación sobre las vías de acción —que ocurre en el diagnóstico— no es operante por sí misma; pero la acción intempestiva, sin planeación, difícilmente llegará a buen puerto. Una acción ejercida sin deliberación es absurda, pero la deliberación sin actos es infecunda.

²⁴³ Nos referiremos al entendimiento en cuanto facultad y no en cuanto a virtud intelectual. El objeto del entendimiento como virtud son los principios de la ciencia; el objeto del entendimiento como facultad es la realidad en cuanto universal. En adelante, nos referiremos solo a este último sentido.

²⁴⁴ Carlos Llano: *Sobre la idea práctica*, p. 25

¿Cómo se relacionan, entonces, voluntad y entendimiento? En primer lugar, es necesario distinguir sus operaciones y objetos. Toda facultad se especifica por sus actos (u operaciones); y los actos se especifican por sus objetos o fines.²⁴⁵ La vista se especifica por el acto de ver, cuyo objeto es lo coloreado. En efecto, este acto no puede ser ejercido por ninguna otra facultad. El oído no puede ver simplemente porque esa función no le compete. Entonces, ¿cuáles son los actos y objetos correspondientes a la voluntad y el intelecto?

La cuestión de la *Suma teológica* que se ocupa de esta pregunta nos arroja simultáneamente los actos y objetos de la voluntad.²⁴⁶ En esta sección de la obra, Tomás de Aquino se pregunta si el bien es el *único* objeto. La razón más sólida para pensar lo contrario es que la voluntad bien podría querer el mal, como cuando se eligen los dulces en lugar de las frutas. Existe, entonces, un bien mayor y un bien menor; en consecuencia, el hombre se fortalece o degrada en la medida en que elige los mayores bienes.

La respuesta tomista invoca la autoridad de Aristóteles en el primer capítulo de la *Nicomaquea*. “El bien es aquello a lo que todas las cosas tienden”.²⁴⁷ En la respuesta a la primera objeción, que esbozamos arriba, el Aquinate afirma que la voluntad puede dirigirse tanto al bien como al mal, pero en sentidos distintos. La voluntad *tiende* hacia el bien; es decir, *quiere* al bien, mientras que su posición frente al mal es la de rechazo.²⁴⁸

Llano, en la misma línea de pensamiento, afirma:

“[la voluntad] no es una facultad aprehensiva como éste [el entendimiento] (que conoce o aprehende la realidad y se la presenta a la voluntad *en cuanto buena*), sino una facultad tendencial por la que *quiere* —en el sentido más fuerte y propio del término— la realidad que el entendimiento le presenta bajo la razón universal o general de bien.”²⁴⁹

²⁴⁵ Cf. Antonio Millán Puelles: *Lexico filosófico*, Rialp, Madrid 2002, p. 515

²⁴⁶ Cf. I-II, q. 8, a. 1

²⁴⁷ Aristóteles: *Ética nicomaquea*, I, 1, 1094a 4

²⁴⁸ Tenemos presente que esto no implica que las malas acciones no sean apetecibles. Precisamente por esta posibilidad es necesario el desarrollo de las virtudes prácticas

²⁴⁹ Carlos Llano: *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, Trillas, México, 2010 p. 76. El primer subrayado es nuestro.

La voluntad quiere aquello que el entendimiento presenta como bueno. Se ve aquí cómo ambas facultades son determinantes para la acción práctica. Sin una aprehensión de la realidad, las circunstancias reales de la acción y el bien, no puede haber una decisión. En este sentido, una acción desinformada no es en sentido estricto una acción libre, pues no hay deliberación de por medio.²⁵⁰

Ahora bien, el intelecto es la facultad humana para aprehender la realidad.²⁵¹ Después de haber aclarado las operaciones y los objetos del entendimiento y la voluntad, debemos tomar en cuenta que no son los únicos principios de la razón. El entendimiento, por sí mismo, no tiene contacto con la realidad, sino que obtiene datos externos a través de los sentidos. Del mismo modo, la voluntad se inclina hacia el bien en general, pero es necesario que esta inclinación tenga objetos concretos. Los apetitos son las inclinaciones concretas de la voluntad.

Llano resume muy claramente la relación entre entendimiento, voluntad, apetitos y sentidos en la siguiente forma:

- a) El entendimiento aprehende la realidad en lo que tiene de universal.
- b) Los sentidos aprehenden la realidad en lo que tiene de concreto.
- c) La voluntad tiende a la realidad en cuanto es vista o conocida por el entendimiento como universal.²⁵²
- d) El apetito sensible (o apetitos sensibles) tiende a la realidad en cuanto es vista o conocida por los sentidos como algo concreto o individual. Esta tendencia puede tener la forma de preferencia, neutralidad o rechazo.²⁵³

Así pues, la voluntad y los apetitos sensibles tienden a la realidad en cuanto universal y concreta, respectivamente. Los apetitos sensibles tienden a *estas* dulces o *estas* frutas; la

²⁵⁰ Volveremos a este tema en el apartado posterior sobre la deliberación.

²⁵¹ Cf. *Ibid.*, p. 13-15

²⁵² Nótese que Carlos Llano no sigue al pie de la letra al Aquinate en este punto. Donde éste señaló al bien como el objeto de la voluntad, Llano afirma que el acto de la voluntad es la tendencia hacia la realidad en cuanto universal. La diferencia entre ambos pensadores nos permite dar razón de la unidad entre intelecto y voluntad.

²⁵³ Cf. *Ibid.*, p. 15

voluntad tiende hacia la nutrición en un sentido general. Por otro lado, los sentidos y el intelecto aprehenden la realidad en cuanto concreta o universal. La vista percibe *esta* pared blanca; el entendimiento aprehende la pared o lo blanco, sin necesidad de una referencia concreta.

El entendimiento y la voluntad son las facultades que permiten que las ideas se conviertan en acciones. Ambos factores se compenentran en la ejecución y la adaptabilidad de los proyectos. Como señalamos, la idea práctica, desde la perspectiva de Llano, se distingue de los conceptos teóricos por su adaptabilidad y dinamismo. Del mismo modo, los proyectos elegidos en la acción directiva no son planes exhaustivos, planeados en todos y cada uno de sus pasos. La idea práctica no es un manual que deba seguirse al pie de la letra. Las acciones humanas, dada la naturaleza dinámica de las personas, son versátiles; pueden cambiar frente a las circunstancias emergentes. Pretender que todos los aspectos de la acción estén previstos de antemano, como quizá pretendería el *taylorismo*, solo resultará en acciones mecánicas.²⁵⁴

“[E]n lo contingente, la voluntad siempre dice la última palabra [...]; la información, en base a la cual se decide, nunca será completa, y por tanto el diagnóstico de oportunidades siempre será insuficiente.”²⁵⁵ Esto no significa, dicho sea de paso, que las decisiones sean del todo inciertas. En efecto, la acción práctica está inmersa en el terreno de lo contingente. No puede haber un conocimiento científico, exacto y exhaustivo de las oportunidades de acción porque las circunstancias son inagotables. No obstante, es necesario obtener un conocimiento objetivo de la realidad. De este modo se puede obtener ciertos fundamentos para dirigir la acción. Corresponde al agente traducir el conocimiento de la realidad —*i. e.* el diagnóstico— en acciones acertadas. El acierto práctico no depende de la especulación teórica en torno a la realidad, sino de que la acción misma coincida con el proyecto.

El entendimiento sin voluntad es inoperante; y la voluntad sin entendimiento queda vacía. La voluntad parte de los datos que el intelecto le proporciona para elegir una u otra opción. Para la acción práctica, esto significa que toda la constitución del hombre está implicada en

²⁵⁴ Cf. Análisis de la acción directiva, p. 80

²⁵⁵ *Ibid.*, p. 80-81

su realización. La voluntad y el entendimiento pueden fortalecerse a través de las virtudes. Comprender los elementos constitutivos de estas facultades nos permite entender cómo se convierten las ideas en acciones.

2.3 Pensamiento especulativo y pensamiento para la acción

En el apartado anterior estudiamos la centralidad del pensamiento aristotélico y tomista para la filosofía de Llano. Varios de los aspectos que expusimos son determinantes para su aplicación en la empresa, como la rehabilitación de la *praxis* y de la prudencia. Pero, como veremos, la empresa es tan solo uno de los ámbitos en los que el hombre ejerce su acción. En este apartado nos avocaremos a profundizar en un ámbito que esbozamos anteriormente: la distinción entre el pensamiento teórico/especulativo y el pensamiento para la acción.

Esta distinción tiene una importancia considerable en nuestros días. Como hemos venido diciendo, doctrinas como el *taylorismo* pueden provocar que el trabajo pierda su carácter de acción en sentido pleno y, por lo tanto, para algunos se convierta en una carga; cuando, por el contrario, el trabajo puede contribuir a la realización y la felicidad del hombre. Así pues, en esta sección estudiaremos algunos aspectos de la decisión y el pensamiento detrás de ella. Ahondaremos posteriormente en el tema de la decisión en la acción directiva, pues para ello necesitamos analizar temas como la causa ejemplar y la deliberación, mismos a los que dedicaremos secciones respectivas.

En primer lugar, debemos distinguir entre los tipos de realidad en los que se inserta el pensamiento; es decir, debemos establecer la distinción entre los objetos del pensamiento especulativo y los referentes al pensamiento para la acción. En este sentido, vendrán a colación las virtudes intelectuales y éticas que señalamos en el apartado anterior. Posteriormente, analizaremos los aspectos que componen al pensamiento teórico y al pensamiento para la acción. Finalmente, mostraremos la unidad entre ambos aspectos de la racionalidad.

“En la toma de decisiones sobre acciones de carácter contingente no existe ningún procedimiento racional que nos obligue a una decisión en lugar de otra.”²⁵⁶ Esta afirmación sigue varias premisas que ya hemos señalado. Una de las principales es la distinción entre los objetos de la voluntad y el intelecto. La voluntad se caracteriza por *tender* hacia la realidad en cuanto universal, en tanto que la inteligencia *aprehende* lo que hay de universal

²⁵⁶ Carlos Llano: Análisis de la acción directiva, p. 71

en la realidad.²⁵⁷ En palabras sencillas: la voluntad *quiere*; el intelecto *aprehende* la realidad.

Ambas facultades se relacionan con los sentidos externos y los apetitos, pues estos aportan los objetos concretos. Es decir, los sentidos externos perciben las cosas singulares; la inteligencia abstrae lo singular y aprehende lo universal. Así, el objeto del intelecto son los conceptos libres de referencias sensibles. Por otro lado, los apetitos tienden hacia los bienes concretos, en tanto que la voluntad tiende al bien en un sentido universal.²⁵⁸

Es necesario mantener la distinción entre las facultades para poder dar una explicación satisfactoria de la acción práctica. En el terreno de lo contingente es imposible alcanzar soluciones necesarias. Tanto el hombre como la realidad son dinámicos; por consiguiente, no se puede encontrar una solución universal para todos los problemas concretos. Este punto está presente en los primeros libros de la *Nicomaquea* aristotélica²⁵⁹ y en *Análisis de la acción directiva* de Llano. Para el Estagirita, “Las cosas nobles y justas que son objeto de la política²⁶⁰ presentan tantas diferencias y desviaciones, que parecen existir solo por convención y no por naturaleza. [...] Y cuando tratamos de cosas que ocurren generalmente y se parte de tales premisas, es bastante con llegar a conclusiones semejantes.”²⁶¹ Nótese que el objeto de la política no es lo que ocurre universal y necesariamente —como podría ocurrir con los fenómenos que siguen leyes naturales—, sino lo que ocurre *generalmente*.

Es cierto que el desarrollo científico nos permite alcanzar soluciones generales. Los problemas matemáticos de la empresa, por ejemplo, se resuelven por medio de las leyes matemáticas. Pero la investigación científica —o especulativa— arroja conocimientos sobre las realidades necesarias; es decir, la ciencia no busca dar explicaciones de los problemas individuales o particulares, sino que busca leyes universales. El pensamiento

²⁵⁷ Cf. Carlos Llano: Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter, p. 13

²⁵⁸ Cf. *Ibid.*, p. 13ss

²⁵⁹ Cf. Aristóteles: *Ética nicomaquea*, I, 3.

²⁶⁰ Recordemos que Aristóteles considera que la ética está unida a la ciencia política. La ciencia política no debe entenderse como en su contexto actual, sino en el sentido aristotélico. Es decir, como el estudio de la felicidad y sus medios para los habitantes de la *polis*.

²⁶¹ Aristóteles: *Ética nicomaquea*, I, 3, 1094b 15-28

especulativo, que es la base de las ciencias, busca dar explicaciones absolutas para los fenómenos. “Ante una idea absoluta no existe libertad de decisión: al teorema de Pitágoras, a la ley de la gravedad de Newton, a la acción del ácido sobre el papel tornasol, se puede decir ‘no’ con la razón [...], pero no con la voluntad.”²⁶² El pensamiento para la acción, por otro lado, busca dar razón de las circunstancias individuales y concretas.

¿Podemos querer refutar el teorema de Pitágoras? Posiblemente. Pero el teorema no será falso porque *queremos* que lo sea. Si mostramos la falsedad de una proposición matemática, estaremos ejerciendo una acción racional; no voluntaria. Por otro lado, para ejercer o evitar una acción se debe inclinar a la voluntad hacia una meta o hacia su rechazo. Como señalamos anteriormente, la acción humana está inmersa en el terreno de lo contingente. El conocimiento científico se coloca en el ámbito de lo necesario, aquello que no puede ser de otra forma. Por poner un ejemplo casi caricaturesco, podemos demostrar la utilidad de alimentarse sanamente, pero eso difícilmente servirá para quitarnos el antojo de pastel. Lo que sí podemos hacer es reconocer la instancia particular —es decir, la posibilidad de comer pastel— como una oportunidad para ejercer una acción virtuosa.

Frente a las oportunidades para actuar no buscamos conocimiento, sino una resolución. En el conocimiento científico, el problema existe solo en la mente humana y, por lo tanto, la realidad permanece intacta cuando se resuelve. Pero la acción práctica en todas sus vertientes busca una transformación de la realidad; ya sea en lo externo como la *poiesis*, o interno, como en la *praxis*.²⁶³

Llano afirma tajantemente que el terreno del pensamiento práctico no admite la búsqueda de necesidad. “En el pensamiento práctico, a la contingencia de la oportunidad debe responder la contingencia del objetivo; a la realidad contingente del problema debe responder la realidad contingente de la solución, sin pretensión de necesidad ni universalización.”²⁶⁴ Si bien se debe tener fortaleza y constancia en la consecución de una meta, la finalidad del proyecto concreto no puede ser un fin rígido e inflexible. Por el

²⁶² Análisis de la acción directiva, p. 71-72

²⁶³ Cf. *Ibid.*, p. 72

²⁶⁴ *Ibid.*, p. 73

contrario, la meta debe ser contingente, pues de otro modo no respondería a las condiciones reales de la acción ni de los agentes.

Ahora bien, ¿cómo responde la mente humana ante las posibilidades contingentes? Es decir, ¿cómo actúa la razón frente a un entorno dinámico y siempre cambiante? Recordemos, además, que el hombre mismo es una realidad dinámica; en la realización del proyecto hay una infinidad de oportunidades que repercuten en el agente que lleva a cabo las acciones. En primer lugar, debemos recordar que la acción humana sí parte de cierto conocimiento de la realidad. La acción directiva sería inoperante si no partiera de un diagnóstico objetivo. Pero es imposible que dicho diagnóstico abarque todo el abanico de oportunidades que se le presentan al hombre, por utilizar una expresión de Llano. La riqueza de la realidad no puede ser racionalmente abarcada. Así, pretender un análisis exhaustivo es simplemente inoperante, pues tal análisis es irrealizable. Incluso, podríamos decir que un estudio de esta naturaleza sería indeseable, pues nos pasmaríamos frente a la complejidad.

“Nadie da el salto a la acción desde lo intelectual abstracto, sino desde lo intelectual concreto; pero hay que dar el *salto*: este paso a otro terreno, el de la práctica.”²⁶⁵ El conocimiento especulativo se encuentra en un terreno distinto de la acción. El segundo paso de la acción es la *decisión*. Si la voluntad no decide una de las oportunidades de acción los datos del diagnóstico son inútiles. También es posible la acción sin diagnóstico, pero ésta no puede ser acertada, pues no hay un propósito deliberado. Un camino distinto podría ser elegir la indecisión. Con esto nos referimos a que el agente puede decidir no tomar una decisión sobre el proyecto a realizar hasta tener un mejor diagnóstico o hasta que las condiciones sean más propicias.²⁶⁶ Pero cabe remarcar que éste también es un ejercicio libre de la voluntad.

La inteligencia puede conocer las oportunidades concretas, pero esto no garantiza que la decisión sea acertada. El acierto solo se alcanza al final de la acción: cuando el propósito se alcanza y concuerda con el proyecto que se ha elegido. De igual forma, la acción es errónea

²⁶⁵ *Ibid.*, p. 83

²⁶⁶ Cf. *Ibid.*, p. 85-86

cuando tal propósito no se alcanza. En contraste, podemos esperar legítimamente que las leyes científicas se comporten siempre de la misma manera. Si encontramos un triángulo rectángulo que no cumpla con el teorema de Pitágoras, atribuiríamos esta falla a un error de cálculo, un error de medición o algo similar. Si un proyecto no alcanza la meta que se decidió para él, encontrar la causa del desatino es mucho más complejo; el fracaso puede atribuirse a las condiciones externas o a fallas humanas.

En el catálogo de virtudes intelectuales aristotélico pudimos observar que “lo que es objeto de ciencia [*episteme*] es necesario. [...] Por consiguiente, la ciencia es un modo de ser demostrativo”.²⁶⁷ La acción práctica, dado que su objeto no es necesario, sino contingente, no puede ser tratada como un objeto de ciencia. No se nos escapa que algunos ámbitos de la acción siguen leyes científicas —por ejemplo, un pastel siempre nos producirá antojo—. Sin embargo, estos son objeto del diagnóstico, no de la decisión. Como señala Llano, es necesario dar el *salto* al terreno de la acción para que el proyecto no se limite a ser una mera construcción intelectual.

Aristóteles afirma que la prudencia no puede ser ciencia ni arte.²⁶⁸ No puede ser ciencia porque la prudencia está radicalmente vinculada con la capacidad de deliberación; pero lo necesario no admite tal actividad. Además, lo contingente no puede ser demostrado, pues la demostración no compete a lo que siempre puede ser de otra manera.²⁶⁹ Así pues, la prudencia es “un modo de ser racional verdadero y práctico respecto de lo que es bueno y malo para el hombre. Porque el fin de la producción es distinto de ella, pero el de la acción no puede serlo; pues una acción bien hecha es ella misma el fin.”²⁷⁰

Por consiguiente, la prudencia es la virtud propia de la razón práctica. Dicha virtud no consiste en el conocimiento teórico de la realidad, sino en la capacidad de deliberar sobre las oportunidades reales de acción. El conocimiento prudencial no pretende agotar la

²⁶⁷ Aristóteles: *Ética nicomaquea*, VI, 3, 1039b 20-35

²⁶⁸ Decimos “arte” en el sentido de *texne*; es decir, en el sentido de técnica o arte productiva.

²⁶⁹ Cf. Aristóteles: *Ética nicomaquea*, VI, 5, 1040a 30-35

²⁷⁰ Aristóteles: *Ética nicomaquea*, VI, 5, 1040b 3ss

realidad, sino posibilitar la decisión. En este sentido la prudencia permite dar el salto de las ideas a las acciones sin que éste sea completamente a ciegas.

La decisión en la acción directiva, como señalamos en el apartado 2.1, depende de la magnanimidad y la audacia. Pero estas cualidades —y la decisión misma— deben estar ancladas en un conocimiento objetivo de la realidad y humilde de las propias capacidades; es decir, la decisión debe partir del diagnóstico. De otro modo, nos arriesgamos a cometer alguno de los errores que, según nos indica Llano, pueden sabotear la acción.

La ejecución puede fallar por tres razones: (1) porque el diagnóstico, tanto en su dimensión interna como la externa no fue verdadero; (2) porque el objetivo no coincide con las oportunidades diagnosticadas; y (3) por falta de constancia en la ejecución.²⁷¹ Cabe mencionar que las fallas en la ejecución pueden deberse a condiciones subjetivas, como en los tres casos que menciona Llano. Pero también pueden deberse a que las condiciones externas no son favorables. Difícilmente podríamos atribuir la culpa al capitán de un barco si un huracán provoca el naufragio.

Por otro lado, la acción práctica puede resultar acertada cuando se conjugan cinco modos de adecuación:

- “el entendimiento práctico es *verdadero lógicamente* cuando se adecua a la realidad de la situación como oportunidad
- “el producto es *verdadero ontológicamente* cuando se adecua a su modelo intelectual originario
- “la acción moral es *buena* cuando se adecua a las reglas morales expresadas en la recta razón
- “la acción operativa es *correcta* cuando se adecua a las instrucciones de las leyes técnicas

²⁷¹ Cf. Análisis de la acción directiva, p. 93

- “la acción directiva es *acertada* cuando alcanza los propósitos pretendidos”.²⁷²

El acierto en la acción no es necesariamente lo que se conoce como “verdad práctica”. Nuestro autor prefiere el nombre de “acierto” para referirse a la adecuación entre el resultado y el propósito. Esto también explica que la acción operativa se califique como *correcta* y no como verdadera, puesto que ésta sigue ciertas leyes técnicas. La acción operativa se refiere a la ejecución concreta de acciones conforme a un método. Por ejemplo, el corredor que aumenta un kilómetro a su entrenamiento realiza una acción *acertada* cuando cumple con su propósito. Pero, en lo que respecta al acto mismo de correr, el atleta puede no hacerlo *correctamente*. Supongamos que nuestro deportista no apoya los talones adecuadamente en las zancadas. En este caso, la ejecución no es correcta, pues no sigue las normas técnicas de su disciplina. Del mismo modo, el carpintero que utiliza mal sus herramientas realizará su labor en forma incorrecta; pero esto no significa que sea incapaz de construir lo que se le pide.

Existe el riesgo de cargar todo el peso de la decisión hacia los datos objetivos. Es cierto que tanto el intelecto [*episteme*] como la prudencia y la técnica son virtudes intelectuales. No obstante, es necesario mantener claro el objeto de cada una de las distintas virtudes.²⁷³

El racionalismo exacerbado no es operante en lo que se refiere a la acción humana. Llano dedica varias páginas de su *Análisis de la acción directiva* a mostrar este hecho. Daremos algunas notas acerca de las críticas llaneanas al *taylorismo*, pues éstas nos permitirán marcar el punto de unión entre el pensamiento práctico y el pensamiento especulativo. Como hemos venido mostrando, el pensamiento especulativo pertenece a una esfera distinta del pensamiento para la acción. Aunque, en efecto, ambas esferas están íntimamente relacionadas, no es posible reducir una a la otra. Aristóteles mostró este punto en los primeros capítulos de la *Nicomaquea*: el ámbito de los actos humanos puede aspirar a la precisión, pero solo en cierta medida.

²⁷² *Ibid.*, p. 118

²⁷³ Véase la figura 2 del apartado anterior.

En términos de la acción directiva, el diagnóstico puede acercarnos al acierto, pero de ninguna manera lo garantiza. No puede haber ciencia sobre lo contingente porque el objeto de ésta es lo necesario. A la acción humana, entonces, le compete el ejercicio de otra virtud: la prudencia.

La prudencia tiene como objeto lo bueno y conveniente para el hombre. No olvidemos que tanto Aristóteles como Tomás de Aquino caracterizan la prudencia como una virtud intelectual. Más todavía, el Filósofo afirma que ésta consiste en un modo de ser verdadero. Sin embargo, el hombre prudente no analiza las oportunidades de acción en un sentido especulativo. “En efecto, parece propio del hombre prudente el ser capaz de deliberar rectamente sobre lo que es bueno y conveniente para sí mismo, no en un sentido parcial, por ejemplo, para la salud, para la fuerza, sino para vivir bien en general.”²⁷⁴ La deliberación en torno a lo bueno y conveniente no es un análisis científico y exacto, pues éste refiere a los aspectos necesarios de la realidad. Pero la acción humana es concreta y, por lo tanto, contingente.

Llano afirma que el terreno de la acción, dada su naturaleza, permite la manifestación de la libertad.²⁷⁵ Las acciones humanas son libres porque la elección voluntaria de una meta en concreto no anula la posibilidad de elegir otras. En otros términos, agregar un kilómetro más en el entrenamiento del atleta no elimina la posibilidad de restarlo. Si el atleta así lo quiere, puede ejecutar cualquiera de los dos extremos, o ninguno. La voluntad, dada la naturaleza dinámica del hombre, puede inclinarse hacia fines opuestos.

Pero ni la libertad ni la voluntad eliminan las conveniencias aparentes del racionalismo. De hecho, como bien señala nuestro pensador,²⁷⁶ el *taylorismo* conlleva ciertas ventajas. Una de ellas es la regulación y estandarización de los trabajos operativos. Es decir, el análisis técnico de los procesos permite establecer sistemas eficientes. Pero dichos sistemas, si bien permiten algunas mejorías, tienen dos grandes obstáculos:

²⁷⁴ Aristóteles: *Ética nicomaquea*, VI, 5, 1140a 25-30

²⁷⁵ Cf. *Análisis de la acción directiva*, p. 75. La extensión y profundidad del tema de la libertad nos impide desarrollarlo con la profundidad necesaria. Nos limitamos a señalar este argumento de Llano.

²⁷⁶ Cf. *Ibid.*, p. 80

- i. “que la decisión directiva no puede quedar plenamente racionalizada: en lo contingente, la voluntad siempre dice la última palabra.”²⁷⁷ La acción humana no depende únicamente del intelecto, sino del intelecto y la voluntad.
- ii. “que la información, en base a la cual se decide, nunca será completa, y por lo tanto el diagnóstico de oportunidades siempre será insuficiente.”²⁷⁸ La realidad sobrepasa, por mucho, las capacidades de las personas. De ahí que sea ilegítima la pretensión de exactitud en el terreno de la acción humana; ya sea en el ámbito empresarial o en el personal.

La voluntad tiene un papel central en la toma de decisiones, pues las oportunidades de acción y las circunstancias que la determinan son inabarcables por la inteligencia. De ahí que la prudencia sea la virtud central para la acción práctica y no la ciencia. ¿Cómo se desarrolla la prudencia?²⁷⁹ Llano afirma que esto se logra por medio de la formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter. El autor define a este último como “la cualidad humana gracias a la cual las potencias superiores —[...], inteligencia y voluntad— predominan sobre las potencias inferiores.”²⁸⁰ Recordemos que las potencias inferiores, de acuerdo con Llano, son los apetitos sensibles, objeto de los sentidos externos.

La acción acertada no es un “golpe de suerte”, sino la conjunción de virtudes y el ejercicio de la racionalidad humana. La persona prudente tiende a realizar acciones certeras, pero no por conocer a plenitud la realidad o por tener un acceso privilegiado —como quizá lo tendría un “gurú”—; sino porque sabe reconocer las oportunidades en las situaciones concretas. El mismo Aristóteles afirma que la prudencia es propia de “los administradores y

²⁷⁷ *Ibid.*, p. 80

²⁷⁸ *Ibid.*, p. 80-81

²⁷⁹ La complejidad del tema de la prudencia nos impide un análisis más profundo de sus elementos. Para propósitos de este trabajo, tomaremos como un supuesto la definición aristotélica de prudencia, misma que Carlos Llano desarrolla.

²⁸⁰ Carlos Llano: *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, p. 113

de los políticos.”²⁸¹ Esta afirmación se debe a que tanto la administración de bienes como la de personas requiere de esta virtud, puesto que ella permite reconocer las oportunidades concretas.

En efecto, las virtudes ocupan un papel muy importante como plataformas de la acción. Es por esto que la dirección de personas no se limita únicamente a dar órdenes para realizar acciones individuales. La auténtica dirección de personas busca fomentar la autogestión y el autocontrol en ellas. El director, en realidad, no busca indicar todas y cada una de las acciones que deben realizarse, sino que eventualmente las personas a su cargo puedan prescindir o, por lo menos, reducir la cantidad de control externo que reciben. Para evadir el camino del control exhaustivo, se puede dirigir por medio de virtudes o hábitos.²⁸²

Nuestro autor no es el único que durante el siglo XX mostró preocupación por el carácter interno de las acciones; o la importancia de retomar los hábitos y las virtudes como puntos de partida para la acción. No nos sorprende que obras como *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva* de Stephen Covey se hayan convertido en un *best-seller*. La preocupación de las personas por recurrir a los libros de autoayuda no es sino una clara manifestación del afán de recuperar el control de las propias acciones. Lo importante no es solo el ejercicio de hábitos y virtudes, sino que éste venga acompañado de la reflexión y el cambio interno de las personas.²⁸³

“El cambio —el cambio real— procede desde adentro hacia fuera. No se consigue cortando las hojas de las actitudes y las conductas con las técnicas rápidas de la ética de la personalidad. Se logra actuando sobre las raíces: la trama de nuestros pensamientos, los paradigmas fundamentales y esenciales que definen nuestro carácter y crean las lentes a través de las cuales vemos al mundo.”²⁸⁴

²⁸¹ Aristóteles: *Ética nicomaquea*, IV, 6, 1140b 10

²⁸² Cf. *Análisis de la acción directiva*, 219, 230 y siguientes. Véase también Carlos Llano: *El estilo de mando en la empresa*, Istmo 56, 1968

²⁸³ Analizaremos estos temas con mayor profundidad en el tercer capítulo del presente trabajo.

²⁸⁴ Stephen Covey: *Meditaciones diarias para la gente altamente efectiva*, Buenos Aires, Paidós, 1995, p. 27

Pero la obra de Covey no es la única que muestra este afán de retomar las virtudes y el autocontrol; ni tampoco lo son los *best-sellers*. Los libros y cursos de autoayuda nos muestran el afán contemporáneo de retomar el control de la propia existencia. Otra manifestación es el llamado *coaching ontológico* [sic]; una disciplina que busca la motivación en el sentido más interno de las personas: es decir, no desde su simple *tener* (esfera de las posesiones) o en su *hacer* (esfera de las acciones); sino desde su *ser*.²⁸⁵

Nuestro pensador, como señala Antonio Millán-Puelles²⁸⁶ también postula la distinción entre la esfera del *tener* y la esfera del *ser*: “Me refiero a la distinción entre el *ser* y el *tener*. Porque se trata, en efecto de una distinción capital donde reside el último *quid* de la cuestión. ¿Es más libre —sencillamente— quien más tiene? ¿Así de fácil resulta todo el arduo problema de la libertad?”²⁸⁷

El *coaching ontológico* podría, también, entenderse como una formación del director en sentido integral: “El coaching ontológico es un paradigma diferente, un contexto distinto para que los objetivos sean logrados, en el ámbito personal o en un trabajo de equipo. El coach ontológico no le dice a las personas lo que tienen que hacer, no presiona, ni aconseja, ni recomienda, sino que explora, hace preguntas, ofrece interpretaciones generativas, desafía respetuosamente sus modelos mentales para desarrollar una nueva mirada que permita el descubrimiento de nuevas acciones y posibilidades; y acompaña en el diseño de acciones que faciliten el acceso a los resultados buscados.”²⁸⁸ No obstante, sus fundamentos son muy distintos a la filosofía de la acción de Carlos Llano; si bien las intenciones de ambos son semejantes.

²⁸⁵ Cf. “Qué es el coaching ontológico?”, <http://www.cocrear.com/coaching.html> consultado el 24 de mayo de 2013. Algunas variantes de esta disciplina se sostienen sobre la base de la filosofía de Humberto Maturana, aunque también dicen sostenerse sobre la interpretación de Heidegger o Spinoza. Nos parece que, por lo menos, la lectura de estos dos últimos pensadores no da pie a una disciplina motivacional y que la auténtica dirección —ya sea interna o externa— requiere de una reflexión más profunda y bases más sólidas.

²⁸⁶ Cf. El prólogo a: Carlos Llano: *Las formas actuales de la libertad*, p. 7

²⁸⁷ Ídem

²⁸⁸ Pablo Buol: “Introducción al Coaching Ontológico” en *Dossier de Coaching*; CoCrear, <http://www.cocrear.com/DossierCoaching.pdf>, consultado el 27 de mayo de 2013

No discutiremos los fundamentos del *coaching ontológico*, pues su legitimidad —o falta de ésta— es irrelevante para los propósitos de esta investigación. Sin embargo, debemos tomar en cuenta que Llano responde a la necesidad de interiorizar las virtudes y los hábitos para lograr la autogestión. Otros autores como los ya mencionados dirigen sus esfuerzos sobre la misma línea; sin embargo, los fundamentos difieren. Nos parece que en ocasiones los intentos de autoayuda o de *coaching* carecen de la rigurosidad intelectual necesaria para fundamentarse. La verdadera dirección, como hemos venido mostrando, requiere de la unión entre los fundamentos técnicos del quehacer empresarial y la profunda reflexión antropológica.

Carlos Llano retoma el planteamiento aristotélico y tomista de las virtudes para enfrentar lo que él denomina “racionalismo en la dirección de la empresa”.²⁸⁹ Bajo este modo de dirección, se pretende abarcar todas las esferas de la acción humana —dentro de la empresa— en parámetros científicos; es decir, bajo esquemas lógicos, predecibles y exactos. A decir de nuestro autor, esta teoría científicista de la dirección encuentra sus fundamentos en el *taylorismo*.

Pero el planteamiento racionalista tiene implicaciones más allá de la empresa. El mismo Frederick Taylor considera que la plenificación del trabajador estriba en recibir un sueldo cada vez mayor, a la par de un aumento en su eficiencia.²⁹⁰ Como hemos venido diciendo, la plenitud del hombre es mucho más compleja que los beneficios económicos y el desarrollo técnico. Un carpintero es un *mejor* carpintero cuando domina la técnica que le compete; pero esto no significa que sea *más feliz* o *mejor persona*. El desarrollo técnico, si bien es benéfico para el trabajador y para la empresa, está muy lejos todavía de fomentar el desarrollo del hombre.

Tal y como afirma Carlos Llano:

“A la cuestión, pues, del futuro de la racionalización de la empresa que hiciera en ella innecesaria la incidencia de la acción directiva como nosotros la entendemos, hemos de

²⁸⁹ Cf. El capítulo 4 y 6 de Análisis de la acción directiva.

²⁹⁰ Cf. Frederick Taylor: *The Principles of Scientific Management*, Harper and Brothers Publishers, Nueva York, 1919, capítulo I, p. 9

responder e un doble modo: 1) *en la medida en que progresa el saber científico se exige un progreso del saber prudencial* (no conclusivo, sino solo indicativo de la acción libre); es decir, a medida que progresa la capacidad racional para extraer del seno de la actividad de la empresa modos necesarios de actuación, se exige el progreso de la capacidad de decisión ante las contingencias [...]. 2) no debe confundirse *racionalidad* —que expresa la incidencia de la razón en las decisiones libres— y *racionalización* —que expresa la carencia de libertad en la acción humana [...].”²⁹¹

El progreso científico permite un desarrollo cada vez más sofisticado de la técnica y, por lo tanto, una mayor eficiencia; pero esto no implica necesariamente un desarrollo ético ni prudencial. “El pensar de un modo concreto coloca al hombre en potencia próxima para la acción; pero, por ello mismo, puede detenerse en la perplejidad.”²⁹² La razón, por más profundos que sean sus alcances, es incapaz de abarcar a plenitud la realidad. De ahí que no sea legítima la pretensión de fundar las decisiones *solamente* en el conocimiento científico.

Recordemos que el diagnóstico —aunque ciertamente exige objetividad y humildad— es el primer paso de la acción directiva. Como señalamos algunos apartados más arriba, sobre los datos reales que presenta la razón en torno a las oportunidades, la voluntad ejerce un imperio determinante. La razón explora las posibilidades; la voluntad decide sobre ellas; ya sea para aceptarlas, ya para rechazarlas. Y solo la conjunción de ambas facultades —es decir, el carácter— puede transformar exitosamente las ideas en acciones.

Hemos visto que el diagnóstico puede darnos alguna certeza, pero solo sabremos si la acción fue acertada o no cuando ésta ya se ha realizado. Queda claro que no hay forma de garantizar que una meta será alcanzada. Sin embargo, se pueden fijar metas *magnas* bajo ciertas ponderaciones; es decir, los criterios de la acción directiva que ya hemos señalado.

Ahora bien, el carácter permite que las facultades superiores —inteligencia y voluntad— imperen sobre las potencias inferiores. Pero para que este imperio pueda llevarse a cabo es necesario que la inteligencia, la voluntad y el carácter se ejerzan. Y para fomentar las

²⁹¹ *Análisis de la acción directiva*, p. 82. El primer énfasis es nuestro.

²⁹² *Ibid.*, p. 83

virtudes tanto intelectuales como morales, estas tres facultades deben formarse adecuadamente.

Entre las ideas y las acciones siempre habrá el *salto* que señaló Carlos Llano. Pero el espacio entre ambos terrenos puede reducirse por medio de la deliberación y el autoconocimiento. No es coincidencia que los tres elementos de la acción directiva impliquen una dimensión interna y una externa. Esta bidimensionalidad de la acción responde a que el resultado depende de las condiciones externas y, quizá en mayor medida, del agente.

Para Aristóteles, la felicidad consiste en una actividad conforme a la recta razón.²⁹³ Pero esta actividad depende también del ejercicio de la virtud. “Así la vida de estos hombres [*i. e.*, de los hombres virtuosos] no necesita del placer como una especie de añadidura, sino que tiene el placer en sí misma.”²⁹⁴ Las virtudes permiten ponderar las acciones en su justa medida. Así, la prudencia permite encontrar lo conveniente y lo bueno para el hombre en las situaciones concretas. Esto posibilita la articulación de los fines intermedios con vistas a un fin último.

Queda, entonces, por ver cómo se relacionan los distintos tipos de causas en la transformación de las ideas en acciones. Como hemos apuntado, ésta no es una cuestión que competa únicamente al pensamiento especulativo o al pensamiento práctico. La acción humana no se sostiene en ninguno de los dos extremos, sino que conjuga ambos elementos. A nuestro parecer, Carlos Llano rechaza el término “verdad práctica” para mantener la distinción y, al mismo tiempo, la unidad entre estos elementos. Como ya indicamos anteriormente, nuestro autor prefiere el término “acierto”. En el siguiente apartado, estudiaremos la relación entre la causa ejemplar y la acción directiva.

²⁹³ Cf. Aristóteles: *Ética nicomaquea*, I, 8 y siguientes

²⁹⁴ Aristóteles: *Ética nicomaquea*, I, 8, 1099a 15-17

2.4 La causa ejemplar y su papel en la dirección de personas

En el apartado anterior analizamos las diferencias entre la racionalidad especulativa y la racionalidad práctica. Como vimos, la diferencia entre ambas responde a dos aspectos distintos de la realidad: lo contingente y lo necesario. Así, la prudencia juega un papel central para la inteligencia práctica y la acción, pues esta virtud dirige los actos hacia el acierto. Además, mostramos que si bien la acción parte de un conocimiento objetivo del mundo, ésta no puede reducir sus directrices a la teoría. Esto porque el saber teórico no puede dar razón de las oportunidades de acción ni la naturaleza dinámica del hombre: el diagnóstico siempre será insuficiente. De ahí que haya que dar un *salto* de las ideas a las acciones.

En el presente apartado expondremos una de las nociones más importantes en la filosofía llaneana: la causa ejemplar. Hemos señalado anteriormente la importancia y los problemas en torno a esta causa. En la lectura tradicional de la filosofía aristotélica se consideran solo cuatro causas: material, formal, eficiente y final. Sin embargo, el tomismo enfatizó, no sin algunos problemas de interpretación, la quinta causa. Carlos Llano ofrece una lectura original de la causa ejemplar, en la que discute con el tomismo que lo precede y extrae las consecuencias en la esfera de la acción humana.

En el apartado 2.2 citamos el pasaje de la *Metafísica* aristotélica en el que se exponen las cuatro causas tradicionales.²⁹⁵ Nuestro autor afirma que dicho pasaje permite la lectura de una quinta causa. En primer lugar, recordemos que en el pasaje aristotélico, el modelo [*paradeigma*] aparece enlistado junto a la causa formal: “[se dice causa] en otro sentido, [como] *la forma y el modelo*, es decir, la definición de la esencia y los géneros de ésta (por ejemplo, de la octava es ‘la proporción de dos a uno’ y genéricamente el número, así como las partes de la definición)”.²⁹⁶ La inclusión del modelo o ejemplo nos exige preguntar qué papel desempeña con respecto al resto de las causas.

²⁹⁵ Nos referimos a *Metafísica*, V, 2, 1013a 20-35. El énfasis es nuestro.

²⁹⁶ *Ídem*. El énfasis es nuestro.

Como señala Óscar Jiménez, Llano admitió en la segunda edición de *Sobre la idea práctica* que los textos aristotélicos quizá no alcanzan a sostener el postulado de la causa ejemplar.²⁹⁷ Más bien, estamos ante una contribución de los comentadores. En cualquier caso, ya sea que la causa ejemplar pueda llamarse aristotélica o que sea una interpretación nueva, el pasaje de la *Metafísica* no parece rechazar por completo la lectura. La inclusión de la causa ejemplar, aunque no sea aristotélica, por lo menos es razonable. Pero, como veremos, este postulado obedece a razones más sólidas.²⁹⁸

“La tradición tomista no considera que el objeto externo en cuanto tal —el ser real extramental— sea el caso típico de la idea ejemplar.”²⁹⁹ Habría que añadir que no solo la tradición tomista rechazaría la idea ejemplar en los objetos externos. En realidad, afirmar que objetos pertenecientes a la realidad natural son instancias de una idea ejemplar parecería contraintuitivo. Por otro lado, en los objetos artificiales —*i. e.*, los objetos producidos por el hombre— es mucho más fácil distinguir el ejemplo del cual proceden. Además, parecería que la causa ejemplar es un modo de la causa formal, o, en todo caso, que puede reducirse a ella.

²⁹⁷ Cf. Óscar Jiménez: *Epítome de la filosofía de Carlos Llano*, p. 38; Héctor Zagal: “Verdad práctica y causa ejemplar”, en *Metafísica, acción y voluntad*, Universidad Panamericana, México, 2005; Carlos Llano: prólogo a *Sobre la idea práctica*, segunda edición, Eunsa, Pamplona, 2007.

²⁹⁸ Una lista alternativa, y que no aparece en la obra de Llano, es ofrecida por Juan Filopón en su comentario a la *Física*. De acuerdo con este comentador, existen dos causas además de las cuatro entendidas por la tradición, a saber, la paradigmática y la instrumental. La interpretación de corte neoplatónico, como bien afirma el traductor, A. R. Lacey, se fundamenta en la lectura del *Timeo* platónico, de acuerdo con el cual un Demiurgo —es decir, el creador del mundo— se basa en las Formas como ejemplo para dar forma a la materia.

En todo caso, Filopón atribuye la ausencia de la causa ejemplar al hilemorfismo platónico. En efecto, el postulado de una causa ejemplar para los seres naturales solo es necesario con vistas a un creador.

La causa instrumental, por otro lado, da razón de los medios utilizados en la creación de los objetos. Para Platón, continúa el comentador, la causa instrumental de la realidad natural es la materia; en el caso de Aristóteles, dado que no existe el postulado de una creación, la materia no es un instrumento, por lo que no es necesario proponer una causa de este tipo.

Cf. Philoponus: *On Aristotle's Physics 2*, traducido al inglés por A. R. Lacey, Nueva York, Cornell University Press, 1993, 241, 15 y siguientes.

²⁹⁹ Carlos Llano: *Sobre la idea práctica*, ed. cit., p. 23. En este apartado, a menos que se indique lo contrario, haremos referencia únicamente a la segunda edición de la obra.

Para enfrentar esta dificultad, Llano analiza a fondo la causa formal. No ahondaremos en dicho análisis, pues el tema sobrepasa las finalidades de esta investigación. Sin embargo, es importante esbozar el desarrollo de la causa formal. Cabe mencionar que las fuentes en las que se basa Llano ya no son propiamente aristotélicas, sino tomistas. Así, pues, ¿en qué consiste la causa formal?

“La forma, pues, posee tres estatutos ónticos diferentes [...]. Estos tres estatutos de la forma resultan muy importantes para determinar a su vez el verdadero *status* de la idea:

- a. La forma que informa la materia es aquella según la cual [*secundum quam*] se forma o constituye la substancia: por ejemplo, la forma humana del artífice. Se trata de la causa formal.
- b. La forma que se constituye en origen de operaciones de la substancia en cuestión, es aquella por la cual [*a qua*] la substancia humana, por su naturaleza, puede ser efectivamente artífice. Se trata de la causa eficiente.
- c. La forma que se constituye en ejemplar es aquella a cuya imitación [*ad quod*] el artífice produce el artefacto, el modelo o ejemplar escogido. Se trata de la causa ejemplar.”³⁰⁰

Llano resume esta triple distinción en el siguiente cuadro:

<i>A qua</i>	Causa eficiente (Sócrates)	Forma en acto segundo	Forma intrínseca como naturaleza
<i>Secundum quam</i>	Causa formal en los seres reales (y en la misma causa eficiente)	Forma en acto primero	Forma intrínseca como esencia
<i>Ad quod</i>	Ejemplar en el entendimiento de la causa eficiente	Forma “extrínseca”	Forma extrínseca como causa ejemplar

Figura 1³⁰¹

³⁰⁰ *Ibid.*, p. 23-24. Las notas en latín son de Llano.

Los modos de ser de la forma —o estatutos ónticos, en términos de Llano— incluyen la causa ejemplar. Pero esto no significa en modo alguno que ambas sean reductibles. Podemos ver que Llano considera la causa ejemplar como una forma extrínseca. En la creación de un objeto artificial, el modelo con base en el cual se construye ciertamente es externo. La figura de Apolo que utiliza el escultor es completamente ajena a la forma de la escultura. En otras palabras, a los objetos les es indiferente si son o no utilizados como modelos. También es necesario tomar en cuenta que tanto la causa eficiente como los seres reales tienen una causa formal propia.

Además, la causa ejemplar no es una copia perfecta del objeto. “La industria humana no es típicamente una mera repetición de la naturaleza, a que el hombre se dirigiría como modelo para inspirarse en la manufactura de los artefactos. La práctica del hombre se basa en sus propios conceptos, que llamamos ideas.”³⁰² En este sentido, la acción humana posee un carácter único. Podemos decir, por ejemplo, que los actos animales obedecen al instinto o a su propia naturaleza; sin embargo, las ideas humanas, si bien pueden seguir a la naturaleza, también pueden alejarse de ella.

El escultor nunca ha visto a Apolo, pero puede utilizar un modelo humano como base. Nuestro escultor puede perfeccionar el modelo de Apolo en su mente para crear una estatua más bella que su ejemplar humano. El conocimiento que el escultor tenga sobre el cuerpo humano o sobre el carácter de sus dioses tendrá poco efecto en la idea que moldeará a la escultura, pues éste es un conocimiento de carácter teórico. Así, el artista no busca que la estatua represente a un concepto, sino que ésta se adecue a la idea de Apolo.

Es necesario marcar en forma un poco más clara la distinción entre la idea o causa ejemplar y los conceptos objetivos. En primer lugar, “[la práctica], en efecto, no consiste en el limpio traslado de lo pensado a lo hecho.”³⁰³ Esto porque el traslado de las ideas a las acciones siempre implica un salto y un cúmulo de factores externos. En muy pocas ocasiones la realidad permite el desarrollo de proyectos tal y como fueron planeados. De

³⁰¹ *Ibid.*, p. 24

³⁰² *Ibid.*, p. 25

³⁰³ *Ibid.*, p. 27

ahí que el diagnóstico sea una condición necesaria —pero no suficiente— para la acción directiva. Es decir, necesitamos del conocimiento de la realidad para emprender un proyecto, pero esto difícilmente bastará para llevarlo a cabo.

Por otro lado, la pretensión de que la acción siga al plan establecido al pie de la letra es un error procedimental. La acción humana debe partir de la consideración dinámica de las personas involucradas, del proyecto y de la realidad misma. Por tanto, las ideas —ya sean como causa ejemplar o como plan de acción— no tienen como fin su realización exacta, sino la dirección de una meta a la que se puede llegar por varios caminos. Cuando el agente se decide por uno de estos caminos, debe ser flexible para sortear las dificultades y contrariedades que surgirán en el proceso.

Los conceptos objetivos buscan ser reflejo de la realidad. No olvidemos que la raíz del término “especulativo” es el latín *speculum*: espejo.³⁰⁴ En la definición clásica de verdad —“la verdad es la adecuación del intelecto con las cosas”³⁰⁵— se entiende ésta como una relación sin errores. La verdad, en este sentido, se alcanza cuando los contenidos del intelecto no difieren de la realidad. Pero el terreno de la práctica, dada su contingencia, no es compatible con este modo de correspondencia.

En el apartado anterior vimos cómo el intelecto se mueve en el terreno de lo necesario, mientras que el terreno de la prudencia es lo contingente: las oportunidades concretas de acción y lo bueno o malo que pueda surgir como repercusión en ella. En este sentido, el ámbito de los actos humanos no admite que se hable de verdad —en la que el margen de error es mínimo—, sino de acierto. El acierto es un campo mucho más amplio que la verdad, pues la acción “verdadera” tendría que realizarse tal y como fue planeada, sin ninguna variación.

En cambio, buscar el acierto es una vía alterna en la que hay cierto margen de maniobra en la realización, siempre y cuando el resultado concuerde con el propósito; “no entendemos una ‘verdad’ práctica como tal: las acciones, si bien pueden decirse verdaderas, en el acto

³⁰⁴ Cf. Diccionario de la Real Academia Española, entrada: especulación.

³⁰⁵ Tomás de Aquino: *Suma teológica*, I, q. 16, a. 5, resp.

de su ejecución (valga la tautología) son *buenas* o *malas*, *acertadas* o *desacertadas*, según que se juzguen o bien moral o bien utilitariamente; o simplemente, se dice que están *en acto*.³⁰⁶ Las acciones son incompatibles con el término “verdad” en su sentido lógico, aunque, como veremos más adelante, los resultados pueden ser verdaderos en un sentido ontológico.

Así, como el propio Llano afirma, lo que puede haber de verdadero en la acción no es sino la puesta en el *esse* de las acciones.³⁰⁷ En otros términos, puede hablarse de verdad en la acción en tanto que sea llevada a la realidad. Esta afirmación tiene una relevancia enorme para el pensamiento llaneano, pues permite marcar el énfasis en el ser y no en las ideas. Por lo tanto, podemos decir que la idea práctica es una de las uniones entre la voluntad y la inteligencia. La idea práctica está cargada hacia el *realizar el ideal*, en contraposición con la *idealización de lo real*.³⁰⁸ No se trata de escindir sendas facultades, sino darle a cada una su justa participación, en correspondencia con sus posibilidades, alcances y límites.

Ahora bien, ¿qué papel tiene la causa ejemplar en relación con las otras causas? Queda claro que la causa ejemplar no es un postulado propiamente del Estagirita, sino que más bien pertenece a un planteamiento de Tomás de Aquino reinterpretado por el propio Llano. No obstante, el pasaje aristotélico permite una suerte de lectura intermedia. El pasaje de *Metafísica* V, 2, parece permitir una disyunción incluyente en la causa formal. El pasaje podría entenderse como “la forma o el ejemplo”, por lo que quizá no sea legítimo descartar la posibilidad de una causa ejemplar. Pero lo que el texto no deja claro es que la causa ejemplar constituya una especie por sí misma. Además, a esta objeción se le debe añadir que, como señala Héctor Zagal, unas líneas más adelante en el mismo capítulo,³⁰⁹ Aristóteles afirma sin dejar lugar a ambigüedades que las causas son cuatro.³¹⁰

A la objeción anterior se podría responder con la lectura intermedia; es decir, la comprensión de la causa ejemplar como un modo o tipo de la causa formal. A primera

³⁰⁶ Sobre la idea práctica, p. 14

³⁰⁷ Cf. *Ibid.*, p. 14-15

³⁰⁸ Cf. *Ibid.*, p. 15

³⁰⁹ Es decir, en *Metafísica* V, 2, 1013b 16

³¹⁰ Cf. Héctor Zagal: “Verdad práctica y causa ejemplar”, p. 343-345

vista, parece que Llano admitiría una lectura de esta naturaleza. No olvidemos que nuestro pensador caracteriza a la causa ejemplar como una “forma extrínseca”.³¹¹ Así, en sentido estricto, la causa formal constituiría la “forma intrínseca” de los objetos. La forma le pertenece al objeto como tal, mientras que el modelo existe en la mente del artífice que lo produce.

No obstante, Llano rechaza lo que hemos denominado lectura intermedia. Principalmente, porque una consecuencia de este planteamiento es la equiparación de la idea con la forma real.³¹² En otros términos, reducir la causa ejemplar a un modo o una instancia de la causa formal implica que la acción o los proyectos son realizables con *tan solo* pensarlos. Esto soslaya por completo el ejercicio de la voluntad y, más todavía, la ejecución. Así, las acciones quedan reducidas a una planeación exhaustiva —que, además, es imposible—.

Determinar el estatuto de la causa ejemplar requiere, en primer lugar, mostrar que tal causa es distinta de la causa formal. De momento, hemos visto que la primera no es solo un modo de la última, pero todavía es necesario mostrar su carácter separado. Estamos lejos, pues, del aristotelismo ortodoxo, pues éste no admitiría la lectura tomista de cinco causas.

“El artífice no opera sin una forma o una idea de su obra: según el Filósofo [Aristóteles] la casa que existe en la materia proviene de la casa que existe en la mente del artífice”.³¹³ La idea que el constructor tiene de la casa no mantiene el mismo estatuto que los conceptos objetivos, sino que está en la frecuencia de un afán eminentemente práctico. La idea de la casa no constituye un saber teórico, sino un proyecto que debe ser realizado. Así, el proyecto es dinámico: abierto a la retroalimentación, en tanto que los conceptos teóricos tienen un carácter necesario.³¹⁴ Conocer las leyes de la física (aunque sea en un modo rudimentario) es, en efecto, necesario para la construcción; pero no es en modo alguno suficiente.

³¹¹ Véase la figura 1 del presente apartado.

³¹² Cf. *Sobre la idea práctica.*, p. 83

³¹³ Tomás de Aquino: *De potentia Dei*, q. 1, a. 5, obj. 11, *apud: Sobre la idea práctica*, p. 85

³¹⁴ Cf. Héctor Zagal: “Verdad práctica y causa ejemplar”, p. 348

El núcleo de la acción humana no está en la idea o la deliberación, sino en su realización; en llevar al ser a la idea.³¹⁵ Debemos advertir el riesgo de inclinar la carga hacia los dos extremos: hacia la excesiva deliberación o hacia el puro terreno de la acción. En el primer caso, el afán de planeación exhaustiva se volverá inoperante; en el segundo, la acción difícilmente llegará al acierto. Ninguno de los dos extremos es adecuado para la ejecución: ambos son necesarios en la medida que les compete.

Además de lo anterior, debemos aclarar la relación de la causa ejemplar con el resto de las causas. Existe un *adagio* escolástico que dice “las causas son causas entre sí”.³¹⁶ En palabras de nuestro autor, “queda aún por indagar la característica propia, la razón formal, por la que esta causa es específicamente diversa de aquellas otras causas que concurren con ella en la producción del efecto.”³¹⁷ Recordemos que las causas deben distinguirse, mas no separarse —por utilizar otra expresión escolástica—. Después de todo, la idea práctica solo se da en un agente, es decir, en la causa eficiente de los objetos.

Mantener la distinción entre las causas —especialmente en el caso de la ejemplar— puede resultar particularmente complicado en el caso de los objetos naturales. Los objetos artificiales, como señalamos, tienen un modelo fácilmente discernible, aunque éste solo exista en la mente del artífice. Para saber en qué se basa el constructor para realizar la casa, no hace falta ir más lejos que los planos, pues estos son la manifestación de la idea ejemplar. Pero en los objetos que no son creados por el hombre es mucho más difícil encontrar el modelo utilizado por el creador. Además, que algo sea *imitable* no implica en modo alguno que actúe como ejemplo en un sentido causal.³¹⁸ Hay muchas posibilidades para diseñar una casa, pero el constructor o el arquitecto tendrá que decantarse por una.³¹⁹

³¹⁵ Cf. Sobre la idea práctica, p. 85

³¹⁶ Héctor Zagal: “Verdad práctica y causa ejemplar”, p. 348

³¹⁷ Sobre la idea práctica, p. 88

³¹⁸ Cf. *Ídem*.

³¹⁹ Claramente, estamos frente a otra manifestación de la libertad humana, a saber, la deliberación. En el siguiente apartado abordaremos con mayor profundidad el tema.

La causa ejemplar es “aquello a cuya semejanza —imitación, similitud— el efecto es aquello que es.”³²⁰ El objeto *es* a semejanza de la causa ejemplar. Esto nos permite decir, dicho sea de paso, que la causa eficiente no se identifica con la ejemplar: el objeto creado no es igual al creador. De esta manera, podemos evitar un rescoldo marxista que ponga en peligro la antropología y, en consecuencia, los parámetros de acción. Llano había advertido este riesgo desde *Análisis de la acción directiva*, pues la reducción del agente al efecto constituye una confusión de ambos que tiene serias consecuencias éticas.³²¹

Queda claro que la causa ejemplar guarda una relación de cercanía con su contraparte formal. Incluso existe la mencionada posibilidad de reducir la primera a un modo de la segunda. Más todavía, la causa ejemplar, como bien señala Llano,³²² corre el riesgo de introducir un platonismo subrepticio en el que los objetos sean una imperfecta copia de un modelo ideal. Del mismo modo que el materialismo marxista que ya advertimos, el racionalismo es insuficiente para dar razón de los actos humanos.

La resolución a dicha problemática está en extraer las consecuencias de reducir una causa a la otra. La causa ejemplar tiene un carácter eminentemente *extrínseco* con respecto a los objetos; en tanto que la causa formal es constitutiva de estos y, por ende, radicalmente intrínseca. “La forma, en el sentido aristotélico, es algo *real*, en tanto que el concepto es algo mental.”³²³ Así, pues, la diferencia crucial entre el objeto ideado y el objeto real está en que el primero no existe realmente; no tiene verdad ontológica. A la idea de hombre se le pueden hacer toda clase de cambios sin que la realidad se vea afectada en lo mínimo. El modelo humano utilizado por el escultor no padece ningún cambio si el producto final es distinto de él. En realidad, tampoco sería lícito esperar que el producto final sea una copia al carbón del modelo.

Así, pues, la causa ejemplar pertenece al ámbito de lo mental. O, en cualquier caso, el objeto no necesariamente es una imitación de la idea, si bien ésta puede ser *imitable*. En el

³²⁰ *Ibid.*, p. 89

³²¹ Cf. *Análisis de la acción directiva*, p. 61 y siguientes

³²² Cf. *Ibid.*, p. 91

³²³ *Ibid.*, p. 104

caso de los objetos naturales, Llano afirma que “para cada ser singular hay una idea en Dios”.³²⁴ De esta manera se puede despejar la dificultad que advertimos algunas líneas más arriba. El objeto artificial encuentra su causa ejemplar en el artífice humano, mientras que los objetos naturales encuentran su causa ejemplar en las ideas individuales de Dios.

Ahora bien, la idea o causa ejemplar debe estar inmersa en el ámbito de lo práctico, no en lo especulativo.³²⁵ La finalidad de la idea ejemplar como propósito o como meta de un proceso es que ésta sea infundida en la materia por el artífice. De otro modo, no puede haber una acción acertada, pues la acción tiene que ocurrir en la realidad y no solo en la mente del agente. “[E]l entendimiento especulativo se refiere a las cosas que son; el práctico, a las que queremos hacer.”³²⁶

El objeto del pensamiento especulativo es la verdad, mientras que el pensamiento práctico tiene como fin la realización acertada. Así, la idea en sentido propio no se limita a la causa formal o la causa material, sino que requiere del compuesto: la forma *en* la materia, que se unen a través del obrar del artífice. En otras palabras, un proyecto solo puede realizarse cuando los agentes involucrados *actúan* para que se lleve a cabo en la realidad. “La idea no responde propiamente a la sola materia ni a la sola forma; sino que una sola idea responde al compuesto entero, la cual es productora del todo, no solo en cuanto a la forma, sino también en cuanto a la materia”.³²⁷ La estatua solo será tal plenamente cuando exista en la materia y con la forma adecuada; si alguno de los dos elementos está ausente, quizá tengamos un bloque de marfil y la idea de una estatua, pero no una estatua ontológicamente verdadera.

En el caso de la acción directiva, la idea ejemplar tiene lugar en cuanto al proyecto que se elige para llevar a cabo. En toda acción propiamente humana, el agente lleva a cabo la ejecución con base en sus ideas. Como afirma Llano:

³²⁴ *Ibid.*, p. 107

³²⁵ Cf. *Ibid.*, p. 110

³²⁶ *Ibid.*, p. 111

³²⁷ Tomás de Aquino: *De veritate*, q. 3, a. 5, c. La traducción es de Carlos Llano en *Sobre la idea práctica*, p. 119

“A *la idea de la práctica* pertenecen tanto la teoría sobre el saber práctico en general, cuanto la labor intelectual que debe ejercerse para la configuración de una idea ejemplar apropiada —la causa ejemplar— que es, justo, la idea de la práctica. A *la práctica de la idea*, en cambio, corresponde la causalidad eficiente; la realización de la idea misma; puesta en el ser real con autonomía entitativa respecto del sujeto que la causa.”³²⁸

El filósofo mexicano añade que la idea de la práctica —el proyecto o la causa ejemplar— tiene un carácter intelectual, mientras que la práctica de la idea —la ejecución— tiene una naturaleza volitiva. Pero, insistimos, ambas facultades operan en conjunto. En el caso de la dirección empresarial, pueden ocurrir dos consecuencias cuando uno de los dos extremos prevalece:

“La enfática posición de la causa formal —intelectual— en la idea de la práctica y la clara pertenencia de la causa eficiente —volitiva— a la práctica de la idea, da lugar, a su vez, a dos perfiles caracterológicos; a dos maneras de conducta: hay personas que cuentan con una gran habilidad —innata o adquirida— para todo aquello que corresponde a la idea de la práctica, al pensamiento de lo que ha de hacerse, mientras que se demuestran ineptos para aquello que se refiere a la efectuación de lo ideado y viceversa.

“De ambas tipologías, la primera resulta indudablemente más peligrosa, porque, amparada bajo la preeminente fuerza de la inteligencia, suele recrudecerse en su ineptitud, refugiándose en los aspectos racionales y formales, siempre perfectibles de la idea, sin percatarse de que su debilidad no se encuentra en el terreno intelectual, sino en el propiamente activo. En términos metafísicos, se exageran entonces las relaciones entre la causa ejemplar y la causa formal, demeritando los ricos y eficaces nexos que la causa ejemplar guarda con la eficiente.”³²⁹

El énfasis exagerado en los aspectos técnicos o especulativos de la decisión o, en otros términos, el afán de obtener un diagnóstico exhaustivo de las oportunidades de acción es inoperante. “En la terminología de la Escuela de la alta Edad Media se da a las cosas

³²⁸ *Ibid.*, p. 158

³²⁹ *Ibid.*, p. 158-159

mismas el calificativo de verdaderas en cuanto éstas se conforman al ejemplar de la creación divina. Este tipo de verdad [...] recibe el nombre de verdad ontológica o trascendental.”³³⁰

Por otro lado, lo que se conoce como verdad lógica es la adecuación del intelecto con la realidad. En términos de la causa ejemplar, “cuando el resultado de la producción, es decir, el producto, se asemeja al modelo, podemos decir que es verdadero; pero lo que resulta *ontológicamente* verdadero es el producto, no el modelo.”³³¹ El modelo solo tiene existencia en la mente del artífice; como tal, la causa ejemplar no puede ser verdadera en ninguno de los sentidos. Puede ser realizable o irrealizable; congruente o incongruente, etcétera.

En este sentido, el acierto en la acción directiva se pondera en lo que Llano denomina “reapreciación”. Este acto nos permite determinar si el resultado se adecua al propósito inicial. En caso de que no haya dicha adecuación, la reapreciación permite que se ajusten las acciones, los medios y, en última instancia, los propósitos con base en los nuevos datos. Lo anterior explica el énfasis que Llano coloca en la necesidad de objetividad, tanto en situaciones cotidianas como la toma de decisiones diarias, como en decisiones trascendentes, ya sea en términos económicos, sociales o personales.

“La verdad *ontológica* del producto puede trasladarse, pues, analógicamente, al resultado de la acción directiva, para dar sentido conceptual a la reapreciación.”³³² Cuando la acción no parece dirigirse al acierto, no es la idea ejemplar la que debe cambiarse, sino las acciones que se dirigen hacia ella. En otras palabras, el propósito —si bien requiere de cierta flexibilidad— no debe abandonarse cuando los hechos parecen ser poco propicios a su realización.

En conclusión, la causa ejemplar da forma al proyecto que será ejecutado en el caso de la acción directiva. Dicho proyecto, dado que las acciones humanas son contingentes,

³³⁰ Análisis de la acción directiva, p. 113

³³¹ *Ídem*.

³³² *Ibid.*, p. 114

requiere cierta flexibilidad, pero también fortaleza y la constancia frente a las adversidades. Sin embargo, para explicar adecuadamente las acciones, hay un elemento fundamental: la deliberación, que a su vez constituye un antecedente teórico para la decisión y, finalmente la acción.

El estudio de la deliberación nos llevará de regreso a las fuentes aristotélicas. El hecho de que la causa ejemplar no pueda sostenerse en los textos de Aristóteles no significa que ambas posturas sean incompatibles, sino, como veremos, significa que la causa ejemplar extiende los alcances de la filosofía aristotélica y nos permite una comprensión más profunda del pensamiento de Carlos Llano.

2.5 La deliberación

En el apartado anterior expusimos los problemas en torno a la causa ejemplar y la posición de Carlos Llano al respecto. Además, vimos el papel de esta causa en el ámbito de la acción directiva. En el presente apartado estudiaremos un tema que precede a la decisión en los actos humanos: la deliberación; pues ésta es condición de posibilidad para la elección racional del proyecto que se llevará a cabo. Así, volveremos la mirada al tercer libro de la *Ética nicomaquea* a fin de encontrar algunas pautas teóricas de dicho acto. Posteriormente, estableceremos la relación entre deliberación y diagnóstico para dar pie a una exposición a profundidad del tema de la decisión y la ejecución.

A primera vista, la deliberación parece pertenecer al terreno del diagnóstico. Vimos anteriormente que la deliberación está íntimamente relacionada con la prudencia, pues ésta permite al hombre reconocer lo bueno o malo en una situación concreta. Así, la deliberación no se limita al diagnóstico de la acción directiva sino que es un elemento de la praxis en general. Esto significa que toda acción humana, en cuanto tal, parte de la deliberación en torno al proyecto a realizar. En otros términos, la acción humana y racional es necesariamente deliberada.

De acuerdo con algunos comentadores, la deliberación fue introducida como problema filosófico por Aristóteles. El término griego *proairesis*, de acuerdo con el lexicón de Liddell y Scott, puede entenderse como elegir una cosa en lugar de otra en forma deliberada, un propósito, o deseo. También puede entenderse como un plan o rango de acción.³³³ Seguiremos la definición clásica del término aristotélico, retomada por Carlos Llano para dar una explicación cabal del proceso de decisión.

Ahora bien, ¿en qué consiste la deliberación? En primer lugar, la deliberación no tiene una función teórica, sino práctica:

“Quizá deba llamarse objeto de deliberación no aquello sobre lo cual podría deliberar un loco, sino aquello sobre lo que deliberaría un hombre de sano juicio. En efecto,

³³³ Cf. Henry George Liddell, Robert Scott: “proairesis” en *An Intermediate Greek-English Lexicon*, Oxford, Clarendon press, 1889.

nadie delibera sobre lo eterno, por ejemplo, sobre el cosmos, o sobre la diagonal y el lado, que son inconmensurables; ni sobre las cosas que están en movimiento, pero que ocurren siempre de la misma manera, o por necesidad, por naturaleza o por cualquier otra causa.”³³⁴

Para Aristóteles, la deliberación tiene como objeto aquello sobre lo que el hombre puede ejercer alguna influencia;³³⁵ es decir, la deliberación se dirige hacia las oportunidades de acción. Pero la deliberación se distingue en varios aspectos de la decisión. Queda claro que la deliberación tiene un objeto distinto al de la especulación teórica. Como hemos venido diciendo, la especulación tiene como objeto lo necesario; en cambio, la deliberación y la prudencia tienen como objeto lo contingente, es decir, las posibilidades de acción. Donde la especulación se dirige al saber teórico, la deliberación tiene como fin la acción práctica.

“Deliberamos, entonces, sobre lo que está en nuestro poder y es analizable, y eso es lo que resta por mencionar. [...] [S]obre los conocimientos exactos y suficientes no hay deliberación, por ejemplo, sobre las letras (pues no vacilamos sobre cómo hay que escribirlas); pero, en cambio, deliberamos sobre lo que se hace por nuestra propia intervención, aunque no siempre de la misma manera, por ejemplo, sobre las cuestiones médicas o de negocios.”³³⁶

El terreno de la acción humana rara vez da pie a soluciones universales y unívocas. El conocimiento técnico puede dar ciertas pautas de acción; e, incluso, aumentar las probabilidades de obtener los resultados que se buscan. No obstante, la técnica tiene un alcance limitado; solo puede garantizar resultados en un sentido productivo. En el campo de la acción auténticamente humana, virtudes como la prudencia pueden acercarnos al acierto, pero no nos pueden blindar contra los imprevistos.³³⁷ En otros términos, aprender los fundamentos de la virtud no nos hace virtuosos. La virtud no existe como tal si no se lleva a cabo. De ningún modo diríamos que un médico ejerce adecuadamente su función si fuera

³³⁴ Aristóteles: *Ética nicomaquea*, III, 5, 1112a 20

³³⁵ Recordemos que el plano de la acción directiva es, precisamente, aquel sobre el que se puede ejercer cierta influencia, pero que en modo alguno puede determinarse por medios coercitivos, a saber, la voluntad de las personas.

³³⁶ Aristóteles: *Ética nicomaquea*, III, 3, 1112a 33-1112b 7

³³⁷ Véase el apartado 2.2 de la presente investigación.

incapaz de curar. Así, tampoco diríamos que una persona es valiente, prudente o sabia si no ejerce dichas virtudes.

En el terreno de la acción humana, el resultado no siempre es certero. Sin embargo, la deliberación no tiene como objeto el fin al que se dirigen las acciones, sino, como bien afirma el Estagirita, los medios. “Pues, ni el médico delibera sobre si curará, ni el orador sobre si persuadirá, ni el político sobre si legislará bien, y ninguno de los demás sobre el fin, sino que, puesto el fin, consideran cómo y por qué medios pueden alcanzarlo.”³³⁸ La finalidad de una acción no se delibera, sino que el acto de deliberar parte de una meta ya establecida.

La decisión en la acción directiva requiere de dos cualidades respectivas, a saber, la magnanimidad —la capacidad de elegir metas magnas— y la audacia —el arrojo para obtener los medios necesarios para alcanzar el fin—. Sin embargo, el acto de decidir va más allá de la deliberación, pues la decisión consiste en elegir una meta para dirigir las acciones hacia ella. En cambio, la deliberación gira en torno a los medios necesarios para llevar a cabo la acción. “El principio de la acción es, pues, la elección —como fuente de movimiento y no como finalidad—, y el de la elección es el deseo y la razón por causa de algo. De ahí que sin intelecto y sin reflexión y sin disposición ética no haya elección, pues el bien obrar y su contrario no pueden existir sin reflexión y carácter.”³³⁹ En este sentido, una acción no puede calificarse como buena o mala sino en la medida en que esté sostenida por una elección racional previa. De otro modo, la acción es simplemente irracional.

Por otro lado, la decisión, como bien afirma Carlos Llano, nos dirige necesariamente hacia la ejecución. “La decisión no es nada, cae en el vacío, si no se ejecuta. La ejecución de lo decidido se lleva a cabo, precisamente, por medio del mando, gracias al cual oriento las acciones de los otros —y de mí mismo— hacia el logro del objeto de la decisión.”³⁴⁰ Puede verse, entonces, que la deliberación es un proceso que ocurre constantemente en la ejecución de los proyectos, pues, como dijimos, la deliberación compete a los medios que

³³⁸ Aristóteles: *Ética nicomaquea*, III, 3, 1112b 12-17

³³⁹ Aristóteles: *Ética nicomaquea*, VI, 2, 1139a 30

³⁴⁰ Análisis de la acción directiva, p. 92-93

se han de obtener para alcanzar la meta que se ha elegido; la elección corresponde al fin que se busca en cada caso. Más todavía, podríamos afirmar que la deliberación corresponde a las acciones concretas, en tanto que la decisión corresponde al conjunto de acciones — colectivas e individuales— que se requieren para llevar a cabo una meta.

En cada uno de los elementos de la acción directiva hay una conjunción de la voluntad y el intelecto. Del mismo modo, la deliberación no se ocupa únicamente de la dimensión racional y objetiva de la acción humana, sino también de los factores volitivos que intervienen en ella. Tomás de Aquino afirma que en la deliberación y el pensamiento sobre las oportunidades de acción hay una parte eminentemente racional; sin embargo, también hay una injerencia de la voluntad que no puede soslayarse. Este ejercicio de la voluntad no se limita únicamente a la ejecución, sino que esta ejecución tiene que estar ordenada con respecto a la recta razón.³⁴¹ En este sentido, las virtudes intelectuales y prácticas están radicalmente involucradas en la deliberación, pues ellas permiten la articulación de los apetitos racionales y volitivos hacia un fin.

La deliberación, entonces, se constituye como un momento racional y volitivo de la acción que se complementa con la decisión para poner en acto las ideas. La acción, finalmente, encuentra su realización en la ejecución: la acción no es *real* hasta que se lleva a cabo. Si ésta no alcanza su propósito, hablaremos de una acción fallida, pero no irreal.

“La decisión es un firme asentimiento integral (personal) al curso de acción que señala el objetivo decidido. Este asentimiento no es, por lo que hemos dicho, de naturaleza meramente intelectual o racional: la deliberación racional no terminaría nunca si no hubiera un asentimiento, de otra naturaleza, que rompa con la deliberación sin desecharla.

“A veces se tiene un firme asentimiento sin deliberación, y éste es el caso de quien actúa conforme a lo que ya sabe con seguridad, con certeza, y no de quien actúa

³⁴¹ Cf. *Suma teológica*, II-II, q. 47, a. 8, resp.

siguiendo una decisión. Otras veces se delibera sin llegar a un firme asentimiento: es el caso del que duda por no poder inclinarse a una parte o a otra.”³⁴²

Queda clara, entonces, la cercanía que ya habíamos señalado entre la deliberación y la prudencia, pues, como bien afirma nuestro pensador:

“la posición mental más lógica frente a un problema no es avocarse a su solución simple y miope, sino la deliberación para encontrar la solución más adecuada — entre las muchas posibles— a los objetivos trazados, dentro de aquel marco específico de problematidad. En lugar de preguntarme: ¿cómo puedo eliminar ese problema?, debo hacerme esta pregunta: ¿qué aspectos de esta nueva situación pueden servirme para lograr mis objetivos?”³⁴³

La acción humana no consiste en seguir pautas preestablecidas para la solución de problemas. Este procedimiento compete a la acción productiva, en la que la ejecución tiene metas fuera de sí misma. Por el contrario, la acción *propriamente* humana, la praxis, requiere de la voluntad libre y del intelecto. De otro modo, nos limitamos a seguir actos irreflexivos que, si bien pueden ser eficientes, no van más allá de la mera producción.

En el mismo tenor, Tomás de Aquino afirma que la elección adecuada de los fines o la deliberación correcta en torno a los medios no garantiza que la acción sea acertada. La prudencia, según el Aquinate, consiste en la correcta deliberación, decisión y ejecución.³⁴⁴ Estos tres aspectos de la prudencia deben darse en conjunto; de otro modo, la acción está incompleta. Queda claro, también, que voluntad y entendimiento están imbricados en el acto de la deliberación y, por lo tanto, en toda acción humana. Si bien ambos tienen operaciones y objetos distintos, encuentran su unidad en la ejecución llevada a cabo por un agente racional. Nos parece importante recalcar que el acierto no es criterio de la *realidad* de la acción, sino una indicación de la correspondencia entre los resultados y los propósitos. La acción no puede ser *falsa*: es real o inexistente; acertada o errónea.

³⁴² Análisis de la acción directiva, p. 124-15

³⁴³ *Ibid.*, p. 218

³⁴⁴ Cf. *Suma teológica*, II-II, q. 47, a. 13

Ahora bien, ¿cuáles son los elementos racionales de la deliberación? En el caso del diagnóstico, las oportunidades de acción están en las circunstancias objetivas y las cualidades propias de las que se dispone para establecer la meta. Éstas exigen del agente, en la medida de sus posibilidades, mantener la objetividad. Pero la deliberación no tiene un carácter únicamente objetivo. Este proceso se lleva a cabo en todo momento, desde el diagnóstico hasta la revaloración de los objetivos y los resultados. Si surge un imprevisto en el proceso de ejecución, el agente debe deliberar de nuevo y, en última instancia, llevar a cabo una nueva elección de fines inmediatos para adecuarse a las condiciones cambiantes de la acción. Los fines últimos, por otro lado, no deberían modificarse cuando surgen imprevistos. Cuando un agente no logra una meta inmediata, podrá desilusionarse, pero seguramente no desaparecerá su deseo de alcanzar la felicidad. El caso de la acción directiva no es distinto.

El objeto de la voluntad, como afirma Aristóteles, “es para el hombre bueno el bien; para el hombre malo cualquier cosa”.³⁴⁵ En este sentido, para el hombre prudente el objeto de la voluntad será lo bueno y conveniente en cada situación concreta; es decir, su voluntad se alineará hacia el acierto. En cambio, la voluntad de un hombre imprudente puede igualmente alinearse hacia el bien que hacia el mal. Sin embargo, esto no nos habla de una falla en la deliberación. En efecto, una voluntad inclinada hacia el mal puede deliberar correctamente en torno a los medios para alcanzar sus fines. Un hombre malvado con la capacidad de deliberar y el conocimiento necesario para lograr sus fines siempre será más peligroso que uno sin ella.

Además de la deliberación, la racionalidad práctica se articula por medio de los apetitos racionales. Sin embargo, los apetitos racionales no son suficientes para la acción virtuosa, puesto que ésta necesita de la deliberación. Aristóteles ejemplifica esto por medio de los niños. El Estagirita afirma que los niños poseen apetitos racionales; pero son incapaces de deliberar puesto que aún son jóvenes.³⁴⁶ De ahí que necesiten de la guía de los adultos,

³⁴⁵ Aristóteles: *Ética nicomaquea*, III, 4, 112b 25-26

³⁴⁶ Cf. Aristóteles: *Política*, I, 13, 1260a 13

puesto que estos pueden dirigirlos apropiadamente hasta que los niños son capaces de buscar su propio bien.

Los apetitos pueden igualmente dirigirse a lo bueno como a lo dañino; de ahí que la razón práctica deba ejercer un imperio sobre ellos basado en una especie de *diálogo político* entre la inteligencia y la voluntad. El descanso puede ser más apetecible que el ejercicio, pero no necesariamente es más beneficioso el primero que el segundo. Como afirma Llano en *Las formas actuales de la libertad* el dominio sobre los apetitos no constituye una reducción de la libertad, sino, por el contrario, su condición de posibilidad. Esto porque, precisamente, aquel ejercicio de la racionalidad y la voluntad sobre los apetitos permite la expansión del horizonte humano.³⁴⁷

El ejemplo aristotélico referente a los niños ayuda a comprender que la racionalidad también depende de la experiencia; es decir, que la guía que los adultos dan a los niños puede, en cierto modo, compararse con la actividad del director sobre el empleado. La acción directiva no tiene como finalidad dirigir todas y cada una de las acciones concretas de las personas en la organización. Más bien, se busca que a largo plazo los trabajadores puedan ver en el trabajo la realización de sus propios fines y la posibilidad de alcanzar su fin último; es decir, encontrar en el trabajo una vía para la autorrealización. En este sentido, la empresa puede constituirse como una institución formadora de personas y no solo generadora de capital.

En la acción concreta, la deliberación manifiesta su carácter racional. La acción intempestiva bien puede ser acertada, pero ésta no es, en sentido estricto, una buena acción. Como bien señala Jesús Salazar,³⁴⁸ la relación entre voluntad y entendimiento no es unívoca; es decir, la interrelación entre ambos aspectos de la racionalidad humana tiene varias dimensiones que se entrelazan en la acción. Ya habíamos señalado antes la relación recíproca y circular entre ambos; sin embargo, conviene recordar que ninguno de los dos tiene supremacía sobre el otro, sino que el conjunto opera por medio de sus respectivas

³⁴⁷ Cf. *Las formas actuales de la libertad*, capítulos 2, 3 y 4; cf., *etiam*, Oscar Jiménez: *Epítome de la filosofía de Carlos Llano*, México, Ediciones Ruz, 2010, capítulo VIII

³⁴⁸ Cf. Jesús Salazar: “Examen filosófico del acto de la decisión”, en *Istmo* 311, 2010

operaciones y objetos. La acción intempestiva solo puede llegar al resultado por casualidad, pero la experiencia cotidiana nos muestra que esto rara vez ocurre.

Si bien es cierto que la deliberación se inclina hacia el aspecto racional-objetivo, es la voluntad la que permite el paso de la idea a la acción; pues ésta es la que elige sobre las opciones que la deliberación le puede presentar. Sin la voluntad, la deliberación —y la razón en general— queda estancada en el vacío; recordemos la afirmación de Llano: “la idea es práctica, o no es idea”.³⁴⁹

Habíamos señalado en apartados anteriores las múltiples dimensiones del diagnóstico y la acción directiva, pero todavía es necesario anotar algunas precisiones con respecto a la relación entre la deliberación y el diagnóstico para poder ahondar en el papel de la primera. Además de los dos aspectos que requiere el diagnóstico para funcionar —es decir, la objetividad y la humildad—, el diagnóstico abarca ámbitos de la acción directiva más allá de la deliberación concreta. Como señalamos, la deliberación es un proceso que ocurre en todas las acciones individuales, así como en la ejecución de los actos; el diagnóstico, en cambio, ocurre en acciones mucho más complejas. En sentido estricto, el hombre no se detiene a analizar las situaciones que circundan su acción sino hasta que se vuelve absolutamente necesario.

Si un individuo quiere convertirse en millonario por medio de su trabajo, pero, en el proceso compra un boleto de lotería que resulta ser el ganador, dicho individuo obtendrá su resultado aunque no por los medios que eligió. ¿Podemos hablar de una acción acertada? En este caso, no. Se trata más bien de un hecho afortunado. Es cierto que todas las acciones parten de un diagnóstico. También es cierto que las acciones impulsivas pueden alcanzar una meta, pero aquí no se puede hablar de acierto cabalmente, puesto que no hubo un propósito que dirigiera la acción. Para que haya acierto, el propósito debe adecuarse con los resultados. Además, los medios para alcanzar el fin deben deliberarse. Por otro lado, esto no significa que la acción afortunada sea inválida; solo nos limitamos a afirmar que no es, en sentido estricto, acertada.

³⁴⁹ Sobre la idea práctica, p. 17

Pensemos, por ejemplo, en el descubrimiento de América. Como es bien sabido, cuando Cristóbal Colón partió de España, no buscaba descubrir un nuevo continente; sino una nueva ruta para las Indias. De ninguna manera pensaríamos que el resultado que obtuvo la expedición de Colón fue perjudicial para él. Tampoco diríamos que su expedición fue infructífera. Éste es un ejemplo muy claro de un caso en el que surge un imprevisto sobre el que se debe deliberar inmediatamente y del que se puede obtener un resultado benéfico.

Pero volvamos a nuestro ejemplo anterior. El diagnóstico de nuestro ganador de la lotería debería abarcar las condiciones de partida para convertirse en millonario —su trabajo actual, las posibilidades de emprender un negocio, etcétera—. En el proceso de lograr su objetivo, el agente tendrá que enfrentar varias dificultades y deliberar sobre las formas de sortearlas. Comprar un billete de lotería —dado que es muy poco probable resultar ganador— difícilmente podría calificarse como una acción plenamente deliberada, aunque de ella se puede obtener una consecuencia benéfica. La deliberación llevada a cabo al momento de comprar el billete de lotería no tiene la misma profundidad que la planeación del trabajo.

Para las acciones cotidianas rara vez hace falta un diagnóstico o una deliberación muy minuciosos. Incluso, una gran parte de los actos cotidianos ocurren por costumbre o por hábito. En la medida en que se vuelven más complicadas las circunstancias, las metas o los agentes que las ejecutan; es necesario recurrir a mecanismos de acción cada vez más complejos.

También es importante tomar en cuenta que, aunque las metas deben ser *magnas*, también deben ser realizables. Recordemos que a la magnanimidad de la decisión debe unirse la flexibilidad en el propósito y en los medios para alcanzarlo. La planeación, si bien es sumamente necesaria, bajo ningún concepto puede abarcar todas las posibilidades. Incluso, sería absurdo esperar de la acción directiva pautas de acción minuciosas y exhaustivas.

En términos de la acción, la razón siempre será insuficiente. Carlos Llano afirma esto en varios pasajes para argumentar en contra del racionalismo directivo.³⁵⁰ El salto a la acción del que ya habíamos hablado nos muestra que las acciones deben ser deliberadas, pero de poco sirve la deliberación si la voluntad no se ejerce para llevar a la realidad los proyectos.

“La real eficacia de la práctica no reside solo en pensar con claridad y acierto, sino en la *capacidad de decisión*. La capacidad de decisión suple la insuficiencia de las razones que el entendimiento presenta a la voluntad para seguir un determinado curso de acción. Si estas razones fueran suficientes por sí mismas, la voluntad no sería sino un apéndice activo del pensamiento: no sería libre. La capacidad de decidir es una cualidad requerida por la voluntad en virtud justo de la libertad de que goza.”³⁵¹

Así pues, la deliberación es el punto de partida para cualquier acción que busque el acierto; pero bajo ningún concepto es ésta suficiente. Del mismo modo, el diagnóstico frente a las oportunidades de acción siempre será insuficiente; ya sea por la complejidad de la realidad a la que nos enfrentamos, o porque la razón es simplemente incapaz de abarcar todo su entorno. La intención de quien trata de actuar no es un conocimiento de la totalidad de su situación, sino del conocimiento suficiente en torno a las oportunidades de acción que tiene a la mano. Recordemos que la racionalidad teórica es inoperante, puesto que su intención no es la transformación de la realidad, sino su conocimiento.

En conclusión, podemos decir que la deliberación es un principio operativo de la acción humana. Así, este proceso ocurre en los agentes y en los directores dentro de la esfera empresarial; no solo en la planeación de los proyectos, sino en todos los momentos de la ejecución. Por otro lado, es importante recordar que la deliberación tiene como objeto principal los medios necesarios para alcanzar el fin. En este sentido la deliberación tiene un papel subordinado —aunque no menos importante— a la decisión, pues ésta es la que tiene como objeto los fines de la acción.

³⁵⁰ Véase, por ejemplo, el capítulo 5 de *Análisis de la acción directiva*.

³⁵¹ *Análisis de la acción directiva*, p. 84

2.6 La decisión

Vimos en el apartado anterior el desarrollo en torno a la deliberación y la distinción que ésta guarda con respecto a la decisión. *Grosso modo*, la deliberación se distingue de la decisión en que la primera se dirige hacia los medios y la segunda se refiere al fin que se elige en cada caso. Así pues, es necesario analizar a fondo el tema de la decisión. En primer lugar, necesitamos establecer los tipos de decisión que se pueden ejercer en los actos humanos y, posteriormente, analizar los elementos de la decisión en el ámbito de la acción directiva.

Conviene recordar, también, que este momento de la acción directiva no es sino una instancia de la decisión en un sentido general. El análisis de la segunda nos permite una mejor comprensión de la primera. Pero el criterio de distinción está en que la decisión humana suele involucrar a una sola persona, mientras que la decisión directiva involucra a todas las personas de una organización o una comunidad de personas.

Podemos distinguir, a partir del estudio de la filosofía de Carlos Llano y del desarrollo llevado a cabo hasta este momento, que existen tres categorías de la decisión: (1) la que podríamos llamar decisión existencial, a la cual Carlos Llano dedica varias páginas de su obra *Las formas actuales de libertad*; (2) decisión humana en general, la cual tiene por objeto los fines que se persiguen en la acción particular; y (3) decisión directiva, la cual tiene por objeto las metas a las que se dirigirán las acciones futuras dentro del contexto de la acción directiva.

En primer lugar, la que Carlos Llano llama decisión existencial se refiere al máximo ejercicio de la libertad humana; es decir, la libertad de decidir-*se* por un compromiso a nivel existencial. Estrictamente, el primer sentido de decisión que aquí señalamos consiste en la decisión de ser de una manera u otra y establecer la propia existencia como un proyecto de vida. Este planteamiento hace eco de autores como Heidegger y Aristóteles

para quienes las acciones tienen sentido en la medida en que se articulan a un proyecto.³⁵² El proyecto existencial no debe entenderse como un plan de ejecución cualquiera, sino como la *proyección* de una meta final para la vida humana.

La actividad racional, desde el punto de vista de la decisión existencial, permite al hombre proyectar los fines últimos:

“El aspecto específico de la actividad racional en que la libertad radica es precisamente el que hemos señalado arriba: la capacidad racional del hombre para extender los conceptos a su límite. Si el hombre careciera de esta virtualidad, sus posibilidades discursivas o deliberatorias no serían la fuente original del ser libre: [el hombre] no sería libre por virtud de sus razonamientos si en la primera operación de espíritu no tuviera el alcance de llegar al ser en cuanto ser. Es la capacidad humana para concebir el bien infinito el punto de inflexión de la acción racional en el que se haya la raíz de la libertad.”³⁵³

Habíamos señalado anteriormente que, para Carlos Llano, el acceso al bien infinito no se da por vía de la razón, sino de la voluntad. Como ejemplifica Óscar Jiménez, el bien absoluto no puede adquirirse propiamente por vía del pensamiento, pues la razón no puede operar en términos de lo incognoscible. Por otro lado, la voluntad es capaz de ir más allá de las limitaciones materiales y racionales; de aquí que la voluntad permita el acceso a lo infinito.³⁵⁴

Así, nuestro autor distingue entre la *libertad-para* y la *libertad-de*. La libertad en su primera acepción es lo que podemos llamar libertad de proyecto; es decir, la libertad de elegir-se o elegir un fin último al cual dirigir todas las acciones. La *libertad-de*, por otro

³⁵² La extensión y profundidad del tema en cuestión nos impide hacer un desarrollo a fondo de este primer sentido de la decisión. Por ahora nos limitamos a señalar que este sentido de la decisión tiene un papel central en *Las formas actuales de la libertad* de Llano, la *Ética nicomaquea* (particularmente el libro X), y los primeros párrafos de *Ser y tiempo* de Martin Heidegger.

³⁵³ *Las formas actuales de la libertad*, p. 23

³⁵⁴ Cf. Oscar Jiménez: Epítome de la filosofía de Carlos Llano, p. 86-89

lado, es lo que podemos comprender bajo la noción cotidiana de libertad. Con ella, nos referimos a la posibilidad de actuar sin intervención de agentes externos.

“Digámoslo de esta manera: el concepto marxista y materialista del ser humano persigue la plenitud del hombre relacionándolo directamente con la liberación de sus necesidades; el concepto antropológico heideggeriano busca esa misma plenitud, pero la relaciona con sus proyectos, o, como lo diría Viktor Frankl, con el *sentido*, con la proyección direccional de su existencia.”³⁵⁵

Así pues, la libertad-*de*, puede malinterpretarse como la simple posibilidad de actuar en forma irrestricta. Cuando, por el contrario, la verdadera libertad —o quizás sea más preciso decir la libertad en un sentido más profundo; es decir, la libertad-*para*— consiste en la libertad de compromiso,³⁵⁶ pues el compromiso es la auténtica manifestación de la inteligencia en colaboración con la voluntad. La libertad en su sentido ontológico no es solo la libertad de actuar, sino la libertad de ser.

No podemos enfatizar suficientemente la importancia de la libertad para el tema de la decisión humana. Carlos Llano, enfrenta el tema de la libertad para dar respuesta al colapso de las filosofías de corte materialista y determinista. En el campo del *management*, las teorías reduccionistas actualmente tienen una influencia considerable. No solo en el caso del *taylorismo*, sino también en aspectos internos y operativos de la empresa. Pensemos, por ejemplo, en las extensas teorías y procedimientos en la *toma de decisiones*.³⁵⁷ En estos procedimientos operativos se pretende reducir las decisiones a sus dimensiones meramente cuantitativas; es decir, se pretende reducir la acción humana a sus aspectos objetivos, controlables y medibles. Como hemos venido mostrando, esta pretensión, si bien puede garantizar cierta eficiencia, adolece de serias limitaciones antropológicas y, por lo tanto, tiene consecuencias éticas que no pueden soslayarse en aras de la eficacia.

³⁵⁵ Las formas actuales de la libertad., p. 26

³⁵⁶ Conviene recordar que la palabra “compromiso” tiene su origen en el latín *compromissum*: la voluntad de asumir el mandato de un árbitro o una instancia legal superior. En el sentido que aquí manejamos, compromiso se debe entender como una obligación asumida por voluntad propia y de manera libre.

³⁵⁷ Llano también toma en cuenta estas teorías en el cuarto capítulo de *Análisis de la acción directiva* y en *Las formas actuales de la libertad*, p. 115 y siguientes.

La decisión humana, si bien está compuesta por algunos factores calculables, no puede reducirse a ellos. Recordemos que el hombre es naturalmente dinámico; las labores repetitivas, por ejemplo, resultan tediosas debido a la misma naturaleza humana. Pero lo anterior no significa que la decisión sea irracional o esté inclinada hacia los factores emotivos que la articulan. Como bien afirma nuestro pensador, el entendimiento es la causa formal de la decisión; la voluntad, su causa eficiente.³⁵⁸

Lo anterior significa que los factores objetivos de la decisión son procesados por el entendimiento, en tanto que la elección concreta de una finalidad depende de la voluntad. Sin embargo, también es necesario tomar en cuenta la causa ejemplar de la decisión, en caso de haberla. Llano afirma que la causa ejemplar tiene cierta relación con el fin —*i. e.*, en tanto que el fin es *imitable*—. No obstante, el fin no se identifica con la causa ejemplar. Nuestro pensador aduce cinco razones para esto:

- a) “La causa ejemplar no se identifica plenamente con el fin, porque hay un extenso campo de las causas ejemplares, que se refieren a los instrumentos de trabajo, los cuales no pertenecen a la razón del fin.” Es decir, la causa ejemplar tiene un campo mucho más amplio, que abarca todas las acciones concretas y los medios que éstas utilizan.
- b) “La causa ejemplar incluye la razón del fin objetivo (lo que la obra persigue) y excluye la razón del fin subjetivo (o motivación particular de la gente para efectuar la obra).” Hablaremos algunas líneas más abajo sobre la distinción entre fin y motivo. Por ahora, basta con señalar que la causa ejemplar es independiente de las razones particulares del agente.
- c) “La causa ejemplar se vincula directamente con el fin real (o cosa que se persigue) y solo indirectamente con el fin personal (persona para la que la cosa se persigue).” En concordancia con el punto anterior, la causa ejemplar solo se vincula con el fin —reiteramos, en cuanto que éste es *imitable*—, pero es independiente de las motivaciones personales.

³⁵⁸ Cf. Carlos Llano: *Examen filosófico del acto de la decisión*, México, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O, 1998, p. 103 y siguientes

- d) “La causa ejemplar se relaciona más estrictamente con el fin logrado que con el acto mediante el cual se logre el fin.” La causa ejemplar es mucho más cercana a la causa final y la causa formal que al acto que lleva éstas al ser. En otros términos, la idea ejemplar dirige hacia los fines, no a las acciones.
- e) “La idea ejemplar incluye en sí la razón del fin que debe hacerse, mientras que excluye la razón del fin ya hecho, del que solo resta su adquisición (aunque pueda incluir las acciones requeridas para que el fin sea adquirido).”³⁵⁹

La causalidad ejemplar, entonces, guarda una relación cercana con el fin que se persigue en la decisión. No obstante, hay una distinción clara entre la finalidad y el ejemplo, a saber, que el segundo se establece a partir de la primera. En otras palabras, la causa ejemplar es la proyección del fin logrado —*i. e.*, el ejemplo— en la mente del artífice; en tanto que la finalidad solo se alcanza en la acción. Para planear su estrategia, el general del ejército tiene como finalidad la victoria; el ejemplo en el que se basa para concebir esta victoria es la proyección de la batalla ganada por él y su ejército.

Además de lo anterior, es necesario tener en cuenta que la causa ejemplar pertenece solo al aspecto intelectual del agente que actúa. “La idea, como modelo, paradigma o diseño es de suyo estéril e infecunda. Si resulta *efectivamente* proyecto del producto, ello ocurre gracias a la acción eficiente: cualquier eficiencia o finalidad que pueda tener la idea como causa formal extrínseca no le viene de sí —del entendimiento que la piensa— sino de la voluntad que la decide.”³⁶⁰ En otros términos la idea ejemplar se encuentra solo en la mente del artífice y no en la realidad; en tanto que la causa final le compete al objeto, ya sea natural o artificial. En la causa ejemplar hay una voluntad que decide; en la causa final, no.

Independientemente del papel que la causalidad ejemplar tiene en la decisión, nos gustaría enfatizar que la voluntad es su causa eficiente. La idea, en cuanto tal, no es principio de acción sino en cuanto finalidad o modelo. El auténtico principio de movimiento para llevar las ideas a la realidad es la voluntad. Esto es sumamente importante al momento de enfrentar lo que nuestro pensador denomina racionalismo. En el campo de la acción, no es

³⁵⁹ *Ibid.*, p. 108

³⁶⁰ *Ibid.*, p. 110

el entendimiento quien lleva la voz cantante, sino la voluntad. No decidimos entre muchas opciones porque una de ellas nos parezca racionalmente conveniente; sino porque nos parece conveniente y, además, queremos elegirla. Sin la voluntad, el entendimiento es incapaz de llegar a la acción. Pero sin el entendimiento, la acción humana se limita a los apetitos e impulsos inmediatos.

Carlos Llano afirma, siguiendo a Tomás de Aquino, que “el primer acto de la voluntad no proviene de la ordenación de la razón, sino del impulso de la naturaleza o de una causa externa.”³⁶¹ Esto significa que la voluntad se mueve a sí misma. “[P]ero, como en toda potencia o facultad, es la naturaleza humana la que se comporta como raíz de esta eficiencia radical, siendo a su vez Dios, la raíz de esta naturaleza.”³⁶² En términos de la decisión, la voluntad actúa respecto al fin por medio de la intención, la volición y la fruición; respecto a los medios, a través del consentimiento, la elección y el uso activo.

Así, en el esquema tomista de las acciones, se pueden ordenar los actos de la voluntad y del intelecto con respecto a los fines y los medios en el siguiente cuadro. El número entre paréntesis en cada caso corresponde al orden cronológico que se da en la acción.

	Actos del intelecto	Actos de la voluntad
Respecto al fin	(1) Aprehensión del fin	(2) Volición simple
	(3) Consideración del fin alcanzable por los medios	(4) Intención (12) Fruición
Respecto a los medios	(5) Deliberación	(6) Consentimiento
	(7) Juicio electivo	(8) Elección
	(9) Imperio	(10) Uso activo
	(11) Uso pasivo ³⁶³	

Figura 1. Actos del intelecto y la voluntad³⁶⁴

³⁶¹ Suma teológica, I.II, q. 17, a. 5, ad 3, apud: Examen filosófico del acto de la decisión, p. 139

³⁶² *Ibid.*, p. 140

³⁶³ Sometimiento de las facultades a la voluntad.

No es nuestra intención seguir el esquema tomista de la acción al pie de la letra. Sin embargo, la figura nos permite mantener claros los actos del intelecto y la voluntad en la acción. Además, esta es una muestra clara de cómo intelecto y voluntad se relacionan y trabajan en conjunto en la acción humana. En todo caso, nos parece importante resaltar que tanto voluntad como intelecto actúan respecto a los fines y a los medios en el proceso de decisión.

Hemos dado este pequeño rodeo en torno al estatuto de la voluntad para lograr una aproximación más clara al tema de la decisión humana. Recordemos que, como afirmamos en el apartado anterior, la deliberación tiene como objeto los medios que se utilizarán para alcanzar el fin que se persigue; en tanto que la decisión tiene por objeto el fin de la acción humana. Tanto la voluntad como el intelecto intervienen en la realización y su actividad no se limita a un solo momento de la ejecución, sino que ambos intervienen constantemente durante todo el proceso.

Un aspecto de las decisiones humanas que no analizaremos aquí es el que Llano denomina *decisiones decisivas*. Éstas se refieren a las decisiones que le dan forma al ser de cada persona; es decir, los compromisos que uno *decide* aceptar y que lo determinan existencialmente. Recordemos que la libertad en su sentido más radical, para Llano, es la libertad de comprometerse; de decidir-*se* a ser.³⁶⁵ No obstante, es necesario tener en cuenta que las *decisiones decisivas* están íntimamente relacionadas con el compromiso: la libertad alcanza su plenitud cuando uno se compromete libremente. El compromiso, al contrario de lo que podría parecer, no implica una supresión de la libertad, sino, por el contrario, su pleno ejercicio.

Uno de los temas centrales en la obra *Examen filosófico del acto de la decisión* es el problema de elegir entre dos bienes iguales. El tomismo, afirma Llano, parece inclinarse

³⁶⁴ Llano toma este cuadro de Josephus Gredt: *Elementa Philosophiae Aristotelico-Thomisticae*, T. I, n. 600; los números de ordenación cronológica son agregados por el filósofo mexicano en *Examen filosófico del acto de la decisión*, p. 143

³⁶⁵ Cf. El capítulo 5 de *Las formas actuales de la libertad*.

hacia el lado de la voluntad en las decisiones de este tipo.³⁶⁶ La solución que ofrece nuestro autor no se inclina en forma tan marcada hacia ninguno de los extremos; es decir, la solución no está totalmente en el intelecto ni totalmente en la voluntad. Esta última es capaz de decidir entre dos bienes aparentemente iguales incluso teniendo en cuenta su igualdad. Esto ocurre porque el bien que se elige —*i. e.*, el fin que se persigue en la acción— es distinto de las razones subjetivas por las que se elige.

El motivo por el que perseguimos una finalidad cuando tenemos otras opciones puede deberse a una cualidad del objeto, una relación que el fin tiene con nosotros o una combinación entre ambas.³⁶⁷ En todo caso, el núcleo de la cuestión está en que la decisión no solo tiene que ver con los fines, sino también con los agentes. La meta no necesariamente se persigue porque ésta sea conveniente. Por ejemplo, reducir el personal de una empresa puede resultar conveniente en términos económicos; pero quizá no lo sea en un sentido ético. Tanto la ganancia económica como la eticidad de las acciones empresariales son fines lícitos. De hecho, ambos fines parecen estar en conflicto, pues ambos son igualmente convenientes. De ahí que el diagnóstico que se seguirá en este caso no estriba en el fin mismo, sino en los motivos para elegirlo. La prudencia también tiene un influjo relevante en este ámbito, pues ésta permite responder a la pregunta: *¿qué es más conveniente aquí y ahora?*

Esta estructura de la decisión ocurre también en los actos cotidianos. Cuando tenemos que decidir si comeremos ensalada o carne, el criterio de acción seguramente no estará en lo que nos parezca más apetitoso —es decir, en la comida misma—, sino en las razones para elegir una u otra. Si tenemos problemas de colesterol, quizá no sea buena idea elegir la carne; e, incluso en el caso de elegir la ensalada, habrá que valorar si el aderezo que le pongamos es saludable o no. En el análisis de los bienes a elegir no solo se debe tomar en cuenta la finalidad que se persigue, sino también la relación que ésta tiene con los agentes. En ocasiones, este criterio —el subjetivo— tiene un peso mucho mayor que las valoraciones objetivas.

³⁶⁶ Cf. Examen filosófico del acto de la decisión, p. 47

³⁶⁷ Cf. *Ibid.*, p. 49-51

Habíamos dicho que la decisión es uno de los tres momentos que configuran la acción directiva. Frente a las posibilidades y condiciones que se obtienen del diagnóstico, corresponde al agente decidirse por las opciones que se le presentan. Finalmente, por medio del mando se dirigen las acciones y las personas hacia el fin que se ha decidido.³⁶⁸ Asimismo, a la decisión le corresponden dos cualidades, a saber, la magnanimidad y la audacia.

Al director en el ámbito empresarial le corresponde la acción de síntesis: unir elementos y agentes distintos para dirigir las acciones hacia una meta común.³⁶⁹ Además, la voluntad permite llevar el universal aprehendido por la inteligencia hacia las circunstancias concretas.³⁷⁰ Reconocer, aquí y ahora, que las circunstancias nos permiten actuar en forma virtuosa es el ejercicio de la prudencia.

“Pues bien: hay una serie de hábitos, que se refieren a la voluntad [...], que hacen que ésta, la voluntad, se encuentre pronta, *dispuesta a tomar decisiones*. Esto es, pronta y dispuesta a resolver activamente, no intelectualmente, las dudas en que el entendimiento se enreda siempre que tiene que habérselas con las acciones prácticas concretas, perdidas en una selva de posibilidades, atrapadas en una maraña de atracciones y peligros. A esta pronta disposición voluntaria le llamamos *capacidad de decisión*.”³⁷¹

La razón es incapaz de abarcar las circunstancias concretas; de ahí que la voluntad juegue un papel decisivo para la capacidad de decisión. Si la razón fuera capaz de analizar con toda profundidad las opciones y circunstancias, la voluntad sería innecesaria; los agentes sabrían en todos los casos cómo actuar. No hace falta ir muy lejos para saber que esto casi nunca ocurre. La incertidumbre y la indecisión son elementos comunes de la acción humana. Los hábitos parecen reducir en cierto modo la incertidumbre. En efecto, no solemos dudar si hay que lavarnos los dientes cuando la práctica se realiza diariamente.

³⁶⁸ En el tercer capítulo estudiaremos con mayor profundidad el tema del mando y la ejecución en la acción directiva.

³⁶⁹ Cf. Análisis de la acción directiva, p. 15

³⁷⁰ Cf. *Ibid.*, p. 86

³⁷¹ Ídem

Pero los hábitos no implican acciones virtuosas: comer diariamente es algo que hacemos sin mayor esfuerzo; la oportunidad de actuar en forma virtuosa surge cuando tenemos que decidir entre la carne y ensalada.

Así pues, la capacidad de decisión es una cualidad crucial para quienes ejercen la acción directiva. Sin embargo, como bien advierte nuestro pensador, esta capacidad no debe confundirse con la necesidad de elegir bien; es decir, la capacidad de decisión no implica la necesidad de decidir acertadamente. “El acierto no puede decidirse: es posterior a la decisión y consecuencia de ella. El acierto puede predecirse —relativamente— en el entendimiento. Pero, supuesto que trata de una predicción relativa e insegura (incierto), la voluntad ha de decidir; y debe tener la capacidad de hacerlo. Es por tanto la capacidad del *salto* a la acción a partir de un pensamiento no conclusivo ni determinante.”³⁷²

Ignorar el influjo de la voluntad en la decisión sería un error igual de grave que adjudicar toda la responsabilidad de decidir al entendimiento. Doctrinas como el *taylorismo*, por ejemplo, son incapaces de lidiar con la incertidumbre. En un entorno en el que se tiende a que todos los aspectos de la acción estén calculados, y todas las acciones sean predecibles, la incertidumbre suele interpretarse como el resultado de un error de cálculo o de la insuficiencia del método.

Recordemos que el hombre tiene una naturaleza dinámica; de ahí que sea ilegítimo esperar que las acciones y sus resultados sean totalmente predecibles. No podemos soslayar el papel del entendimiento en la acción; pero tampoco podemos adjudicarle toda la carga de ésta. En otros términos, las estructuras técnicas y operativas de la empresa son sumamente importantes, pero no pueden garantizar el éxito de los proyectos. Cuando las acciones son meramente operativas, el resultado es fácilmente alcanzable. Pero en la acción directiva se busca alcanzar metas *magnas*; es decir, se aspira a ir más allá de las condiciones actuales. Para alcanzar la meta siempre habrá varias opciones; de otro modo, no existiría en sentido estricto la decisión.

³⁷² *Ibid.*, p. 84

La indecisión precede a la decisión; sin embargo, no debe confundirse con el acto de no decidir. La indecisión es un estado previo a la elección de una meta; en este sentido, siempre habrá indecisión antes de decidir. Así, frente a varias opciones podemos decantarnos por postergar la decisión final hasta que el panorama se aclare; pero esto es ya, de suyo, una decisión.³⁷³

Así pues, en la capacidad de decisión se manifiestan cuatro cualidades que, a decir de nuestro autor, poseen las personas.

“De ahí que puedan deducirse lógicamente —no solo experimentalmente— las características que definen al hombre poseedor de una elevada necesidad de logro:

- a. “Está dispuesto correr riesgos relacionados con el logro mismo, *cuando el logro depende de su capacidad*; en esto difiere la aceptación del riesgo por el riesgo. El aventurero se arriesga en circunstancias que le son incontrolables —azar—; el hombre con necesidad de logro se cimienta en sus personales capacidades, aunque el logro como tal permanezca incierto.
- b. “Está dispuesto a asumir la responsabilidad de sus decisiones: de lo contrario, o no habría aceptación del riesgo o el logro no podría ser suyo.
- c. “Tiende a adelantarse al futuro partiendo de una oportunidad. Quien no tiene necesidad de logro carece de la visión de oportunidades y de la disposición para transformarlas en objetivos.
- d. “Está dispuesto a emprender acciones concurrentes a un objetivo siempre que tenga la posibilidad de *reapreciar* el resultado de la acción. Precisamente porque la necesidad de logro no se le impone, sino que es creada por él, quiere saber si logra o no lo propuesto, ya que solo así satisface realmente la necesidad del logro.”³⁷⁴

La capacidad de decisión, entonces, guarda una relación muy cercana con la necesidad de logro. Pero la necesidad de logro no se reduce a la mera ambición ciega; sino que ésta

³⁷³ Cf. *Ibid.*, p. 86

³⁷⁴ *Ibid.*, p. 89

tendría que estar orientada por una visión humana y una comprensión ética. De otra forma, se corre el riesgo de perseguir fines ilegítimos.

Ahora bien, en el *management* es común que las decisiones busquen fundamentarse con una total independencia de sus dimensiones subjetivas. En primer lugar, como bien señala Llano, esta actitud es producto de una decisión: la decisión de articular las acciones desde una perspectiva impersonal. Paradójicamente, la decisión de ser impersonal es tomada por una persona. En segundo lugar, si bien el conocimiento debe ser objetivo —pues el conocimiento es base del diagnóstico; y el diagnóstico es el punto de partida de la acción directiva— el conocimiento no es, ni puede ser, el único fundamento de la decisión.

“Las decisiones directivas, pues, no son el fruto o la consecuencia de un desgajamiento de los valores personales: son estos, precisamente, los que inclinan la balanza ante las alternativas de acción. Uno de estos valores personales es el sentido total sobre la existencia que sustente el sujeto que decide. Y uno de los deberes fundamentales del hombre que toma decisiones directivas es, en primer lugar, el de reflexionar sobre su propio sentido de la vida, que influye —quíéralo o no— en las decisiones que toma sobre realidades aparentemente inocuas desde un punto de vista existencial.”³⁷⁵

En este pasaje queda claro que las decisiones directivas tienen una profundidad mucho mayor de lo que se podría pensar a primera vista. En la decisión directiva no está involucrada únicamente la operatividad y la búsqueda de resultados; sino que en todas las decisiones se juega la naturaleza humana con toda su profundidad. Nos encontramos frente a una de las contribuciones más relevantes de nuestro pensador, a saber, que la filosofía de la empresa es también una filosofía del hombre; pues la empresa es una institución humana. Así, la filosofía de la empresa no se reduce a las directrices de acción para buscar la mayor eficiencia, sino que implica la más profunda reflexión antropológica, ética, y metafísica.

Además de lo anterior, es importante resaltar la crucial importancia del pensamiento filosófico para las personas a cargo de las instituciones. Cuando las personas encargadas de tomar decisiones se limitan únicamente a establecer principios operativos, eficaces, y

³⁷⁵ Ídem

eficientes, la visión de sus metas y sus acciones no irá más allá del horizonte cercano; es decir, las metas que se establezcan no serán *magnas* en el sentido que ya hemos señalado, sino que se tratará de meros fines materiales.

En un sentido más profundo, Llano afirma que la decisión en su sentido íntegro —*i. e.*, como el firme asentimiento de la meta que se ha elegido— implica un compromiso firme con uno mismo y con los otros para alcanzar la meta. Así, la decisión se constituye primordialmente como un compromiso adquirido *voluntariamente*; y, como ya habíamos señalado, el compromiso es la mayor manifestación de la libertad.

2.7 La ejecución

En el apartado anterior estudiamos la decisión como elemento de la acción directiva y sus implicaciones para la ejecución de ideas. Nos parece importante resaltar el hecho de que toda decisión directiva incluye en sí aspectos mucho más allá de la sola operatividad; es decir, en cada acción humana y, por lo tanto, en toda decisión, está implicada una visión antropológica y ética. De ahí que no solo para el director de empresa, sino para toda persona, la reflexión filosófica sea indispensable. La filosofía de Carlos Llano, no es únicamente una teoría del *management*. La teoría de la acción llaneana, si bien se puede entender a través de la operatividad empresarial, no puede reducirse a ella. Del mismo modo, la acción humana no se reduce al trabajo, pero el trabajo puede ser una de las actividades humanas más benéficas.

Llevar una idea de un proyecto a la realidad, es ejecutar. En el caso empresarial, la ejecución no depende de una sola persona sino de varias. De ahí que el mando sea el principal elemento de la acción directiva durante la ejecución, pues éste consiste en dirigir a las personas en conjunto hacia una meta. Esto no significa que el mando no ocurra en las acciones singulares. De hecho, el mando no solo se ejerce sobre los subordinados, sino que el director lo ejerce sobre sí mismo para mantener la constancia y la fortaleza. Así pues, en primer lugar estudiaremos las cualidades que conforman la ejecución y el mando. En segundo lugar expondremos los dos estilos de mando que propone Carlos Llano y la relación entre ellos.

En la ejecución de todo proyecto están implicados varios factores que pueden colaborar, o bien para su éxito, o bien para su fracaso. Como señalamos, existen muchísimos elementos que pueden causar que el proyecto no llegue a buen término. Estos pueden localizarse desde el primer momento del diagnóstico hasta la revaloración de los resultados. Por este motivo, es importante tener en cuenta las cualidades que conforman cada uno de los momentos de la acción directiva, pues ésta no se limita a la acción de una sola persona, sino a la dirección de un conjunto de voluntades libres hacia una meta común.

El éxito o fracaso de un proyecto depende de las personas que lo ejecutan, de la planeación detrás de él y, también en gran medida, de sus circunstancias. La dificultad más común que se enfrenta en cada acción humana y, más todavía en la acción directiva, es la capacidad de sobrepasar los imprevistos, ya sean internos o externos.

La empresa es un lugar para la ejecución de las ideas; para llevar los proyectos a la realidad. Podríamos decir que, en un sentido especulativo, la principal función de la empresa es la ejecución de las ideas. Ya habíamos señalado el papel de la causa ejemplar en la acción humana y su injerencia en la dirección de personas. Si bien la causa ejemplar ejerce un influjo decisivo sobre los actos humanos, la acción directiva debe entenderse en un sentido distinto a las acciones individuales; es decir, dado el carácter colectivo de la acción directiva, el pensamiento que determina las acciones es mucho más complejo. En contraste, la deliberación en torno a los actos cotidianos rara vez ofrece complicaciones; en realidad, podríamos decir que la mayoría de las acciones cotidianas no requieren de deliberación, pues, como ya habíamos señalado, muchas de ellas se realizan por hábitos. Frente a los imprevistos, rara vez hay una deliberación muy extensa.

La deliberación y la decisión se ejercen principalmente cuando es necesario establecer una meta distinta a las acciones cotidianas o, incluso, un fin último. Sobre los hábitos no hay deliberación porque son actos a cuya ejecución se ha dado una especie de asentimiento permanente. El filósofo alemán Martin Heidegger ejemplifica, con ciertas diferencias, este punto. Cuando utilizamos una herramienta como un martillo, tenemos una *comprensión*³⁷⁶ de su uso. Si podemos *martillar* con el martillo —valga la redundancia—, comprendemos para qué es.³⁷⁷ No es necesario preguntarnos por su uso ni deliberar en torno a su finalidad, *comprendemos* en forma inmediata, gracias a la familiaridad que tenemos con la herramienta, que el martillo nos sirve para martillar. Alejándonos de la terminología heideggeriana, podemos decir que los hábitos manifiestan la comprensión.

³⁷⁶ La noción heideggeriana de comprensión merece una exposición mucho más larga de la que podemos hacer aquí. Nos contentamos con señalar que la comprensión en este sentido tiene un carácter eminentemente práctico. Es decir, no se refiere al conocimiento teórico que pueda haber del objeto, sino a su relación con quien hace uso de él y lo tiene en su entorno. El conocimiento teórico, en contraste, tiene la finalidad de *entender* al objeto.

³⁷⁷ Cf. Martin Heidegger: *Ser y tiempo* §15

Los hábitos no ofrecen demasiadas complicaciones para su análisis desde el punto de vista de la teoría de la acción, pues se pueden interpretar como acciones repetidas gracias a la familiaridad. En el terreno de la acción directiva, los hábitos son útiles en la medida en que facilitan la ejecución. Con esto nos referimos, por ejemplo, al hábito de ser puntual o de mantener la concentración mientras se realiza una tarea. Pero la acción directiva se caracteriza, precisamente, porque enfrenta situaciones *nuevas*, pues la magnanimidad exige que las metas superen las condiciones de las que se parten. Los hábitos son útiles en un sentido operativo, pero no necesariamente en el aspecto directivo.

La acción directiva establece objetivos más allá de las condiciones presentes. Cuando se ha obtenido el diagnóstico de las circunstancias y se decide una meta, es el momento de ejecutar; es decir, llevar las ideas a la realidad. Esta ejecución, como afirma nuestro pensador, se lleva a cabo a través del mando.

“Al igual que en el diagnóstico y en la decisión, el mando posee una dimensión externa o interna, objetiva y subjetiva, aquí con una tonalidad específica: se trata de mandar a otros sujetos (dimensión objetiva de los objetos) y de mandarme a mí mismo (dimensión subjetiva de ese sujeto que soy yo, y que he sido objeto de análisis primero en el diagnóstico —humildad— y después en la decisión —audacia).”³⁷⁸

Quien dirige a un conjunto de personas hacia una meta, no solo manda sobre los demás, sino también sobre sí mismo. La ejecución de metas *magnas* implica que no siempre se poseen los elementos necesarios para alcanzarlas al inicio del proyecto, ya sean habilidades, recursos técnicos o medios materiales. La objetividad permite tener conciencia de esas insuficiencias y las respectivas posibilidades de compensarlas en el proceso de ejecución. Por ejemplo, el arquitecto no planea la casa partiendo de los ladrillos que posee, sino que proyecta la casa y después calcula los materiales que deberá obtener. Por supuesto, no es buena idea planear más de lo que permite el presupuesto, sino que la proyección debe tomar en cuenta lo que se puede obtener en el proceso y los límites adquisitivos. Esto forma parte del diagnóstico que, en consecuencia, plantea las posibilidades para la planeación.

³⁷⁸ Análisis de la acción directiva, p. XIV

Como señalamos, una meta *magna* se caracteriza por ir más allá de los escenarios actuales. Pero esto no significa que las metas deban limitarse a las condiciones fácticas. La ejecución, en muchas instancias, exige a los agentes adquirir las habilidades y medios de los que se carecen para alcanzar el fin que se ha elegido. La cualidad directiva de la confianza permite al director emprender la meta magna sin circunscribir el objetivo a las limitaciones materiales, pero también establece los límites de la meta para que ésta no sea inalcanzable.

Para nuestro pensador, la confianza tiene dos dimensiones. La primera dimensión de la confianza se dirige hacia las otras personas para que, en conjunto, se pueda alcanzar el propósito. El segundo sentido de la confianza se concentra en las otras personas, pero también en uno mismo: consiste en la flexibilidad necesaria para adquirir las habilidades y medios de los que se carece. En otros términos, podríamos decir que el segundo sentido de la confianza consiste en la anticipación del desarrollo de capacidades y habilidades que se dará en la ejecución.³⁷⁹ De lo anterior queda claro que la confianza debe darse en su justa medida: en exceso, caeremos en la arrogancia y, por consecuencia, en el desacierto; en su defecto, nos condenaremos a la inmovilidad.

Constancia y fortaleza integran en conjunto la segunda cualidad necesaria para el mando. Aunque ambas guardan una relación de cercanía y similitud, no deben confundirse. Como afirma nuestro pensador, la acción del director consiste en el mando de las voluntades de las personas que están a su cargo. En este sentido, la acción se extenderá a través del tiempo y, por lo tanto, enfrentará dificultades. Así, la constancia se refiere a la capacidad de continuar en el esfuerzo necesario para llevar a cabo la acción a través del tiempo. Por otro lado, la fortaleza se refiere a la capacidad de enfrentar las dificultades y obstáculos que surgirán en el desarrollo del proyecto.³⁸⁰

³⁷⁹ Cf. *supra*, 2.1

³⁸⁰ Cf. *Ibid.*, p. XV

Conviene advertir que tanto la fortaleza como la constancia se refieren a aspectos subjetivos de la acción. La constancia, en este sentido, no enfrenta la temporalidad³⁸¹ de la acción, sino el cansancio del agente. Por otro lado, la fortaleza no combate a las dificultades en sí, sino al temor que surge frente a ellas. Es la ejecución la encargada de superar la temporalidad de los actos y las dificultades que inevitablemente surgirán en su proceso. En otros términos, la fortaleza no supera las dificultades, sino, porque somos fuertes, emprendemos las acciones necesarias para superarlas.

Al dirigir las acciones de otros, podemos elegir dos caminos. El primero consiste en enfocar los esfuerzos en las acciones concretas; el segundo, se caracteriza por concentrarse en los objetivos. Enfocarse en la acción significa dar instrucciones claras y sumamente precisas para que los operarios las ejecuten. Retomando un ejemplo de Llano, se le puede indicar al encargado de limpieza de una fábrica que cepille el piso con un escobillón de ocho pulgadas a razón de dos movimientos por segundo. Esta instrucción es sumamente precisa y no da lugar a ninguna ambigüedad: lo único que el operario debe hacer es seguir las órdenes que se le han dado.³⁸² Sin embargo, esta acción es sumamente limitada y obliga al director a *pensar* por todos sus subordinados. Además, bajo este esquema, corremos el riesgo de *instrumentalizar* a las personas que actúan.

El ejemplo anterior que tomamos de Llano nos puede servir para aclarar este tema: si además de barrer se necesita cambiar algún foco de la fábrica, dado que el encargado de limpieza recibió órdenes sumamente precisas de barrer el piso (y de la técnica que debe utilizar), el director le indicará que, además, tendrá que destornillar la cubierta de las lámparas, remover el foco anterior y colocar uno nuevo; posteriormente, deberá colocar, atornillar la cubierta de la lámpara y seguir con alguna otra labor. Además de una planeación exhaustiva, la dirección enfocada en las tareas requiere de ciertas cualidades.

Llano resume las cualidades de quien se centra en la tarea de la siguiente manera:

³⁸¹ Carlos Llano prefiere el término diuturnidad para referirse al aspecto temporal de los actos humanos. En aras de una mayor claridad, preferimos el término “temporalidad”.

³⁸² Cf. *Ibid.*, p. 231

1. “Distribuye el trabajo por partes.” La planeación de tareas específicas requiere también de una división de funciones sumamente precisa. Bajo este esquema, los puestos operativos son rígidos y dejan muy poco espacio para la iniciativa de los empleados y la creatividad.
2. “Diseña el mejor modo técnico de llevar a cabo el trabajo de cada parte.” Debemos anotar que, en efecto, la dirección enfocada en la tarea, idealmente, tendría que basarse en los modos técnicos de ejecución más eficientes. Pero, dada la inflexibilidad de esta estructura operativa, cuando el modelo técnico es ineficiente, se vuelve mucho más difícil enmendarlo.
3. “Enseña a cada trabajador a realizar su parte del trabajo.” Esto, además, acarrea el inconveniente de que las capacitaciones a los trabajadores deben ser mucho más extensas para enseñar a los subordinados a seguir los lineamientos operativos que se han preestablecido.
4. “Señala a cada uno *estándares* en la tarea.” A la planeación exhaustiva deben seguirle procesos de estandarización para asegurarse que los resultados se están alcanzando efectivamente y en los métodos que se han establecido.
5. “Establece *controles* específicos para saber si se cumplió con los *estándares*.”³⁸³ La labor de evaluación, tanto de resultados como de aspectos técnicos es necesaria en ambos estilos de mando. Pero este método añade la complicación de evaluar que se han cumplido a cabalidad los procesos en la forma establecida.

Las instrucciones precisas, en cierta medida, facilitan el trabajo de los operarios. No obstante, enfocarse en las acciones concretas implica que la persona a cargo tendrá que dar instrucciones precisas para todas y cada una de las acciones que deban realizar los empleados. Queda claro que este modelo puede ser ineficiente. Además, enfocarse en la acción implica que no se dirigen voluntades libres, sino que estas voluntades son

³⁸³ *Ibid.*, p. 230

empujadas hacia una meta inmediata y nada más. Bajo este esquema, la principal herramienta es la coerción.

El mando enfocado en objetivos, por otro lado, se basa en la motivación para alcanzar las metas. No estudiaremos aquí las múltiples aristas de la motivación. Sin embargo, nos parece pertinente anotar que la motivación dirige a las personas por medio de una visión antropológica mucho más profunda que la coerción. Donde la coerción ve en el hombre un operario o, por así decirlo, un engrane que requiere de la fuerza transmitida por otro para moverse, la motivación encuentra como impulso la finalidad última de las personas, a saber, la felicidad.³⁸⁴ En sentido estricto, quien dirige por medio de la motivación, no tiene como meta *empujar* las voluntades de las personas a su cargo, sino establecer las condiciones para que éstas elijan libremente.³⁸⁵

Cuando el encargado de intendencia es consciente de la importancia de que la fábrica esté limpia, no solo se limitará a barrer el piso o cambiar los focos fundidos, sino que podrá asumir la iniciativa de ir más allá de sus funciones convencionales. La dirección por medio de objetivos tiene la consecuencia de desarrollar las capacidades de las personas. Además, por medio de este estilo de dirección, alcanzar una meta se convierte en un logro de las personas individuales. Centrarse en los objetivos es, como señala nuestro pensador, centrarse en el hombre.³⁸⁶ Este estilo de dirección:

1. “Distribuye el trabajo por objetivos.” En contraste con la dirección enfocada en la tarea, que divide las acciones en sus partes mínimas. Mostrar la relevancia o la conveniencia de un objetivo da sentido a las acciones singulares. Esto puede entenderse en relación con la felicidad aristotélica: en ella, las acciones cotidianas se articulan con vistas a un fin último.

³⁸⁴ Cf. Carlos Llano: Ser del hombre y hacer de la organización, p. 294

³⁸⁵ Cf. Análisis filosófico del concepto de motivación, p. 56 y siguientes.

³⁸⁶ Algunas notas técnicas distinguen entre la dirección enfocada en objetivos de la dirección centrada en la persona. Nos parece que Carlos Llano encuentra ambas como dos caras de una misma moneda: la dirección centrada en las personas requiere de un estilo de mando específico, a saber, centrado en objetivos.

2. “Busca la aceptación del trabajador en relación a los objetivos que debe alcanzar.” La coerción no busca la aceptación del trabajador, sino solo que actúe. En otros términos, la motivación con base en objetivos busca que el trabajador *quiera* alcanzar la meta.
3. “Motiva al trabajador con respecto a los objetivos.” De este modo, el logro de una meta alcanzada pertenece también al trabajador. Cuando la dirección se enfoca en las tareas, no hay logro en sentido estricto, pues los operarios se limitan a ejecutar una tarea y nada más.
4. “Lo deja en libertad de ejecución.”
5. “Procura que el trabajador se *autocontrole* reapreciando su tarea en relación al logro de sus objetivos.”³⁸⁷ Estos dos últimos puntos quizá sean los más importantes desde un punto de vista ético y antropológico. La dirección enfocada en los objetivos y la motivación permiten un rango mayor para el florecimiento de la libertad, la iniciativa y la creatividad, fomentando el desarrollo de los trabajadores individualmente.

Lo anterior no significa que un estilo de mando sea *superior* al otro. Lo que sí implica es que, en algunos casos, el mando por objetivos puede coadyuvar en el desarrollo integral de las personas; por el contrario, la dirección enfocada en la tarea puede estancar el crecimiento. Queda claro que uno de estos métodos pudiera ser preferible, pero debemos advertir el riesgo de una visión ingenua: el mando enfocado en objetivos no necesariamente es más eficiente e, incluso, puede resultar contraproducente. Nuestro autor señala que en este terreno no es posible hablar de cifras, porcentajes o resultados. No obstante, existen ciertos parámetros que pueden ayudar a elegir un modo de dirección e implementarlo efectivamente.

Para elegir alguno de los métodos directivos se tiene que tomar en cuenta las capacidades, alcances y límites de las personas dirigidas. En algunos casos, otorgar una tarea ya planeada en sus aspectos operativos puede ser mucho más eficiente que limitarse a indicar una meta. Por otro lado, también es importante tomar en cuenta el tiempo que se requiere para

³⁸⁷ Análisis de la acción directiva, p. 230.

alcanzarla. Si el tiempo apremia la ejecución, quizá lo más indicado sea dividir en partes las tareas para alcanzar la meta en el menor tiempo posible. En cualquier caso, lo verdaderamente importante del estilo de mando que se elige en cada caso está en un diagnóstico objetivo, tanto de las circunstancias, como de las personas que se dirigen a la meta.³⁸⁸

A todo lo anterior, nuestro pensador añade que en los estratos superiores de la empresa es poco conveniente el estilo de mando centrado en la tarea. El trabajo de los directivos es, sobre todo, creativo. De ahí que no sea lo más conveniente que sus tareas estén programadas y planeadas cabalmente. La dirección de personas requiere, precisamente, el conocimiento de éstas. Lo anterior debe entenderse en dos dimensiones, a saber, (1) el conocimiento de los individuos que conforman la empresa, su carácter y temperamento; (2) la reflexión filosófica y antropológica en torno a la persona. Esta reflexión permite orientar las acciones en forma ética.

Por otro lado, debemos recordar que la filosofía llaneana no consiste en un compendio de reglas y procedimientos. El lector que se acerca a obras de Llano como *Formación de la inteligencia, el carácter y la voluntad*, o *La enseñanza de la dirección y el método del caso* esperando un manual práctico, se verá decepcionado. La acción humana es demasiado compleja para caber en esquemas exhaustivos. De ahí la importancia de las virtudes prácticas que hemos venido señalando.

El terreno de la ejecución tiene como finalidad primordial la obtención de resultados. No obstante, como hemos venido mostrando, el trabajo humano no se limita a ellos. Si bien estos son indispensables para que la empresa se mantenga a flote, es de suma importancia comprender el trabajo como un espacio para la realización humana y no como un mero medio de supervivencia. De ahí que Carlos Llano considere la labor directiva como una labor de enseñanza.

“Cuando ocurre la primera condición —que el subordinado no es capaz [de ejecutar su función en forma adecuada]— hemos de tener claro que ella [la condición] debe ser

³⁸⁸ Cf. *Ibid.*, p. 230-232

transitoria, provisional. No podemos permitir que nuestros subordinados resulten endémicamente incapaces de solucionar las dificultades que a ellos se les presentan. Y esto es, por desgracia lo que suele hacer el ‘buen ejecutivo’. El ‘buen ejecutivo’ es el que tiene siempre a la boca una buena respuesta a cualquier pregunta, una buena receta a cualquier problema, una buena solución a toda dificultad... El ‘buen ejecutivo’ se convierte así en un ‘tragamonedas’ que vomita mecánicamente soluciones; se convierte en una isla de eficiencia rodeada por un mar de imbecilidades.”³⁸⁹

Las recetas, los manuales y las reglas exhaustivas eventualmente se vuelven inoperantes. Si el determinismo fuera realmente funcional, bastaría con establecer un conjunto de normas en la empresa y elegir a un equipo de operarios obedientes para que ésta fuera plenamente productiva; quizá sea necesario hacer algunos ajustes mínimos a lo largo del tiempo, pero nada más. Pero la realidad es eminentemente dinámica, de ahí que los directivos deban cultivar la creatividad y el dinamismo para enfrentar las condiciones cambiantes del quehacer empresarial.

Para nuestro autor, las dificultades que surgen en la ejecución son, sobre todo, oportunidades de crecimiento. Cuando un subordinado es incapaz de realizar la tarea o desempeñar la función que se le encarga, no es labor del director “enseñar” lo que ha de hacerse, sino “ponerle en condiciones tales que sea capaz de descubrirlo por sí mismo. El director ha de aportar, muchas veces, la difícil postura de la pared de frontón, que devuelve el tiro con una rotación nueva, a veces más difícil, a veces más fácil; pero que no hace nunca inútil la labor del que pregunta”.³⁹⁰

La labor directiva consiste en buena medida en la solución de problemas. Pero dicha labor no puede reducirse a la solución de todos los problemas concretos y las dificultades de cada aspecto operativo de la empresa. Esta pretensión es, claramente, imposible. Para que ello pudiese ocurrir, el director tendría que acumular todos los conocimientos técnicos de todos los aspectos de la organización. En la medida en que los trabajadores estén capacitados para solucionar los problemas que corresponden a su función, la empresa podrá operar con una

³⁸⁹ *Ibid.*, 223

³⁹⁰ *Ibid.*, p. 224. Esta disposición obedece al principio de acción subsidiaria

mayor efectividad. La labor técnica es importante para fomentar la eficiencia operativa y productiva. No obstante, la empresa tiene un factor fundamentalmente humano que no podemos soslayar. Dirigir personas no es lo mismo que operar máquinas. Todo lo contrario: las máquinas potencian la capacidad operativa de las personas, pero esto solo ocurre cuando quienes están detrás de los aparatos son capaces de ponerlos en acción.

Encontramos ecos de esta idea en algunas teorías contemporáneas del *management*. Steven Michaelson, por ejemplo, afirma que las ideas sencillas, así como la motivación de los empleados para llevarlas a cabo, permiten que estos alcancen un balance entre su vida personal y la labor que desempeñan.³⁹¹ La eficiencia no está solo en las estructuras operativas, sino también en la capacidad de actuar de los empleados. Michaelson señala, además, que la adecuada ejecución en forma consistente puede incluso posicionar de manera más clara los productos y servicios de la empresa: compañías como Volvo posicionan sus autos como los más seguros gracias a una ejecución consistente.³⁹² En lo anterior podemos ver una manifestación de la constancia y la fortaleza necesarias para el mando: la constancia permite mantener la consistencia de un esfuerzo a través del tiempo y, en consecuencia, permite llevar a buen término los proyectos. Ambas cualidades permiten alcanzar resultados exitosos.

Otro aspecto en común entre algunas teorías contemporáneas del *management* y la filosofía de Carlos Llano es la búsqueda de la autogestión en los empleados; es decir, la finalidad de que los empleados tomen decisiones y ejerzan la acción directiva en lo referente a su función. Sin embargo, todavía es patente la dificultad de identificar el rango de acción que puede darse a cada empleado. Con esto nos referimos a la medida en que algunas funciones requieran órdenes claras y específicas, o ser dirigidas por medio de objetivos, metas y logros.

A nuestro parecer, Michaelson está consciente de la dificultad de elegir entre uno y otro modo de dirección, aunque no deja clara la posibilidad de que algunos individuos de hecho

³⁹¹ Cf. Steven Michaelson: *Sun Tzu for Execution*, Adams Bussines, Massachussets, 2007, p. 52 y siguientes

³⁹² Cf. *Ibid.*, p. 63-64

funcionen mejor bajo el mando enfocado en la tarea.³⁹³ En cualquier caso, como ya señalamos, la elección de un estilo sobre otro no depende de que alguno sea *superior*, sino de las condiciones individuales de directores y trabajadores. Llano las resume en el siguiente cuadro:

Cualidades de la organización	Cualidades del individuo
1) objetivos generales definidos, comunes, claros y confesables.	2) madurez para buscar objetivos complementarios.
3) confianza en la capacidad directiva de sus hombres.	4) satisfacerse en su trabajo.
5) aplicación de la ley del efecto.	6) concepto amplio de éxito.

Figura 1³⁹⁴

Además de los aspectos objetivos y técnicos de la ejecución —que, como señalamos, es la dirección de las acciones hacia una meta—, debemos tomar en cuenta las complicaciones filosóficas implicadas en el quehacer empresarial, pues éste no busca únicamente la obtención de resultados, sino la realización de las personas involucradas en la organización. Una de las dificultades que hemos delineado a lo largo de esta investigación consiste en “la necesidad de determinar previamente las finalidades de esa institución a la que llamamos empresa, arrancando de ahí para toda otra ulterior determinación de objetivos [de la empresa]. La dirección por objetivos requiere, pues, no solo un concepto del hombre, sino también un concepto de empresa. Y ambos, lógicamente, se interrelacionan: nuestras hipótesis sobre todo el modo de ser del hombre condiciona nuestras hipótesis sobre el modo de ser de la empresa y viceversa.”³⁹⁵

³⁹³ Cf. *Ibid.*, p. 80

³⁹⁴ *Análisis de la acción directiva*, p. 170. El espacio nos impide desarrollar cada uno de los aspectos que señala nuestro pensador. Referimos solo superficialmente a ellos para tomar en cuenta que la dirección por objetivos, si bien es moralmente conveniente, ofrece dificultades que no se pueden soslayar.

³⁹⁵ *Ibid.*, p. 171-172

En conclusión, los dos estilos de mando que hemos mencionado no se eligen en función de que uno sea mejor que el otro. Más bien, son el resultado de un diagnóstico y una decisión en torno a las personas, las acciones y las circunstancias que enfrenta el proyecto. La acción directiva, en este sentido, es similar a la acción humana: las reglas, recetas y manuales solo son útiles hasta cierto punto. Frente a la incertidumbre, es necesario volver al pensamiento para la acción y las virtudes prácticas. En el presente apartado nos hemos enfocado en algunos aspectos operativos y éticos de la ejecución y el mando, pero también debemos enfrentar sus dificultades y complicaciones.

2.8 Problemas en torno a la dirección y la ejecución

En el desarrollo que hemos llevado a cabo hasta ahora nos hemos enfocado en los factores operativos de la acción en la empresa y la rehabilitación del pensamiento clásico que Carlos Llano lleva a cabo en torno a estos. En particular, la filosofía aristotélica y tomista constituyen el eje medular de la teoría de la acción llaneana, pero no son, bajo ningún concepto, las únicas fuentes de las que abreva su pensamiento.³⁹⁶ Hasta ahora, no nos hemos enfocado en la teoría de la acción en general, sino en su aplicación dentro del terreno empresarial. Particularmente, nos hemos concentrado en lo que nuestro filósofo llama “acción directiva”. Queda claro que esta no es una actividad que competa únicamente a los directivos de la empresa, sino que se trata, precisamente, de la dimensión humana del trabajo en el contexto de la empresa. Con esto queremos resaltar el hecho de que la acción directiva no es una actividad limitada a las esferas de autoridad, sino que compete a todos los individuos.

Ahora bien, en nuestro contexto temporal, la dimensión volitiva del trabajo ha quedado gradualmente marginada. Esto significa que, en muchas ocasiones, las acciones de los trabajadores han visto reducido su campo hasta convertirse en operaciones mecánicas, calculadas y predecibles. Por este motivo, aunado a los antecedentes que señalamos en el primer capítulo de la presente investigación, doctrinas como el *taylorismo* —entre muchas otras técnicas del *management* contemporáneo— han concentrado los esfuerzos directivos en los aspectos técnicos de la acción, olvidando sus dimensiones propiamente humanas. La propuesta de Carlos Llano tiene la intención de responder al racionalismo y el determinismo dominante. Por ello, esta filosofía encuentra sus fundamentos en una consideración antropológica que parte de la especulación filosófica más profunda, a saber, la metafísica. Quien está a cargo de dirigir a otras personas, debe tener en cuenta las múltiples dimensiones que las conforman; de otro modo, su acción sobre ellas es sumamente limitada.

³⁹⁶ Cf. Arturo Picos Moreno: *El legado intelectual de Carlos Llano*, nota técnica del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, febrero de 2011. Esta nota está publicada, con algunas variantes, en el número 311 de *Istmo*, noviembre de 2010.

La ejecución, bajo el esquema determinista-racionalista,³⁹⁷ se limita a las dimensiones técnicas que hemos mencionado. No ignoramos el hecho de que estos métodos resulten en sistemas sumamente eficientes. El éxito de estas escuelas de pensamiento se debe, precisamente, a su capacidad de obtener resultados materiales. Sin embargo, esta visión adolece de una marcada miopía antropológica. La teoría de la acción es, precisamente, teoría de la acción humana; los actos animales o de alguna otra especie tienen poco que decir respecto al desenvolvimiento de las personas. Sobre todo, en el contexto empresarial. De ahí que su estudio no sea posible sin los antecedentes ontológicos de la persona. En otros términos, no es posible estudiar a cabalidad los actos humanos si antes no se comprende con cierta profundidad al humano que actúa.

La ejecución, como la hemos expuesto hasta ahora, no está completamente libre de problemas. Como vimos en el apartado anterior, la dirección enfocada en el hombre —y articulada por medio de objetivos— es preferible en la medida en que este estilo de mando permite el desarrollo integral de las personas que conforman a la empresa, así como la obtención de logros individuales a través del trabajo. No obstante, que este estilo de dirección sea preferible no significa que únicamente a través de él se aseguren los resultados materiales. Esto es así, entre otras razones, porque este modo de dirección comprende que la ganancia es *uno* de sus objetivos, pero que su fin más *magno* —de acuerdo con la terminología de Llano— es el hombre.

En realidad, como hemos señalado en varias ocasiones, hay muy pocas formas de garantizar el acierto en las acciones humanas; menos todavía, en el terreno de la acción directiva. Así pues, el esfuerzo de nuestro pensador no se concentra únicamente en el desarrollo de habilidades técnicas y operativas. Carlos Llano no subestima la capacidad de la técnica para ensanchar las capacidades del hombre. En efecto, los sistemas y las máquinas aumentan la capacidad productiva, pero no necesariamente la capacidad directiva.

³⁹⁷ Seguimos entendiendo el racionalismo al modo de Llano; es decir, como una doctrina de pensamiento que se concentra en los aspectos objetivos del entendimiento, marginando la voluntad.

La tecnología nos podrá hacer más eficientes, pero no nos hace más inteligentes, mejores personas, o más felices. En el terreno de la acción, no hay manuales ni reglas que nos digan qué hacer en todas y cada una de las situaciones que enfrentaremos. De ahí que obras como *La enseñanza de la dirección y el método del caso* de no sean un manual didáctico, sino más bien una especie de tratado en torno a la acción y la prudencia.³⁹⁸

Es importante que el director de una empresa posea ciertos conocimientos técnicos, pero de ningún modo son suficientes para una ejecución exitosa. Del mismo modo, en nuestro contexto temporal, la ejecución depende en buena medida de la tecnología. Las capacidades de ejecución se amplifican notablemente por los sistemas —tanto operativos como técnicos— con los que contamos. Esto es una realidad que no intentamos discutir, sino aprovechar. El reto que enfrentamos es la rehabilitación de la dimensión humana en la ejecución sin rechazar los aspectos técnicos y tecnológicos. Esto es un problema que abarca, en la implementación de sistemas, una gran cantidad de consideraciones antropológicas y éticas.

En el despliegue de la acción directiva se busca llevar las voluntades libres hacia una meta. Por esta razón, la motivación es preferible sobre la coerción; pero ésta no siempre ofrece resultados.³⁹⁹ Como señalamos, dirigir voluntades no equivale a suprimir su libertad, sino establecer las condiciones para que los individuos elijan libremente llevar a cabo la meta y deliberen en torno a los medios para alcanzarla. Es decir, que la acción en el contexto empresarial sea también una acción humana. Los logros de la organización se convierten, así, en logros personales.⁴⁰⁰

Lo anterior no significa, empero, que las metas y los medios siempre serán aceptados o que siempre habrá acuerdo al respecto. La ejecución no implica asentimiento; es decir, que una persona haga lo que se le ordena, no significa que *quiere* hacerlo. Todas las instituciones

³⁹⁸ Véase, también, “El trabajo directivo y el trabajo productivo en la empresa”, en Carlos Llano, *et al.*, *La vertiente humana del trabajo en la empresa*, Madrid: Rialp, 1990

³⁹⁹ Cf. *Supra*, apartado 2.7

⁴⁰⁰ Cf. Análisis de la acción directiva, p. 89-92

humanas necesitan cierta apertura al diálogo; de otro modo, nos encontraríamos frente a un sistema que suprime la individualidad de las personas que la conforman.

“La decisión no siempre puede tener su fundamento en la bondad del objeto. Por ello, el grupo humano que debe poner por obra lo decidido, y especialmente el que lo dirige, debe ser consciente de este peculiar rasgo del hacer del hombre. La unión o coordinación de los ejecutivos entre sí, y su tensión dinámica hacia el fin, depende, en buena parte, de su concurrencia y aceptación de las razones por las que deben hacer aquello que hacen; y estas razones deben ser claras y racionales. Pero, al propio tiempo, debe tenerse conciencia de que no todo es puramente racional en la acción humana; que hay un resto o faltante en el que tiene su lugar el *porque sí, porque quiero* de la voluntad. Es entonces cuando se necesita el acuerdo de las voluntades no mediante un bien absolutamente considerado y en el que todos objetivamente concuerden, sino, paralelamente, mediante un pacto en el que el *porque quiero* singular se une a la pluralidad de un ‘*porque queremos*’ imprescindible para que la acción se lleve a cabo conjuntamente.”⁴⁰¹

La inoperancia del racionalismo para la acción humana encuentra sus raíces en el hecho de marginar la naturaleza dinámica de las personas e ignorar el influjo de la voluntad. Las acciones humanas no son calculables en sentido estricto. Precisamente por el carácter dinámico de los actos humanos, aunado a la contingencia del terreno de la acción,⁴⁰² las acciones se juegan en el terreno de lo *posible* y no de lo *necesario*.⁴⁰³ Sobre el conocimiento teórico y técnico caben muy pocas discusiones, pero la ejecución se lleva a cabo en un ámbito en el que siempre caben varias opciones y caminos alternos. Podrá haber vías más convenientes para alcanzar una meta, pero nunca hay un camino único y necesario. La consideración de esta polivalencia de los actos humanos permite que las voluntades individuales operen.

⁴⁰¹ Examen filosófico del acto de la decisión, p. 63 y 64. El énfasis es nuestro.

⁴⁰² Cf. *Supra*, apartado 2.3

⁴⁰³ Carlos Llano discute la inoperancia del racionalismo y determinismo en el capítulo 4 de *Análisis de la acción directiva*.

No obstante, la convergencia de personas en torno a una meta común no implica que haya convergencia de voluntades; estar de acuerdo en el *qué hacer*, no significa estarlo en lo que respecta al *cómo lograrlo*. En otros términos, que todos en la empresa vean la conveniencia de obtener resultados no implica que estén de acuerdo acerca de los medios para su obtención. Por este motivo, a las personas a cargo de las instituciones les corresponde la acción de síntesis:

“síntesis es absorción o subsunción, que quiere ser la traducción del *aufheben* alemán tal como maneja Hegel el término en su Introducción a la *Fenomenología del espíritu*, con dos salvedades a) la síntesis no es, para nosotros, el producto de un proceso dialéctico natural determinista, sino el fruto de una acción libre humana que sintetiza, vale decir que subsume; b) los elementos que se subsumen en la acción sintética no son, como lo son para Hegel, elementos de suyo antagónicos (tesis-antítesis), sino elementos meramente heterogéneos que se tornan antagónicos en la medida en que no se realiza sobre ellos la acción sintética. Por otra parte, los elementos subsumidos no pierden su virtualidad propia por la acción de síntesis, sino que permanecen en ella activamente (igual que en el *aufheben* hegeliano).”⁴⁰⁴

La síntesis en la acción directiva, entonces, no se refiere a la simple unión de factores divergentes. Es importante notar que nuestro autor, además, rechaza la caracterización de este acto como una unión armoniosa de los elementos. La síntesis llaneana, como también señala Óscar Jiménez,⁴⁰⁵ consiste en la asunción⁴⁰⁶ de la otredad y las realidades contradictorias, no en su mera supresión. En este sentido, los elementos discordantes no necesariamente se oponen; no necesariamente son antagónicos, pero sí pueden obstaculizar la ejecución en la medida en que esta divergencia tenga un peso mayor que la concordancia en torno a los fines y los medios. En resumen, la acción de síntesis no consiste en imponer la meta cuando surge el desacuerdo, sino en que éste sea aprovechado para alcanzar los objetivos.

⁴⁰⁴ Análisis de la acción directiva, p. 44

⁴⁰⁵ Cf. Epítome de la filosofía de Carlos Llano, p. 188 y siguientes

⁴⁰⁶ Seguimos la traducción del término *aufhebung* hegeliano que propone Félix Duque en su traducción de la *Ciencia de la lógica*, editorial Abada/Universidad Autónoma de Madrid, 2011.

La oposición no equivale a antagonismo. La acción de síntesis se fundamenta en el diálogo e, incluso, puede prevenir algunas consecuencias graves. Un antecedente de esta idea se encuentra en el libro IX de la *República*. En este pasaje, Platón argumenta que el tirano — aquella persona que ejerce un control absoluto y despótico sobre los otros individuos— en realidad es la persona más miserable, pues ninguno de sus súbditos se atreve a decir que está equivocado.⁴⁰⁷ Que siempre se haga la voluntad del tirano, incluso cuando éste se equivoca, puede llevar al colapso de la ciudad. Del mismo modo, las estructuras y sistemas cerrados pueden ser eficientes, pero la inflexibilidad tiene costos ocultos: si no se manifiestan en el eventual colapso o la disminución productiva de la organización, los inconvenientes pueden estar en otras dimensiones no necesariamente productivas u operativas, como en su esfera humana. Además, establecer un sistema no equivale a una cerrazón terca.

Llano propone una *institucionalización* de la empresa, pero este proceso no se limita a establecer sistemas y procesos cerrados, sino que va más allá. El “mecanicismo” de la empresa consiste en enfocar todos los esfuerzos en una maquinaria de procedimientos operativos definidos. En otros términos, la mecanización convierte a la empresa en una máquina en la que las personas actúan como “partes” intercambiables y solo contribuyen como esbirros, meras unidades operativas.

“En tales casos, bien comunes por cierto, el pulcro mecanismo de las clásicas funciones administrativas no sirve. Si la empresa pone especial preocupación en las divisiones de carácter funcional, sin tener en cuenta la variedad y variabilidad de los requerimientos directivos mutuamente concurrentes, está colocada en una condición de máxima rigidez, no solo directiva sino incluso funcional, ya que ambas dimensiones no son separables en la vida real de la organización.”⁴⁰⁸

Como afirma nuestro pensador, “la educación despierta la racionalidad, esto es, la imperiosa necesidad —la más imperiosa de las necesidades— de saber *por qué* se hacen las cosas, y el encomiable deseo de intervenir en las finalidades de los actos que se

⁴⁰⁷ Cf. Platón: *República*, IX, 576a-577b

⁴⁰⁸ Análisis de la acción directiva, p. 24

realizan.”⁴⁰⁹ El director tiene la responsabilidad de educar en cierta forma.⁴¹⁰ Esta educación se refiere al desarrollo de las personas a su cargo; fomentar su crecimiento. Inevitablemente, esto llevará a que, a medida que las personas se desarrollan, se vuelvan más inquisitivas y deseen una mayor participación con el fin de ejercer su racionalidad. Esto constituye la rehabilitación del trabajo como una *praxis* y no como una mera *poiesis* o un molesto medio de supervivencia material.

La empresa, dado que es una comunidad de personas, aloja en sí la divergencia de opiniones y perspectivas. La pluralidad —aunque no siempre sea fácil de integrar— enriquece. Pero esto no significa que siempre sea bien aprovechada; más bien, en muchas ocasiones se interpreta la oposición como un obstáculo para superar a través de la mediación o la imposición. Por el contrario, siguiendo a nuestro pensador, podemos afirmar que la divergencia de opiniones, el desacuerdo, puede aprovecharse para ver en él lo que hay de constructivo y lograr una ejecución mucho más exitosa. No obstante, esto no significa que todo el personal de una empresa tenga el mismo factor decisivo. Lo que sí implica es que la acción directiva no reside únicamente en los directores, sino que se nutre de toda la organización.

Como señalamos algunas líneas más arriba, un factor importante en la empresa es la generación de estructuras y sistemas que apoyen a la ejecución. Aunque estos acarrear el riesgo de mecanizar la acción humana o a la empresa misma. Establecer a la empresa como institución no solo permite el aumento de la productividad, sino también el desarrollo de los individuos que la conforman.

Así pues, la institución,⁴¹¹ además de estar conformada por estructuras fijas, debe estar abierta a la flexibilidad y la movilidad de las mismas. Ahora bien, ¿cómo conjugar al mismo tiempo la flexibilidad con la institucionalización? En otras palabras, ¿no es una

⁴⁰⁹ *Ibid.*, p. 27

⁴¹⁰ Cf. *Ibid.*, p. 233-234

⁴¹¹ Suele entenderse por “institución” un organismo con estructuras fijas, reglas rígidas y procedimientos estables. Nosotros entendemos por institución un organismo conformado por personas en el que, si bien hay estructuras fijas, el comportamiento de aquellas no se reduce a éstas.

contradicción de términos el establecimiento de estructuras⁴¹² en una organización y la flexibilidad? La posibilidad de unión de ambas dimensiones está en la asunción de los términos aparentemente contradictorios con vistas a un fin común. Es decir, esta solución está basada en la posibilidad de ver en la oposición, no un obstáculo insuperable, sino una oportunidad de crecimiento. Por lo tanto, podemos distinguir seis caracteres que nos hablan de una institucionalización flexible, a saber:

1. “Una empresa se institucionaliza cuando no hace depender su vida de un conjunto de hombres excepcionales ni de las capacidades excepcionales de ellos, sino cuando forma un equipo humano lo suficientemente normal como para *absorber personalidades normales*, que encajen en él sin violencias.”

El “buen ejecutivo” al que referimos en el apartado anterior es, en este sentido, un hombre excepcional: una persona con la capacidad de jalar a otras hacia la meta. Sin embargo, la auténtica dirección no consiste en forzar a los otros a actuar conforme a una meta (en *jalar*), sino en fomentar el ejercicio libre de las voluntades para que las personas busquen el objetivo como un logro personal.

Por otro lado, no se busca eliminar el carácter individual y libre de las personas que conforman a la empresa, sino, por el contrario, que las personas formen una parte integral de ésta. En este sentido, el *buen ejecutivo*, si bien puede lograr algunos resultados, no es en forma estricta un buen director. Buscar que todos los involucrados en la empresa sean personas excepcionales es claramente imposible. El camino que sí es posible consiste en aprovechar al máximo —y llevar más allá— las capacidades *reales* de las personas.

2. “Una empresa se institucionaliza cuando mantiene delante de sí una amplia *capacidad de maniobra*, cuando no se cierra a posibilidades futuras, esto es, cuando no se

⁴¹² Es importante, también, tomar en cuenta que las estructuras no se refieren únicamente a las formas jerárquicas preestablecidas. Las estructuras a las que nos referimos incluyen, además de estas jerarquías, los mecanismos técnicos, sistemas y las personas que conforman a la empresa. Consideramos las estructuras como aquello que configura al ser de la empresa. En otros términos, las causas materiales, formales, eficientes y finales de la institución humana a la que llamamos empresa.

identifica con sistemas, principios y procedimientos que la llevarían por una dirección predeterminada invariable.”

La capacidad de maniobra se refiere a la apertura necesaria para cambiar el camino hacia la meta si las circunstancias lo exigen. El racionalismo-determinismo en el ámbito empresarial exige de sus acciones que éstas siempre sean controladas y predecibles. No obstante, una visión determinista de la acción humana es incapaz de lidiar con los imprevistos y la incertidumbre.⁴¹³

La empresa necesita sistemas, procedimientos y estructuras, pero no puede *identificarse* con ellos. Es decir, los aspectos rígidos de la empresa dan soporte y fuerza a la organización, pero, por este mismo motivo, se corre el riesgo de que estos limiten sus alcances. Desde un punto de vista meramente operativo, no es buena idea subsumir el factor humano bajo esquemas técnicos, pues esto limita el rango de acción.⁴¹⁴ Si además de esto, añadimos la perspectiva antropológica, tenemos mucho más que ganar en una *institución* que en una estructura únicamente productiva.

3. “Una empresa se institucionaliza cuando alienta acciones de múltiple efecto, es decir, cuando su organización, conocedora de los varios objetivos a mediano y largo plazo, busca que sus acciones concurren en el mayor número de finalidades ya aceptadas.”

Una empresa que enfoca todos sus esfuerzos en las tareas concretas, quizá sin estar plenamente consciente de ello, dirige los recursos hacia resultados a corto plazo. El múltiple efecto al que nuestro autor refiere significa que las acciones no deben tener como fin únicamente los resultados materiales, sino que su visión debe ser mucho más amplia. Por ejemplo, la *praxis* en el sentido aristotélico es una acción de múltiple efecto: el resultado no es solo externo, sino que también repercute en el agente que la lleva a cabo.

4. “Una empresa se institucionaliza cuando aplica el principio de acción subsidiaria.”

⁴¹³ Véase *supra*, apartados 2.5 y 2.6

⁴¹⁴ Una prueba de esto se encuentran el ejemplo que retomamos de Carlos Llano en el apartado anterior. Cuando el encargado de limpieza de la fábrica limita sus acciones a procedimientos preestablecidos, no hará más de lo que indican sus manuales.

La acción subsidiaria es una idea que nuestro pensador retoma de la doctrina social católica. La propuesta consiste en establecer las condiciones que permitan el crecimiento de las personas, en contraste con una acción que tendría por objeto coaccionar el desarrollo. Una acción subsidiaria, en este sentido, permite el ejercicio de la propia voluntad.⁴¹⁵ La subsidiariedad, bajo esta óptica, puede comprenderse como una especie de inversión: los recursos que se utilizan para el crecimiento de los empleados no solo repercuten en ellos, sino que, en concordancia con el punto anterior, su desarrollo puede resultar benéfico para la empresa.

5. “Una empresa se institucionaliza cuando adquiere la costumbre de preferir el aprovechamiento de las capacidades de sus hombres que la vigilancia sobre sus defectos.”

Esto solo puede ser el resultado de una implementación institucional exitosamente lograda; es decir, una organización en la que los estilos de mando se adecuen a las capacidades individuales de las personas que la conforman. Así, el quinto punto es una manifestación de que la empresa se comporta en forma institucional y no por medio de procedimientos mecánicos.

6. “Una empresa se institucionaliza cuando busca al mismo tiempo el máximo avance con el mínimo conflicto, pero, en caso de tener que optar, opta por el primero sin temor al segundo.”

Al contrario de lo que se podría pensar, el desacuerdo y la oposición no ponen en riesgo la institucionalización; sino, por el contrario son condición necesaria para su crecimiento. A la lista anterior, nuestro autor añade que "la institucionalización, lejos de oponerse a la flexibilidad, es la única condición que da a la flexibilidad el calificativo de *permanente*."⁴¹⁶ La diferencia entre la mecanización y la institucionalización reside, precisamente, en la posibilidad de que las acciones sean libres:

⁴¹⁵ Cf. Roland Minerath: “The Fundamental Principles of Social Doctrine. The Issue of their Interpretation”, en Margareth Archer, *et al.*: *Pursuing the Common Good: How Can Subsidiarity and Solidarity Work Together*, The Pontifical Academy of Social Sciences, Ciudad del Vaticano, 2008, p. 46 y siguientes

⁴¹⁶ *Ibid.*, p. 40

	Empresa mecánica	Empresa institucional
Aspectos operativos	Estructuras jerárquicas rígidas; la posición de autoridad tiene una mayor importancia.	Estructuras y procedimientos flexibles y abiertos al diálogo.
Modo de acción	Racionalista-determinista.	Ejercicio de la voluntad libre.
Estilo de mando	Concentrada sobre todo en las tareas y los resultados de naturaleza material.	Concentrada en las personas; el mando se ejerce sobre todo a través de objetivos.
Estilo de ejecución	Sobre todo por coerción.	Sobre todo por motivación.

Figura 1. Síntesis de las diferencias entre las empresas mecánicas y las empresas institucionales.

De todo lo anterior queda claro que la empresa puede constituirse como un espacio para la acción humana; como una dimensión del hombre individual y no solamente como un conjunto de individuos articulados con vistas a la ganancia económica. Así, las consideraciones que llevaremos a cabo en el siguiente capítulo tomarán la filosofía llaneana como eje conductor para dar respuesta a algunas de las condiciones actuales de la dirección empresarial en aspectos operativos ligados a la ejecución.

El énfasis en el deber-ser de la empresa nos ayuda a establecer las metas a las cuales llegar; es decir, en saber hacia dónde dirigir los esfuerzos. No obstante, todavía quedan varios aspectos por explorar. A lo largo de este capítulo nos hemos enfocado en algunos aspectos operativos y éticos de la ejecución desde la perspectiva de la filosofía de la empresa; es decir, hemos marginado en cierta medida sus aspectos técnicos, a favor de una consideración antropológica, ética y metafísica más que procedimental. Pero no es aquí donde se agota la filosofía de la empresa: aún debemos voltear la mirada hacia su constitución misma; no solo en las estructuras y en las acciones, sino también en sus fines y

medios. Hablamos aquí de dos dimensiones que no pueden disociarse: no solo se trata del *cómo* sino también de *qué* y del *quién*.

Así pues, en las siguientes secciones de nuestra investigación no solo nos preguntaremos por la acción humana en la empresa sino también por el sentido mismo de ésta en el contexto temporal en el que nos encontramos. Por tanto, no solamente intentaremos proponer algunas ideas para la empresa relacionadas con el paso de las ideas a acciones; también veremos qué es lo que puede ofrecer la empresa a la sociedad contemporánea durante este proceso. De ninguna manera hemos agotado los *cómos* de la empresa con visión humana; nos hemos limitado a señalar algunos aspectos relevantes de la empresa de acuerdo con el pensamiento llaneano. A continuación propondremos algunas críticas a propuestas estructurales actuales de la empresa y discutiremos las soluciones posibles a sus problemas desde la filosofía de Carlos Llano.

CAPÍTULO 3. LAS CONDICIONES Y RETOS ACTUALES DE LA EMPRESA

3.1 Crítica a los modelos consecuencialistas y deterministas

El desarrollo que llevamos a cabo en el capítulo anterior, así como el contexto que esbozamos en la primera sección de la presente investigación nos permitirán hacer algunas aportaciones para la empresa contemporánea a la luz de la filosofía de Carlos Llano y con la mirada sobre los problemas actuales de la empresa. No aspiramos en este capítulo a una recopilación exhaustiva de dichas dificultades y mucho menos a una solución universal y efectiva para todos los casos. Sin embargo, trataremos de enfrentar las que, a nuestro parecer, son las vías y los modelos empresariales más extendidos en las últimas décadas. Así pues, echaremos mano de las ideas que hemos discutido en el capítulo anterior para ofrecer algunas consideraciones más allá de los aspectos técnicos de la dirección. Particularmente, nos concentraremos en mostrar cómo una consideración incompleta de la acción humana puede provocar consecuencias sumamente graves, aunque éstas no siempre sean evidentes a primera vista.

En el presente apartado estudiaremos tres tendencias emergentes en el *management* y extraeremos sus consecuencias. En primer lugar, analizaremos las estructuras horizontales para las organizaciones; los elementos cuantitativos de control y los mecanismos de control cognitivo. Este análisis nos servirá para enfrentar las implicaciones ocultas del determinismo en los modelos de control contemporáneos en la empresa. Como veremos, el *taylorismo* no es el único modelo de acción determinista que sigue vigente en la empresa, sino que algunos esfuerzos que buscan justamente lo contrario, dadas sus limitaciones antropológicas, terminan por caer en alguna forma de determinismo o consecuencialismo y, por lo tanto, en modelos antiéticos de ejecución y control.

Estas tres tendencias que analizaremos a continuación no son, bajo ningún concepto, las únicas corrientes de pensamiento extendidas actualmente. La razón para favorecer éstas y no otras se sostiene en el hecho de que una gran cantidad de empresas las han venido adoptando e implementando; en muchas ocasiones con resultados perjudiciales, ya sea en el ámbito financiero o en el ético.

Los autores contemporáneos en el campo del *management* se han enfocado en lo que se conoce como “nuevas formas de organización”. Éstas conjugan sus esfuerzos en dejar atrás las estructuras jerárquicas y burocráticas que se extendieron sobre todo en el siglo XX, a favor de organizaciones horizontales.⁴¹⁷ Los avances tecnológicos de los últimos años han llamado a la renovación de las formas organizacionales;⁴¹⁸ sin embargo, son pocas las instancias en las que se puede pensar en una empresa sin jerarquías. Incluso las microempresas familiares requieren de una estructura de subordinación estricta para lograr sus objetivos y dirigir los esfuerzos de sus integrantes.

Las estructuras horizontales pueden establecerse con mayor facilidad en ciertas organizaciones. Algunos ejemplos son las empresas que basan la mayor parte de sus ventas por internet, las industrias de alta tecnología y los sectores públicos de los países más desarrollados.⁴¹⁹ Dichas formas organizacionales pueden tener un efecto benéfico en empresas de este tipo, pues suelen obedecer a necesidades dinámicas; no obstante, su aplicación indiscriminada y por moda puede resultar contraproducente. Los modelos empresariales de cualquier naturaleza se deben aplicar con prudencia, no como soluciones universales; así como el modelo de producción en serie no es apropiado para una escuela, las estructuras dinámicas⁴²⁰ no son adecuadas para cualquier organización.

Queda claro que las empresas horizontales permiten un grado mayor de flexibilidad, pero esto no elimina la necesidad de establecer ciertos mecanismos de control.⁴²¹ Entre las

⁴¹⁷ Es decir, organizaciones concentradas en grupos de trabajo bien organizados. En este tipo de estructuras, las relaciones de trabajo enfatizan la cooperación y la coordinación de personas en la misma jerarquía. Cf. David Otley: “Management control in contemporary organizations: towards a wider framework” en *Management Accounting Research*, 1994, no. 5, p. 289-299

⁴¹⁸ Entre otras razones, este cambio obedece a que los avances tecnológicos han optimizado los procesos, reduciendo —y, en algunos casos, eliminando— la necesidad del elemento humano.

⁴¹⁹ Cf. Berry, Coad, Harris, Otley, Stringer: “Emerging themes in management control: A review of recent literature” en *The British Accounting Review*, 2009, no. 41, p. 7

⁴²⁰ Entendemos por “estructura dinámica” aquellos mecanismos organizacionales que permiten cierta flexibilidad en los roles, funciones y procedimientos.

⁴²¹ El control en el terreno de la empresa se refiere a la dirección de los recursos con el fin de que las metas se alcancen.

tendencias emergentes en el ámbito del control organizacional, la flexibilidad de los sistemas administrativos y de gestión se ha colocado en el centro de las discusiones académicas. Una buena parte de los estudios publicados al respecto enfatiza la necesidad de un desarrollo en dos dimensiones: las relaciones laborales horizontales y las estructuras verticales de control. No obstante, el problema más grave que se ha detectado es la distancia entre la teoría de estas nuevas formas organizacionales y su práctica.⁴²² Es decir, la dificultad de poner en marcha dichos sistemas —pues, como señalamos, estos no son adecuados para cualquier tipo de empresa— impide obtener una valoración de su efectividad.

La segunda tendencia emergente que analizaremos consiste en el afán —cada vez mayor— de basar las decisiones en elementos cuantificables y definidos. Quizá el ejemplo más famoso en décadas recientes de estos intentos es el Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*), propuesto por Robert Kaplan y David Norton en 1992.⁴²³ Esta herramienta permite medir el rendimiento de una empresa durante un periodo determinado y enfocándose en cuatro perspectivas: financiera (1); interna (2); necesidades de innovación (3); y percepción de los clientes (4). En los últimos años, una gran cantidad de empresas ha adoptado la herramienta para fundamentar sus decisiones directivas. En efecto, el Cuadro ofrece varios beneficios. Como bien afirman los autores:

“Lo que mides es lo que obtienes. Los altos ejecutivos comprenden que la cuantificación [*measurement*] de su organización afecta notablemente el comportamiento de administradores y trabajadores. Los ejecutivos también entienden que las medidas financieras tradicionales como el retorno sobre la inversión [*ROI*] o el beneficio por acción [*earnings-per-share*] pueden dar señales engañosas para el crecimiento y la innovación continuos —actividades que el entorno competitivo actual exige—. La cuantificación financiera tradicional funcionó bien para la era industrial,

⁴²² Cf. *Ibid.*, p. 11

⁴²³ La propuesta original de este sistema se encuentra en Robert Kaplan, David Norton: “The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance” en *Harvard Business Review*, número de enero-febrero, 1992, p. 71-79

pero está atrasada para las habilidades y competencias que las compañías intentan dominar actualmente.»⁴²⁴

El Cuadro de Mando Integral no pretende sustituir la cuantificación de los aspectos financieros de la empresa, sino complementarla y responder a cuatro preguntas que van más allá de la dimensión económica. Cada una de éstas corresponde a una de las perspectivas que señalamos más arriba:

Pregunta	Perspectiva
¿Cómo nos perciben los accionistas?	Financiera (1)
¿En qué debemos mejorar?	Interna (2)
¿Podemos seguir mejorando y generando valor?	Necesidad de innovación y aprendizaje (3)
¿Cómo nos perciben los clientes?	Percepción de los clientes (4)

Figura 1. Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Queda claro que el Cuadro de Mando se apoya en herramientas cuantitativas: *rankings*, encuestas, estados financieros, etcétera. La efectividad del Cuadro se ha demostrado en su implementación: en una encuesta realizada a 52 organizaciones, solo el 10% respondió que el Cuadro no es valioso para la planeación de objetivos, presupuestos, manejo de riesgos e incentivos.⁴²⁵ Las herramientas como ésta no solo son útiles a los altos mandos de las empresas, sino que su uso se ha extendido a otras áreas como por ejemplo los departamentos de recursos humanos y las administraciones internas. Sin embargo, como veremos más adelante, la utilidad de los datos cuantitativos no está exenta de consecuencias éticas, por lo que su aplicación debe ser la consecuencia de una adecuada valoración. Abordaremos estas consecuencias algunas líneas más abajo.

⁴²⁴ *Ibid.*, p. 71. La traducción es nuestra.

⁴²⁵ Cf. 2CG Management: Balanced Scorecard Usage Survey 2012. Summary of Findings, 2012, p. 8

La tercera tendencia emergente —y quizá una de las más complicadas— que debemos tomar en cuenta es lo que denominaremos control cognitivo. Éste consiste en enfocar los mecanismos operativos y directivos de control en los aspectos mentales de los individuos, soslayando las necesidades fisiológicas. Es decir, consiste en basar los métodos de dirección en una visión racionalista-determinista del hombre.

En un estudio de nueve años, se analizaron las técnicas de control implementadas en dos corporaciones financieras.⁴²⁶ Éstas consistieron en lograr que varios trabajadores experimentaran la labor extra como auto-elegida. Es decir, los mecanismos de control visible —*i. e.*, las políticas empresariales explícitas, como la flexibilidad de horarios y la vigilancia laxa de las labores diarias— enfatizaron el equilibrio trabajo-vida personal y la autonomía laboral. Como consecuencia, los trabajadores *decidían* libremente extender sus horarios de trabajo. Empero, las prácticas de dichas corporaciones se enfocaban en eliminar la distinción entre trabajo y vida personal,⁴²⁷ lo que provocó que los empleados marginaran su vida personal real, al confundirla con su vida laboral; es decir, los empleados redujeron sus relaciones familiares y amistades para concentrarse en el trabajo tanto como era posible.

Durante los primeros tres años en la implementación de estos mecanismos, la productividad de ambas corporaciones aumentó. Los mecanismos de control cognitivo⁴²⁸ lograron incrementar los esfuerzos de los trabajadores. No obstante, el cuerpo de los empleados comenzó a resentir las consecuencias de la carga laboral extendida a partir del cuarto año de su ingreso a la corporación. Esta escisión entre el cuerpo y la mente de los trabajadores —provocada por el control cognitivo— resultó contraproducente para ambas

⁴²⁶ Cf. Alexandra Michel: “Trascending Socialization: A Nine Year Ethnography of the Body’s Role in Organizational Control and Knowledge Workers Transformation” en *Administrative Science Quarterly*, Nueva York, Cornell University, 2011, no. 56, pp. 325-368

⁴²⁷ De acuerdo con el estudio citado, la empresa logró eliminar esta distinción por medio de fomentar una cultura organizacional basada en el autocontrol. En ella, los empleados tenían ciertas comodidades poco convencionales y un entorno frenético de trabajo en el que todos los empleados trataban la mayor parte del tiempo de dar su mayor esfuerzo. Así, los empleados marginaban sus necesidades fisiológicas al punto de que llegaban a considerar su propio cuerpo como un obstáculo para lograr sus metas.

⁴²⁸ Es decir, el control enfocado en las capacidades racionales y operativas de las personas.

organizaciones. Michel señala que este mecanismo directivo es paradójico: las personas perciben el trabajo extra como voluntario, cuando en realidad es resultado de los aspectos no-visibles del control corporativo.

En el cuarto año después de la implementación del control paradójico, la escisión entre el cuerpo de los trabajadores y su labor mental comenzó a reducir la productividad: el cansancio de los empleados resultó en problemas graves de salud que, a la larga, repercutieron en sus relaciones laborales y su desempeño. Además de lo anterior, los trabajadores comenzaron a percibir su propio cuerpo como un antagonista de la mente; como un obstáculo que se opone al logro de sus objetivos.

Cuando las labores son mecánicas —es decir, cuando los empleados perciben sus funciones como si éstas fueran diseñadas por sus superiores—, suele haber cierta resistencia. La consecuencia de esto es la insubordinación, la falta de motivación y, por lo tanto, un descenso en la productividad general.⁴²⁹ Por otro lado, cuando los mecanismos de control permanecen ocultos, los empleados perciben todas las acciones laborales como elegidas voluntariamente, a pesar de que éstas son más bien un resultado de la cultura corporativa o del entorno competitivo en el que se encuentran.⁴³⁰ Una de las consecuencias más dramáticas de este mecanismo de control fue la marginación de la vida familiar por parte de los empleados que señalamos, hasta el punto de evitar la formación de una familia para no convertirse en un “ciudadano de segunda clase” en la empresa.⁴³¹ El control paradójico permite que los trabajadores asuman la necesidad de su función junto con los valores de la empresa. En otras palabras, este mecanismo logra que las personas se asuman a sí mismas como parte de la organización. A primera vista, lo anterior parece un efecto deseable, pues permite la estandarización del comportamiento de los empleados. Una cantidad considerable de directores de empresa actuales considera la subsunción de la voluntad

⁴²⁹ Por ejemplo, el caso de las líneas de producción en serie o las empresas con una estructura jerárquica-burocrática ejercen el control por medio del diseño del trabajo, la supervisión cercana o, en algunos casos, la coerción.

⁴³⁰ Cf. *Ibid.*, p. 327

⁴³¹ Cf. *Ibid.*, p. 345

individual como un resultado positivo de la implementación de mecanismos de control efectivos.

El mayor problema que arroja el control paradójico es el énfasis de la dirección sobre las mentes de los trabajadores en detrimento de su corporeidad. En términos sencillos, podemos tener la firme voluntad de trabajar dieciséis horas diarias. Incluso, esto puede ser el resultado de una elección libre. El problema no está en la capacidad mental de soportar una jornada de este tipo, sino en los límites fisiológicos y sociales de las personas. Como señalamos en el capítulo anterior, la voluntad es capaz de desear cosas infinitas; pero ésta siempre está supeditada a las condiciones materiales.

Como bien señala Michel, el mundo occidental, por influencia cartesiana, enfatiza la función dominante de la mente sobre la naturaleza pasiva-operativa del cuerpo.⁴³² Esto significa que suele considerarse el cuerpo como una máquina que se limita a obedecer las órdenes de la mente. El principal problema con este dualismo estriba en que se ignora el hecho de que ambas dimensiones son igualmente importantes: la persona no es solo cuerpo ni solo mente, sino la unión sustancial entre ambas.⁴³³ El entendimiento y la voluntad bien pueden tener como objeto algo más allá de la materia; pero su operación óptima depende del bienestar corporal. En un ejemplo sumamente sencillo, nos puede ser muy difícil mantener la concentración cuando tenemos hambre o simplemente cuando tenemos un resfriado común. Más todavía, el malestar corporal provocado por el estrés o las jornadas intensas y extendidas de trabajo, pueden afectar gravemente la operatividad mental y la capacidad de tomar decisiones.

Si bien las tres tendencias que hemos expuesto⁴³⁴ tienen consecuencias benéficas a corto y mediano plazo, hay ciertas implicaciones ocultas que no podemos pasar por alto. En primer lugar, las estructuras organizacionales horizontales permiten la reducción del control minucioso y el diseño exhaustivo de labores concretas. Es decir, cuando el flujo de trabajo

⁴³² Cf. *Ibid.*, p. 330; cf., *etiam*, René Descartes: *Meditaciones metafísicas*, 6:32-33

⁴³³ Cf. *Supra.*, apartado 2.2

⁴³⁴ A saber, la implementación de estructuras horizontales (1); la proliferación de métodos cuantitativos para la dirección de personas (2) y el énfasis en el control cognitivo como alternativa a la coerción (3).

se basa en la cooperación de distintas funciones y no en la ejecución de labores prediseñadas, la necesidad de control por parte de los directivos se transfiere al autocontrol por parte de los individuos.⁴³⁵ Cuando la necesidad de control se reduce, el margen de maniobra de las personas aumenta, con lo que se permite un mayor desarrollo de la creatividad.

Asimismo, la organización horizontal está fuertemente anclada en la necesidad de cooperación entre las distintas esferas de la empresa. Van der Meer-Kooistra y Scapens ejemplifican la cooperación horizontal como los músicos en una banda de jazz. En el jazz improvisado, se establecen algunas líneas generales antes de la sesión: la velocidad y la escala que se seguirá. Pero cada músico del conjunto tiene un margen muy amplio para ejercer su liderazgo y creatividad propios. Dicha cooperación requiere una gran confianza en las capacidades y competencias del resto de los músicos, pues ninguno de ellos tiene un papel jerárquico sobre los demás.⁴³⁶ No obstante, hasta la más experimental de las improvisaciones resultará infructífera o absurda si no tiene una estructura, por mínima que ésta sea.

En apariencia, las organizaciones horizontales no están basadas en modelos deterministas, pues cada individuo ejerce su función libremente en colaboración con los demás, al modo de los músicos improvisando. No obstante, estos modelos no pueden prescindir de las jerarquías. Las estructuras horizontales permiten la reducción de la rigidez en las organizaciones, pero no aspiran —o, más bien, no deberían aspirar— a eliminar por completo tales estructuras. Como señalamos algunas líneas más arriba, este modelo puede ser sumamente benéfico para *ciertas* empresas cuya configuración permite una organización flexible. Pero la aplicación de un modelo directivo no puede ejecutarse en modo impulsivo.

⁴³⁵ Analizaremos con mayor profundidad el tema del autocontrol en el apartado 3.5 de la presente investigación.

⁴³⁶ Cf. J. Van der Meer-Kooistra; J. Scapens: “The Governance of Lateral Relations Between and Within Organisations” en *Management Accounting Research*, 2008, no. 19, p. 370

Tanto la deliberación como la ejecución de cualquier acto humano necesitan reconocer que el curso de acción que se ha elegido es, aquí y ahora, el más conveniente. En otros términos, la implementación de uno u otro modelo para la dirección de personas debe adecuarse a las circunstancias reales y a las capacidades de las personas involucradas; es decir, la ejecución de cualquier plan directivo debe ser prudente. Algunos autores considerados como “gurús” afirman que el cambio hacia las organizaciones horizontales se ha extendido cada vez más, en detrimento de las estructuras jerárquico-burocráticas.⁴³⁷ En realidad, este cambio ha sido más bien reducido y solo ha funcionado exitosamente en los casos que ya hemos comentado: las corporaciones con un alto grado de tecnología y algunos sectores públicos.

Es indudable que las organizaciones horizontales pueden ayudar a establecer sistemas de control con una visión humana y en los que sus integrantes conciban el trabajo como una acción libremente elegida. También es cierto que la reducción de los mecanismos visibles de control —es decir, aquellos que convierten las acciones humanas en respuestas mecánicas prediseñadas— puede fomentar la responsabilidad y el libre ejercicio de la voluntad humana. Sin embargo, este modelo no necesariamente funciona para mantener a flote a cualquier tipo de empresa.

La solución a los problemas humanos de la empresa no está en aplicar sistemas novedosos en forma irreflexiva, sino en aceptar los cambios necesarios para fomentar el desarrollo humano sin dejar atrás la productividad. De otro modo, los modelos pueden ser inútiles por ineficientes, o inmorales por inhumanos. Por lo tanto, no podríamos afirmar que las estructuras horizontales son el futuro de la empresa. Más bien, se puede retomar lo útil de estos modelos para implementarlos en las organizaciones en la medida de lo posible. Insistimos, la horizontalidad tiene muchas consecuencias benéficas, pero no es en ningún sentido una panacea; ésta puede ser una alternativa al determinismo, pero no es la solución universal y definitiva que anuncian los “gurús”.

⁴³⁷ Cf. Charles Handy: *The Empty Raincoat: Making Sense of the Future*, Arrow Books, Inglaterra, 2002, p. 219 y siguientes

La segunda tendencia emergente en el management, a saber, la proliferación de herramientas cuantitativas como el Cuadro de Mando Integral permite la identificación oportuna de logros y retrocesos. Bajo ningún concepto intentaríamos discutir la utilidad de dichas herramientas que, dicho sea de paso, no son las únicas que el directivo actual tiene a su disposición.⁴³⁸ Las dificultades aparecen, no en el uso de herramientas cuantitativas para apoyar las decisiones y la ejecución, sino en los excesos y la confianza ciega en dichas herramientas. Los medidores pueden aportar directrices sumamente útiles (y, en ciertas ocasiones, cruciales) para la acción directiva. Sin embargo, existe el riesgo de sobreestimar sus capacidades y condenar la acción al fracaso.

El principal peligro de hacer depender a la empresa de factores cuantificables está en marginar los aspectos de la acción humana que no caben bajo este tipo de esquemas. El Cuadro de Mando Integral puede medir con ciertos límites la percepción de los clientes, el desempeño financiero, las áreas de oportunidad en lo referente a innovación y los factores internos de la empresa en los que se requiere mejorar. No obstante, la motivación humana, incluso en el contexto de la empresa, va mucho más allá de incentivos económicos o sociales.⁴³⁹ De poco le servirá al trabajador que se le ofrezca un aumento de sueldo cuando alcance ciertos objetivos si el trabajo en sí mismo no le representa ninguna especie de gratificación. Así pues, la excesiva confianza en las herramientas cuantitativas acarrea serias deficiencias antropológicas. Una posible herramienta para diagnosticar algunos de estos problemas es la revaloración que se lleva a cabo después de la ejecución. Recordemos que ésta consiste en el ajuste de la acción con base en la realidad. Este reajuste de la acción empresarial no solo ocurre cuando se han alcanzado los resultados, sino durante la misma ejecución.

Recordemos que la acción directiva consiste en la conducción de voluntades libres —tanto de los subordinados como de uno mismo— hacia una meta. En este sentido, los aspectos

⁴³⁸ Las herramientas cuantitativas para la dirección abarcan desde los informes financieros hasta los reportes de rendimiento, presupuestos y tableros de control.

⁴³⁹ Un ejemplo de incentivos sociales son los reconocimientos a la constancia, la puntualidad o la lealtad de los empleados. Si bien estos pueden animar a los trabajadores para mejorar su desempeño, no necesariamente llevan a la interiorización de las responsabilidades o la importancia de su función.

cuantitativos benefician al diagnóstico; pero no necesariamente a la decisión ni a la ejecución. Los números no mienten; justo por esa rigidez, la medición del desempeño empresarial fomenta la objetividad. Como señalan Lingle y Schiemann, las mediciones e indicadores cuantitativos pueden ayudar a dirigir las organizaciones en medio del caos. Sin embargo, el exceso de confianza en las medidas, la falta de precisión en sus objetivos y el afán de controlar *todos* los aspectos de la empresa a través de mediciones objetivas puede acarrear los mismos resultados contraproducentes que la búsqueda de un diagnóstico exhaustivo y omniabarcante.⁴⁴⁰ Tal pretensión es irrealizable, por lo que, eventualmente, lleva al pasmo o al descuido de la decisión y la ejecución.

Así pues, las herramientas cuantitativas pueden ser sumamente útiles para la empresa y para la planeación de estrategias, pero éstas darán resultados solo en la medida en que sean valoradas justamente. Es decir, dichas herramientas sirven para dar pistas de hacia dónde se puede dirigir las acciones. Incluso, en la mayoría de los casos son necesarias para obtener un diagnóstico completo y objetivo de las circunstancias que rodean a la acción. Pero bajo ningún concepto son razón suficiente de la ejecución exitosa.

Por otro lado, la dirección enfocada únicamente en los aspectos cuantitativos margina gravemente la dimensión humana de la empresa. Cuando se tiene como meta únicamente la obtención de resultados materiales, las acciones se reducen a operaciones mecánicas y predeterminadas. Además de que estos sistemas pueden llevar al estancamiento, tienen como consecuencia la marginación de la dimensión humana del trabajo.

Quizá la manifestación más clara de que la acción directiva requiere una profunda reflexión antropológica está en las consecuencias que acarrear los mecanismos de control cognitivo. En el estudio que citamos más arriba,⁴⁴¹ pudimos observar que el control enfocado únicamente en los aspectos racionales y la autogestión logra que los empleados perciban jornadas extenuantes de trabajo —en ocasiones de hasta 120 horas semanales⁴⁴²— como

⁴⁴⁰ Cf. John Lingle; William Schiemann: “From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It?” en *Management Review*, marzo de 1996, vol. 85, no. 3, p. 6-7

⁴⁴¹ Cf. Alexandra Michel: *op. cit.*

⁴⁴² Cf. *Ibid.*, p. 326

elegidas libremente. En este caso, no fue la voluntad de las personas la que resultó contraproducente, sino, por el contrario, sus propios límites fisiológicos. Como señalamos, a partir del cuarto año después de que se implementó el sistema de control cognitivo, los empleados comenzaron a sufrir enfermedades —físicas y mentales— y crisis atribuibles al trabajo excesivo. Éstas variaron desde resfriados y dolores musculares hasta trastornos alimenticios y depresiones severas.⁴⁴³

¿Qué significa el colapso de los sistemas de control cognitivo? Que una consideración antropológica incompleta de las personas en una organización sí tiene consecuencias. Inicialmente, las instituciones financieras que establecieron estos sistemas se vieron beneficiados por el esfuerzo extra de los trabajadores. Pero la productividad no es el único indicador que conviene tener en cuenta. Una cuantificación fría de los resultados obtenidos en los primeros años de estos sistemas nos indicaría que su implementación fue una acción acertada. En este caso, dichas corporaciones incrementaron sus ganancias gracias al trabajo extra de sus empleados sin necesidad de aumentar sus gastos, aunque este crecimiento tuvo eventualmente una reacción opuesta.

El gran riesgo de los mecanismos de control cognitivo es el de provocar una escisión entre el cuerpo y la mente de las personas. Michel señala, retomando a Marx y Marcuse, que los códigos de vestimenta tienen como objetivo separar lo que la persona siente de lo que muestra su apariencia.⁴⁴⁴ La labor manual repetitiva tiene un efecto de “entumecimiento” corporal; es decir, en este tipo de trabajo se puede llevar la acción a un plano meramente mecánico e irracional. Nos encontramos, pues, ante una de las consecuencias más graves de los modelos deterministas. Escindir a la persona de su propio trabajo equivale a escindirla de sí misma.

Quizá lo más alarmante de los mecanismos de control cognitivo es que su naturaleza determinista no es tan evidente. El caso de las líneas de producción en serie, el determinismo es sumamente claro, pues todas las acciones se encuentran prediseñadas y planeadas por el proceso mismo de fabricación. El operador de una máquina para colocar

⁴⁴³ Este fenómeno se conoce como “somatización”.

⁴⁴⁴ Cf. *Ibid.*, p. 331

parabrisas, por poner un ejemplo, no necesita un proceso complicado de deliberación para ejecutar su labor. En algunos casos, dichas labores se limitan a apretar un botón en el momento adecuado. Las labores de este tipo pueden llevar a disociar la mente del trabajo que se está haciendo. Por otro lado, la tarea de las personas a cargo de una organización consiste en la deliberación de los medios para alcanzar las metas que se han elegido. En este sentido, quienes dirigen a otros hacia una meta deben tomar en cuenta los aspectos cuantitativos, pero también los cualitativos. Cuando la dirección se limita a los aspectos cuantificables, las acciones llevadas a cabo no dependen de la persona que las ejecuta, sino del proceso que las determina.

No obstante, los mecanismos de control cognitivo se limitan a establecer un entorno en el cual, aparentemente, las personas eligen libremente realizar su trabajo. Por otro lado, en algunos casos la labor de los trabajadores no es física, sino intelectual. Esto puede provocar una marginación de las necesidades fisiológicas e, incluso, los problemas graves de salud que señalamos más arriba. En cualquier caso, nos encontramos ante un determinismo subrepticio, en el que la predeterminación se disfraza de una elección libre fomentada a través de una cultura de competencia y autocontrol. Queda claro, entonces, que este autocontrol es solo aparente y que su falsedad se manifiesta en las consecuencias fisiológicas que surgen de él.

En este caso, tratamos una instancia sumamente dramática de las consecuencias del determinismo. Pero hay muchos casos en los que estas consecuencias, por no ser tan graves, no son tan evidentes. A pesar de esto, el hecho de que todavía haya mecanismos de control en los que la voluntad de los trabajadores se suprime en forma oculta no deja de ser grave.

En conclusión, ¿qué alternativas hay a estos modelos? Lo primero que habrá que responder es que no toda implementación de sistemas de control cognitivo es necesariamente mala. El punto está en comprender, desde un inicio, las dimensiones implicadas en la labor humana. De este modo, la implementación de estructuras empresariales y sistemas de control puede realizarse en forma ética, sin marginar la voluntad libre de las personas a las que se dirigen.

La acción directiva, como la propone Llano, no busca en ningún sentido rechazar los nuevos modelos de empresa, ni las nuevas herramientas. Por el contrario, la acción directiva permite la magnificación de los fines y los medios por los que la empresa actúa. Esto tiene dos consecuencias directas:

1. La primera consecuencia de esta magnificación consiste en el desarrollo del carácter de las personas a cargo de las organizaciones. Esto significa que los directivos no solo serán capaces de actuar en forma moralmente buena, sino que, además, pueden tomar decisiones más eficientes en el ámbito material. Así, la reflexión como ejercicio racional sirve a las personas en la empresa para reconocer las instancias más adecuadas para tomar una u otra vía de acción.
2. La segunda consecuencia de esta magnificación es, como puede anticiparse, la rehabilitación del sentido comunitario, institucional y ético de la empresa. Al tener conciencia de la dimensión humana —es decir, conciencia de que las acciones que tienen como fin al hombre son las más *magnas*— implicada en la empresa, se pueden tomar decisiones que, además de resultados materiales, beneficien tanto a los individuos como a la comunidad que llamamos empresa.

En el siguiente apartado nos enfocaremos en sendas consecuencias de la acción directiva. Además, estudiaremos la legitimidad, tanto antropológica como ética de los fines que se persiguen en la dirección de personas. En otros términos, analizaremos el *cómo* y el *qué* de la acción empresarial.

3.2 Análisis crítico de los medios y los fines de la ejecución

La ejecución consiste en el paso de las ideas a la acción. Como señalamos en el apartado anterior, la acción directiva propuesta por Carlos Llano considera el uso de ciertas herramientas objetivas y la implementación de sistemas como la cuantificación, las nuevas estructuras organizacionales y los métodos de control sin marginar sus consecuencias éticas. En otros términos, como desarrollaremos en este apartado, la acción directiva arroja dos resultados benéficos, tanto para la empresa, como para las personas que la conforman:

- a. El primer resultado es el desarrollo del carácter de las personas a cargo de las organizaciones y, por lo tanto, el crecimiento personal de los individuos y la empresa.
- b. En segundo lugar, la acción directiva restaura el sentido humano de la ejecución; es decir, permite la constitución de la empresa como una institución enfocada en las personas.

Ya hemos discutido la primera consecuencia de la acción directiva en apartados anteriores.⁴⁴⁵ Nuestro autor desarrolla la relación entre la acción práctica y el desarrollo del carácter en su obra *Formación de la inteligencia, el carácter y la voluntad*. Recordemos que la *praxis* no se ejerce únicamente en el ámbito individual, sino que ésta también puede —y debe— ejecutarse en el contexto de la empresa. No obstante, para que esto ocurra, la empresa necesita, en primer lugar, constituirse como un espacio en el que las acciones puedan desplegar su dimensión humana.

Ahora bien, debemos preguntarnos cuáles son los fines de la empresa. En este sentido, no podemos soslayar la generación de capital, puesto que ésta constituye la condición de posibilidad de su subsistencia. En otras palabras, una empresa que no genera capital es incapaz de mantenerse a flote y, en algunos casos, puede provocar daños económicos y sociales al entorno en el que se encuentra.⁴⁴⁶ No obstante, como bien afirma nuestro

⁴⁴⁵ V. Los apartados 1.2, 2.6 y 2.7.

⁴⁴⁶ El filósofo mexicano desarrolla esta idea en su artículo “La moralidad de las utilidades en la empresa contemporánea”, en *Talento Humano*, 2009, no. 11, p. 9-11.

pensador, el fin último de la empresa es el hombre. En este sentido, todas las acciones que tienen al hombre como fin pueden considerarse como *magnas*.

Como señalamos en el apartado anterior, el fomento de una cultura corporativa puede aumentar la productividad, pero, bajo ciertas circunstancias, puede también presentar consecuencias seriamente nocivas para los trabajadores.⁴⁴⁷ Por otro lado, existe una posibilidad distinta: que una cultura corporativa no sea realmente asumida por los trabajadores sino solamente simulada.⁴⁴⁸ En la empresa contemporánea —y, sin lugar a dudas, en la sociedad actual— se fomenta el relativismo como una respuesta ante la pluralidad y la diversidad. El relativismo, más que una postura moral, es justamente la suspensión de ésta. Entre los supuestos beneficios que tiene el relativismo, se encuentra la apariencia de tolerancia y respeto a las ideas distintas y la comodidad de no tener que comprometerse con ciertos principios.⁴⁴⁹ En el ámbito empresarial, cuando el empleado se enfrenta a un sistema de valores corporativos, puede desempeñar su función bajo estos sin realmente asumirlos. Como señalan Carlos y Alejandro Llano:

“El relativismo resulta letal para la vida interna de la empresa, ya que excluye radicalmente la vigencia de valores compartidos por todos sus miembros, lo cual hace imposible una auténtica cultura corporativa. En todo caso, esa cultura de empresa o

⁴⁴⁷ Recordemos el estudio de Alexandra Michel citado en el apartado anterior. Los trabajadores pueden asumir voluntariamente un régimen de trabajo muy demandante; pero no pueden evitar las consecuencias que éste pueda tener.

⁴⁴⁸ Las simulación es un problema sumamente complejo. En las organizaciones es posible asumir conductas, pero es muy difícil conocer las verdaderas intenciones detrás de ellas. Algunas posibilidades para fomentar las conductas auténticas están en apostar por la amistad y la confianza, además de la formación del carácter. Por otro lado, existen ciertos factores que pueden ayudar a diagnosticar el auténtico comportamiento; por ejemplo, la consistencia en las conductas. En este caso, la simulación de actitudes quizá pueda presentar comportamientos parecidos a través del tiempo. No obstante, en momentos críticos y decisiones cruciales, se puede percibir, bajo ciertos límites, las verdaderas intenciones.

⁴⁴⁹ Una idea comúnmente aceptada en el campo académico es que el relativismo es una consecuencia directa de la posmodernidad. En particular, este relativismo se atribuye a las lecturas contemporáneas de autores como Nietzsche y Schopenhauer, en las que se cuestiona el origen y realidad de la moralidad y las creencias occidentales. Cf. José Luis Arellano: “Relativismo y posmodernidad”, en *Ciencia Ergo Sum*, vol. 7, no. 1, Estado de México, 2000, p. 33-34

“estilo de la organización”, como la llamó hace años Peter Drucker, tendría solo un valor convencional. Sería una convención, pero no una convicción. La admitiríamos por interés propio, adulación, comodidad o conveniencia, pero no estaríamos personalmente convencidos de que esos valores comunes que la cultura de empresa nos propone fueran auténticos bienes que merece la pena hacer propios, promoverlos y, en definitiva, vivirlos. Estaríamos entonces ante una simulación de la cultura corporativa, es decir, ante una cultura simulada, pero no vivida. Y esta ficción —en la medida en que fuera perseguible— causaría un tremendo daño a la compañía y, por lo tanto, a cada uno de sus miembros. Porque hay que tener siempre en cuenta que la ética es un saber práctico que nos encamina hacia la vida buena (no hacia la “buena vida”), hacia la vida lograda y, por lo tanto, que su falta nos daña personalmente a todos y cada uno.”⁴⁵⁰

El relativismo, justo por la falta de compromisos éticos, impide compartir los valores. Cuando, en aras de una falsa apertura a la pluralidad, se elimina toda posición moral, en realidad se elimina también la posibilidad de identificar y buscar metas en común. Por otro lado, también es posible encontrar metas en común, pero sin un compás moral, éstas pueden ser inmorales. En el caso de la cultura corporativa, cuando ésta no es aceptada, aunque sea en lo más mínimo, por las personas que conforman la organización, pero se debe acatar de cualquier manera, en el fondo se provoca una ruptura. En el mejor de los casos, hablamos de una conducta que se practica sin reflexión; en el peor, de un comportamiento superficial que se sostiene solamente por la coerción que ejercen los medios externos sobre la persona.

La observación de Marx y Marcuse respecto a los códigos de vestimenta en las empresas — *i. e.*, que su finalidad es disociar la apariencia de los trabajadores de sus estados internos⁴⁵¹— puede igualmente aplicarse a los códigos de conducta corporativos. Es cierto que dichos lineamientos facilitan el establecimiento de un entorno de productividad y seriedad. Pero esto no significa, bajo ningún concepto, que estos respondan a las motivaciones personales de los trabajadores. En otros términos, acatar ciertas normas de

⁴⁵⁰ Carlos Llano; Alejandro Llano: “Paradojas de la ética empresarial” en *Revista Empresa y Humanismo*, vol. 1, no. 1, p. 72-73

⁴⁵¹ Cf. Alexandra Michel: *op. cit.*, p. 331

conducta por conveniencia o utilidad no implica su genuina aceptación. Los lineamientos de esta naturaleza tienen fundamentos más allá de los que señalan dichos pensadores; sin embargo, no podemos ignorar la ruptura interna que denuncian.⁴⁵²

La moralidad de las acciones humanas en las organizaciones no es solamente un asunto de los individuos. Dado que la empresa es, ante todo, una sociedad humana, es necesario preguntarse por la moralidad de sus actos. En este sentido, sería necesario hacer algunas consideraciones para cerrar el paso al relativismo de la acción humana y la asunción de algunos principios mínimos. El relativismo aparenta una relativa comodidad, pues no exige un compromiso serio por parte de las personas. No obstante, la deliberación y la elección se tornan imposibles si no existen por lo menos algunas directrices para la acción. Esto se vuelve mucho más dramático cuando la persona debe elegir entre bienes aparentemente iguales.

En su obra *Examen filosófico del acto de la decisión*, Llano muestra que los factores determinantes en la elección frente a bienes prácticamente iguales no se encuentran únicamente en la condición real de los bienes, sino, sobre todo, en la consideración que el hombre hace de dichas condiciones.⁴⁵³ Por un lado, esto significa que la acción humana no está determinada por las circunstancias que la rodean al momento de decidir, a pesar de que éstas pueden ejercer cierta influencia. La deliberación en torno a los medios y la decisión respecto al fin de los actos humanos, como señalamos anteriormente,⁴⁵⁴ son el resultado del trabajo en conjunto del entendimiento y la voluntad. Cuando la acción es resultado de un proceso coercitivo, ambas facultades no hacen más que someterse a un mandato externo; es decir, que los fines se pueden aceptar y ejecutar sin un asentimiento verdadero por parte de la persona. En este caso, no se trata de acciones libres ni plenamente humanas.

⁴⁵² Entre los factores que Marx y Marcuse no parecen tomar en cuenta, encontramos que un entorno estandarizado de trabajo permite a las personas concentrarse en su labor, además de que muestran una apariencia seria a los clientes.

⁴⁵³ Cf. Carlos Llano: *Examen filosófico del acto de la decisión*, p. 41 y siguientes.

⁴⁵⁴ V. *Supra*, 2.5 y 2.6

Por otro lado, lo anterior significa que la decisión humana tiene un componente radicalmente interno que no puede ser alienado ni apropiado por medios coercitivos.⁴⁵⁵ La acción directiva consiste en el establecimiento de las condiciones necesarias para que las personas elijan libremente una finalidad. En el contexto empresarial, esto consiste en alinear las voluntades hacia el logro de una meta. No obstante, existe una cuestión de fondo que muchas veces es pasada por alto: la legitimidad ética de los medios y los fines en la ejecución.⁴⁵⁶

En el estudio citado en el apartado anterior,⁴⁵⁷ las empresas financieras, efectivamente, establecieron las condiciones para la elección libre de una finalidad en las personas. A primera vista, esto parecería una instancia adecuada de la acción directiva, pues se respeta la voluntad de los individuos. Los trabajadores de dichas corporaciones se sometían a jornadas extendidas e intensas de trabajo por una aparente elección propia. Pero los métodos de control establecidos mostraron sus consecuencias ocultas cuando los cuerpos de los trabajadores se opusieron a la ejecución y recibieron daños graves.

La causa más clara de este colapso está en una visión incompleta del hombre: el control cognitivo se enfoca únicamente en el aspecto operativo de la mente de los trabajadores, soslayando sus limitaciones fisiológicas. Un resultado de esta insuficiencia antropológica es un colapso grave de la productividad, además del daño a los individuos. Conviene tener un sistema de control con visión humana porque éste garantiza, en cierta medida, la productividad. Sin embargo, esta no es la única consideración que se debe tener en cuenta para la ejecución.

La dimensión técnica de los mecanismos de control permite el establecimiento de un entorno productivo, estable y eficiente. Bajo ningún concepto pretenderíamos rechazar dichos mecanismos por sí mismos. Las empresas no pueden subsistir sin, por lo menos, algunos mecanismos operativos. Sin embargo, debemos enfrentar una falsa paradoja de la dirección empresarial: en apariencia, la ejecución con una visión antropológica profunda

⁴⁵⁵ Cf. Análisis de la acción directiva, p. 61-66

⁴⁵⁶ Cf. Carlos Llano: Ser del hombre y hacer de la organización, p. 353

⁴⁵⁷ Alexandra Michel: *op. cit.*

puede resultar perjudicial para la productividad; por otro lado, los mecanismos de control superficiales, por ignorar la profundidad de la naturaleza humana, también pueden resultar perjudiciales.

En otros términos, la paradoja que se perfila aquí consiste en decidir entre un sistema de control enfocado en los aspectos técnicos y uno enfocado únicamente en las personas sin importar la productividad. En el primer caso, garantizamos la productividad a corto plazo, pero con consecuencias éticas y antropológicas graves a largo plazo.⁴⁵⁸ La segunda instancia, en apariencia, margina los aspectos operativos de la empresa para enfatizar únicamente los aspectos éticos. Queda claro que ambas partes asumen posturas extremas y, por lo tanto, corren un gran riesgo de llevar las organizaciones al fracaso.

Quizá el primer extremo sea mucho más claro que el segundo. Enfocar los factores operativos únicamente en la productividad es la consecuencia de algunas doctrinas de pensamiento; por ejemplo: determinismo, consecuencialismo, materialismo, etcétera. Ya hemos mostrado que dichas tendencias, a largo plazo, se vuelven contra sí mismas; es decir, que son inoperantes. Una visión incompleta de la acción humana llevará a resultados incompletos. A nuestro parecer, el error fundamental de estas teorías de la acción empresarial estriba en que buscan una solución universal para todos y cada uno de los problemas empresariales. En la acción humana, dada su contingencia, no hay recetas ni soluciones que se puedan aplicar a todos los casos. De ahí que nuestro pensador se concentre en la rehabilitación del pensamiento práctico desde una perspectiva realista y metafísica.

El segundo caso, soslayar por completo los aspectos técnicos a favor de una visión únicamente ética, también es inoperante. Una empresa sin mecanismos de control efectivos difícilmente alcanzará sus metas y no logrará permanecer a flote. La clave no está en elegir un bando como si se tratara de dos posiciones incompatibles en pugna, sino en la elección prudente, deliberada y tras una reflexión profunda, de los medios para alcanzar el fin.

⁴⁵⁸ Tal es el caso del estudio que analizamos en el apartado anterior.

La rehabilitación del pensamiento práctico no soslaya los aspectos objetivos y cuantificables que están involucrados en la acción directiva.⁴⁵⁹ Sin embargo, estos aspectos están subordinados a una instancia superior, a saber, la persona. Los esfuerzos de Llano no son los únicos que han traído a colación la teoría de la acción aristotélica para enfrentar las circunstancias contemporáneas. Bent Flyvbjerg, por ejemplo, argumenta que la objetividad racional y científica puede ser benéfica para las disciplinas técnicas;⁴⁶⁰ sin embargo, éstas son insuficientes para la acción humana. Así, es necesario mantener la distinción entre la razón práctica —que es eminentemente prudencial— y la razón instrumental —que es radicalmente técnica—. ⁴⁶¹

Flyvbjerg acude directamente a Aristóteles para dar pie al análisis de las realidades contingentes, como ocurre en las ciencias sociales, sin tener que subordinar el estudio al relativismo o al cientificismo. La rehabilitación de las virtudes intelectuales permite, justamente, permanecer en equilibrio entre la contingencia y la necesidad, dando a cada una su justo terreno. Pretender que la acción tenga un grado absoluto de certeza nos volverá inoperantes; no obstante, considerar que los actos humanos son completamente indeterminados dará como resultado acciones absurdas. Ambos extremos son inadmisibles cuando se esperan resultados de cualquier índole.

Queda claro, entonces, que la falsa paradoja que delineamos líneas más arriba no es una contradicción real, sino, como bien afirman Carlos y Alejandro Llano, una manifestación de las múltiples aristas involucradas en la acción humana.⁴⁶² Una consideración deficiente de la acción humana resultará en antinomias aparentemente irresolubles. Así, gracias a la rehabilitación de las virtudes, tanto intelectuales como prácticas, se puede dar su justa

⁴⁵⁹ Recordemos, además, que la objetividad es un aspecto necesario para el diagnóstico de la acción directiva.

⁴⁶⁰ Es decir, para la *techne* en el sentido clásico del término.

⁴⁶¹ Cf. Bent Flyvbjerg: *Making Social Science Matter. Why social inquiry fails and how it can succeed again*, Reino Unido: Cambridge University Press, 2001, p. 52 y siguientes. También conviene tener en cuenta la *Crítica a la razón instrumental* de Max Horkheimer, que esboza con mayor profundidad las consecuencias del pensamiento reducido a la técnica.

⁴⁶² Cf. Carlos Llano; Alejandro Llano: *op. cit.*, p. 88

medida a los aspectos técnicos y a las dimensiones éticas de la acción en la vida humana, incluyendo la dimensión comunitaria que se despliega en la empresa.⁴⁶³

Ahora bien, habiendo analizado aspectos relevantes de los mecanismos operativos de la empresa en términos de la ejecución, es menester enfrentar una cuestión de fondo. La acción directiva no solo requiere una formación intelectual, técnica y operativa, sino que en ella están involucradas dimensiones mucho más profundas que la mera productividad. Del mismo modo que la marginación de la dimensión humana en la empresa resulta en consecuencias éticas graves, la marginación de las consecuencias éticas —que a veces pueden ser intangibles⁴⁶⁴— puede ser dañina en términos materiales para la empresa.

La dimensión ética de las acciones humanas no está solamente en los medios para realizarlas, sino también en sus fines. Por ejemplo, uno de los temas que más visibilidad ha cobrado en los últimos años, particularmente en América Latina, es la constante búsqueda de certificaciones como empresas u organizaciones socialmente responsables. Esta clase de certificación —aunque pueden ser de otro tipo— permite a las empresas mantener una buena imagen para el público sin necesariamente lograr resultados reales. Del mismo modo, las empresas procuran dar de sí mismas una imagen de transparencia e integridad. De hecho, son pocas las instancias de organizaciones que no tienen una política corporativa constituida por códigos de misión, visión y valores. Dichas estructuras corporativas permiten, en primer lugar, garantizar un comportamiento estable por parte de las personas que integran a la empresa. En segundo lugar, permiten una imagen de seguridad y confianza para los clientes. Los códigos de conducta facilitan que las acciones internas de la empresa sigan ciertos lineamientos. Si bien esto no es necesariamente el caso en todas las acciones, los estándares de conducta brindan tanto a los directivos como a los empleados algunos recursos para dirigir sus actos, pero esto no garantiza necesariamente su moralidad.

La medida de las acciones no está únicamente en los medios, sino, quizá en mayor medida, también en sus fines:

⁴⁶³ Cf. *Supra*, 2.3

⁴⁶⁴ Nos referimos a que éstas rara vez tienen una manifestación evidente.

*“No deben emplearse medios moralmente malos aunque los fines sean buenos. El fin no justifica los medios. Precisamente porque, [...] no debe hacerse nada malo, aunque los resultados sean buenos. Evidentemente se trata de una norma exigente. Pero nadie ha dicho nunca que el comportarse moralmente bien sea fácil. Y más recientemente — aunque ya lo supiéramos desde hace tiempo— se ha agudizado la percepción de que la excelencia de una corporación exige, como su requisito más elemental y básico, que sea moralmente intachable.”*⁴⁶⁵

En consecuencia con lo anterior, la percepción pública no exige únicamente la excelencia de las corporaciones empresariales, sino también de las personas individuales. Las acciones no pueden considerarse buenas si en su ejecución se persigue un fin perverso o si los medios para alcanzar un fin éticamente válido son inmorales. Del mismo modo, si el origen de los recursos para una buena acción son moralmente inaceptables, también lo será la acción en su totalidad. Así pues, siguiendo a los dos pensadores, podemos proponer algunos principios y criterios para la evaluación de las acciones tanto en sus fines como en sus medios:

⁴⁶⁵ *Ibid.*, p. 74.

Principios de acción	Criterios de evaluación ⁴⁶⁶
1. “El bien debe seguirse y evitarse el mal”	a. Criterio de extensión: “es mayor el bien que beneficia a más personas y es mayor el mal que a más personas perjudica.”
2. “No deben emplearse medios moralmente malos aunque los fines sean buenos.”	b. Criterio de incidencia: “el bien es mejor cuanto más profundamente beneficia a la persona, y el mal es peor cuanto más profundamente la afecta.”
3. “No deben perseguirse fines buenos que tengan efectos resultantes desproporcionadamente malos.”	c. Criterio de proximidad: “me encuentro más obligado a promover el bien y evitar el mal de los más próximos.”
4. “Ha de considerarse valioso todo aquello que contribuya al desarrollo del hombre.”	d. Criterio de colaboración: “La colaboración es más eficaz que la competencia.”
5. “Hay valores que son objetivos, válidos para toda persona y cultura.”	e. Criterio de competencia y persona: “En el competidor siempre encontramos también una persona, y yo mismo no soy solo su presunto oponente, sino que también constituyo un ser personal. De ahí que ambos competidores, en lo que tenemos de personas, encontraremos más puntos de contacto para la colaboración que de distancia para la competencia.”
6. “El hombre debe adquirir las capacidades (o virtudes) necesarias para alcanzar una vida lograda, plena y completa.”	
7. “El bien común es preferible al bien privado si ambos son del mismo orden.”	
8. “La persona no debe considerarse nunca solo como medio, sino siempre también como fin.”	
9. “El bien no es menor porque beneficie a otro ni el mal es mayor porque me perjudique a mí.”	

Figura 1. Principios y criterios morales de la ejecución⁴⁶⁷

⁴⁶⁶ Entendemos por criterio los factores que se ponderan en la evaluación de un hecho como bueno o malo.

No es nuestra intención desarrollar a fondo los fundamentos y consecuencias de estos principios y criterios para la valoración moral de los medios y fines de la ejecución. Nos interesa resaltar que en la teoría de la acción llaneana no se toman en cuenta únicamente los medios o los fines, sino que ésta es el resultado de una reflexión que incluye los aspectos metafísicos, fisiológicos, éticos y sociales del hombre. En otras palabras, el pensamiento para la acción no puede estar desvinculado de algunas consideraciones filosóficas para garantizar su moralidad y su eficacia. Al contrario de lo que se podría pensar, estas dimensiones no están dissociadas, sino que se complementan en la acción directiva.

Cada vez más empresas han adoptado códigos de ética que son compartidos por la corporación y, en teoría, por todos sus empleados. No obstante, los códigos de ética son inútiles si se ignora el fondo que los sostiene, a saber, los principios y criterios que señalamos más arriba.⁴⁶⁸ Así como la dirección de empresas no se limita a recetas universalmente válidas, la ética no se agota en códigos y reglas de comportamiento. Por ejemplo, si un arquero lanza la flecha con los ojos cerrados, sin apuntar, y aún así da en el blanco, no llamaríamos a esto una acción acertada. Dar en el blanco sin apuntar no es sino una casualidad. Esto significa que si en las acciones humanas no intervienen el entendimiento y la voluntad, no podemos calificar a éstas como buenas o malas; como acertadas o erróneas. Cuando mucho, podemos calificarlas como afortunadas o desafortunadas.

Para el arquero, el acierto es el resultado de una técnica bien desarrollada y de su ejecución correcta y prudente. Pero en las acciones plenamente humanas, el acierto no es suficiente. El acierto en la acción práctica se refiere a una ejecución eficiente y fructífera. Pero los actos moralmente buenos van mucho más lejos. La valoración ética de las acciones humanas debe ser holística; es decir, que abarque los fines, medios y el acierto en su ejecución.

⁴⁶⁷ Compilamos este cuadro del artículo citado de Carlos y Alejandro Llano. Los criterios no tienen una correspondencia específica con los principios, pero se derivan de ellos.

⁴⁶⁸ Cf. Carlos Llano Cifuentes y Héctor Zagal Arreguín: “Códigos de ética en las organizaciones. ¿Una necesidad real o una moda superflua?” en *El rescate ético de la empresa y el mercado*, México, Trillas, 2001, primera edición

En lo que respecta a la acción directiva, la valoración del acierto no se limita al logro de objetivos, sino que también debe incluir la moralidad de los actos ejercidos en ella. Evidentemente, esto significa que todas las personas involucradas en la ejecución — directivos, mandos intermedios y empleados— deben actuar moralmente para que la acción pueda calificarse como éticamente aceptable.

La problemática que surge del desarrollo que hemos llevado a cabo está en cómo fomentar un entorno en donde todos los empleados presenten un comportamiento acorde con ciertos principios morales. No es posible presentar una solución universal a este problema; no obstante, existen ciertos lineamientos que podemos proporcionar para motivar un entorno favorable a estos principios.

En primer lugar, es necesario fomentar el desarrollo integral de las personas involucradas en la empresa. La formación del carácter, como la denomina nuestro autor, resulta en personas íntegras, que a largo plazo lograrán una ejecución comunitaria ética. En segunda instancia, el enfoque en el crecimiento de las personas resulta en individuos capaces y, por lo tanto, más eficientes. A largo plazo, esto puede repercutir en una mayor productividad para la organización.

A pesar de lo anterior, no podemos enfocarnos únicamente en el fomento a la eficiencia, pues existen directrices más importantes para encaminar la elección de fines y deliberación de los medios para la acción directiva. Así pues, en el siguiente apartado desarrollaremos con mayor profundidad algunos lineamientos éticos aplicados a los principios de la acción directiva para indicar los puntos de equilibrio entre la eticidad de los actos y la efectividad en la ejecución.

3.3 Aportaciones éticas a los principios operativos de la empresa

Como señalamos en el apartado anterior, la eficiencia no está en conflicto con la eticidad. Por el contrario, la ejecución, en la medida en que ésta potencia el desarrollo de las personas involucradas en ella, puede repercutir en el crecimiento de la organización. Ahora bien, la empresa es un lugar en el que se realizan acciones humanas, pero, como trataremos de mostrar, la empresa también *actúa* y, por lo tanto, es susceptible de valoraciones y juicios éticos.

En el presente apartado propondremos algunos criterios para la evaluación ética de las acciones de la empresa. Así como los actos humanos son susceptibles de una valoración en cuanto a su efectividad y su moralidad, los actos de la empresa, ya que ésta es una institución humana, también tienen una connotación moral. Sin embargo, los aspectos operativos de la empresa no siempre proporcionan los recursos necesarios para llevar a cabo esta evaluación. Más bien, en ocasiones parece que estos aspectos se enfocan únicamente en la efectividad y marginan la dimensión humana.

El campo de la ética empresarial se ha diversificado en varias corrientes durante los últimos años. Entre ellas, destacan los intentos de una síntesis humanista enfocada en los sistemas de control⁴⁶⁹ y las teorías del *management*. No obstante, conviene tomar en cuenta que estos esfuerzos son más bien una minoría. En una de las instancias más dramáticas, tras la vertiginosa caída de la empresa Enron a principios del siglo XXI, las escuelas de negocios se vieron obligadas —en ocasiones más por la presión pública que por una convicción genuina— a replantear sus programas de estudio y valorar la impartición de ética en los negocios. Sin embargo, como afirma Sumantra Ghoshal, lo necesario para evitar un nuevo caso Enron no está en *hacer cosas nuevas* o buscar ideas novedosas, sino en detener la implementación y propagación de ciertos modelos de negocio.⁴⁷⁰ En efecto, los modelos novedosos solo son tan efectivos como los resultados que puede proporcionar su

⁴⁶⁹ Recordemos que control, en el contexto empresarial, refiere a las acciones necesarias para lograr el paso de las ideas a la acción.

⁴⁷⁰ Cf. Sumantra Ghoshal: “Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices”, en *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 4, no. 1, 2005, p. 75 y siguientes.

implementación. De nada sirve el uso de modelos de negocio y sistemas innovadores si estos no responden a las necesidades económicas, antropológicas y éticas de la empresa y el contexto en el que está inmersa.

Como hemos venido mostrando, las teorías incompletas de la acción resultan en acciones perversas; incluso aunque la intención detrás de ellas busca colocarse en un contexto de moralidad. Las teorías de la acción incompletas, eventualmente, llevan a su propio fracaso. Entre las causas que Ghoshal atribuye al colapso de ciertas teorías administrativas, se encuentran: (1) el énfasis en el determinismo causal que soslaya la intervención de la voluntad humana; (2) la pretensión de “verdad excesiva” provocada por la presunción de conocimiento objetivo, medible y predecible; y (3) la desconfianza en las personas y las instituciones que éstas conforman.⁴⁷¹ Ya hemos hecho referencia al primer punto en apartados anteriores. Las acciones verdaderamente libres implican la intervención de la voluntad y el intelecto.

En ocasiones, la presunción de alcanzar una “verdad excesiva” viene de una valoración desmedida de los factores cuantificables y objetivos de la empresa. El *taylorismo*, cuya intención es basar las decisiones en aspectos científicos, colapsa en sí mismo precisamente porque el diagnóstico de las circunstancias y de los factores internos de la empresa siempre será insuficiente. Recordemos que la acción práctica siempre implica un salto de la idea al acto. Por este motivo, la decisión siempre acarrea cierta incertidumbre. No obstante, la incertidumbre no debe paralizar a los agentes.

En concordancia con lo que ya habíamos señalado,⁴⁷² el conocimiento objetivo puede dar *ciertas* pautas para la acción, pero las acciones se ponen en marcha desde la voluntad, no desde el pensamiento puramente especulativo. Por otro lado, la marginación de la reflexión antropológica implica una visión sumamente sesgada de la acción humana y, por lo tanto, una consideración incompleta. El énfasis en la científicidad del conocimiento —y, en consecuencia, la científicidad de algunas teorías del *management*— deriva en prácticas directivas inmorales. Esto porque cuando no se toman en cuenta todos los factores que

⁴⁷¹ Cf. *Ibid.*, p. 76

⁴⁷² Véase el apartado 2.3.

conforman la acción humana, se corre el riesgo de marginar los aspectos morales, a favor de las dimensiones puramente operativas de la acción.

De igual manera que Llano, Ghoshal⁴⁷³ atribuye las prácticas inmorales de las empresas a teorías antropológicas deficientes. La Escuela de Chicago, por ejemplo, ha enfocado la visión del hombre en sus imperfecciones, dando como resultado la consideración de la moral como un asunto subjetivo.⁴⁷⁴ Esta escuela de pensamiento económico considera a los individuos como agentes que no son dignos de confianza y, por lo tanto, mantiene expectativas negativas sobre ellos. Como consecuencia, el análisis de las decisiones humanas se convierte en un asunto puramente cuantitativo, como en los casos de las teorías de juegos. En otros términos, las escuelas de pensamiento de corte científicista-determinista se enfocan más en los factores coercitivos que en la motivación detrás de los actos humanos.⁴⁷⁵ Así, las acciones no se analizan como actos libres, producto de una voluntad personal, sino como una fuerza productiva que puede —y debe— ser subyugada. Además, bajo este enfoque, la decisión es arrancada del campo de la voluntad para colocarse en el terreno de las probabilidades calculables matemáticamente.

Los sistemas de control de rendimiento ofrecen cada vez más herramientas para un análisis cuantitativo. Los marcos extendidos para los sistemas de control administrativo (*Management Control Systems; MCS*) y la administración del rendimiento (*Performance Management Systems; PMS*) permiten un estudio objetivo cada vez más abarcante, pero no necesariamente más profundo. Ferreira y Otley, entre otros autores contemporáneos relacionados con este tema, proponen un PMS que va más allá de la cultura corporativa y los sistemas de control interno para incluir factores contextuales y culturales del entorno en el que se encuentra la empresa.⁴⁷⁶ Sin embargo, no encontramos en su propuesta ninguna

⁴⁷³ A pesar de que el autor no cita directamente a nuestro filósofo, nos parece que algunas ideas de ambos coinciden.

⁴⁷⁴ Cf. *Ibid.*, p. 84

⁴⁷⁵ Cf. también Carlos Llano: *Ser del hombre y hacer de la organización*, p. 300 y siguientes

⁴⁷⁶ Cf. Aldónio Ferreira; David Otley: “The Design and Use of Management Control Systems: An Extended Framework for Analysis”, en *Management Accounting Research*, vol. 20, no. 4, 2009, p. 44-45

consideración antropológica o sobre las motivaciones personales de los individuos más allá de los incentivos económicos o sociales. Si bien estos son importantes, sería un absurdo afirmar que en ellos se agotan las aspiraciones humanas.

En la medida en que los sistemas de control amplían su visión, los factores a tomar en cuenta aumentan numéricamente. No obstante, la sofisticación de un sistema responde a cuestiones de forma y no de fondo. En otros términos, tales sistemas de control sofisticados solucionan problemas de eficiencia y responden a algunos de los retos de un mundo cambiante. Las herramientas administrativas dotan a las organizaciones de elementos para competir, pero no necesariamente responden a las aspiraciones íntimas del individuo y no necesariamente contribuyen a su plenificación.⁴⁷⁷

Robert Simons detecta tres variables en la organización interna de la empresa para procurar cierta estabilidad: la estrategia de negocios, la estructura organizacional y los sistemas de diagnóstico para el control corporativo.⁴⁷⁸ Dichas variables cobran sentido cuando los esfuerzos directivos se enfocan en la innovación y la competencia; es decir, la estructura organizacional y los sistemas establecidos en la empresa tienen como finalidad procurar la estabilidad y el crecimiento. Bajo ningún concepto condenaríamos la persecución de estas finalidades; no obstante, éstas no son las únicas que se debe tener en cuenta.

Independientemente del modelo productivo, los sistemas organizacionales y las herramientas técnicas que se implementen, las cuestiones de fondo son ineludibles. Casos como la dramática caída de Enron no obedecen a un sistema administrativo poco eficiente, sino a los fines inmorales que se persiguen individualmente a través de dichos sistemas. Por

⁴⁷⁷ En muchas ocasiones, esta división entre la apariencia de una cultura corporativa humanista y las prácticas reduccionistas en la empresa desemboca, también, en una especie de “esquizofrenia” antropológica. Evidentemente, además de las importantes consecuencias éticas que dicha dicotomía acarrea, no podemos ignorar las consecuencias a nivel antropológico y, en última instancia, los daños que esto puede implicar para la empresa en términos de eficiencia y viabilidad económica.

⁴⁷⁸ Cf. Robert Simons: *The Entrepreneurial Gap: How Managers Adjust Span of Accountability and Span of Control to Implement Business Strategy*, promanuscrito de trabajo, 14 de junio de 2013, Harvard Business School

ejemplo, la energía nuclear puede ser mortífera o benéfica dependiendo de las intenciones y precauciones detrás de su uso.

La moralidad de las acciones se determina por dos factores irreductibles: los fines que persiguen y los medios con los que se ejecutan. Desde la perspectiva de la ética aristotélica, las acciones individuales pueden evaluarse como buenas o malas en la medida en que éstas se alinean con las virtudes. En otras palabras, los actos se valoran en la medida en que acerquen o alejen al individuo hacia la felicidad. Sin embargo, no existe como tal una “felicidad de la empresa”. Parecería, entonces, que no es posible establecer un criterio para evaluar la moralidad de las acciones empresariales. En una dimensión todavía más grave, también parecería que el fin individual del hombre —*i. e.*, la felicidad— es incompatible con los fines de la empresa.

Además de lo anterior, en ocasiones los fines básicos de supervivencia de la empresa pueden entrar en conflicto con ciertos criterios morales. En efecto, la complejidad del entorno en el que se encuentran las corporaciones dificulta en gran medida la ponderación de las consecuencias colaterales de sus actos. La cuestión, entonces, está en la posibilidad de calcular los efectos colaterales de las acciones para reducir, en la medida de lo posible, la incertidumbre de los resultados negativos.

En tercer lugar, las acciones colectivas parecen no poder calificarse moralmente. En el caso de la empresa con una estructura jerárquico-burocrática, se puede atribuir la responsabilidad ética a los directivos, pues ellos son quienes deciden el curso de las acciones que se llevarán a cabo. Sin embargo, en las organizaciones con cierto dinamismo estructural, las decisiones no tienen un origen tan claro. Cuando se abren las posibilidades para elegir libremente, los individuos cargan una mayor responsabilidad, pues ellos mismos deliberan y deciden. Pero no queda claro bajo qué criterios se puede hacer una valoración moral de las acciones en el contexto empresarial cuando los núcleos de responsabilidad

están divididos.⁴⁷⁹ Como veremos, este concepto que proponemos puede ayudar a diagnosticar la eticidad de las acciones y a dirigir las mismas con un sentido moral y humano.

El problema de la ética empresarial, entonces, tiene tres aristas: (a) los criterios para valorar moralmente las acciones; (b) el cálculo de los efectos colaterales; (c) la atribución de los *núcleos de responsabilidad*. Queda claro, además, que no es posible solucionar los problemas éticos por medio de mecanismos técnicos. Las herramientas objetivas fomentan la eficiencia, pero no necesariamente la moralidad de los actos. Los directivos de Enron, por retomar el ejemplo que citamos más arriba, eran personas sumamente preparadas en lo que respecta a recursos técnicos y operativos. El problema no radica en la preparación académica, sino en la formación humana; la moralidad no está únicamente en la forma, sino en el fondo.

Las teorías científicas rara vez modifican el comportamiento de la realidad natural. Una teoría equivocada sobre el movimiento de los astros no implica que los cuerpos celestes se muevan de forma equivocada. Sin embargo, las teorías del *management* sí generan cambios procedimentales y conductuales.⁴⁸⁰ Pensar que la Tierra es el centro del universo no provoca que de hecho lo sea; pero considerar que las decisiones humanas se reducen al campo de la estadística sí limita las posibilidades para la acción. Así, los sistemas de control y las teorías basadas en consideraciones antropológicas incompletas corren el riesgo de convertirse en profecías auto-cumplidas:

“Una teoría que asume que las personas se comportan en forma oportunista y extrae sus conclusiones para dirigir a las personas basadas en esta presunción puede producir acciones directivas que probablemente impulsarán el comportamiento oportunista entre las personas. Una teoría que prescriba políticas de gobierno corporativo bajo la

⁴⁷⁹ Decimos “núcleos de responsabilidad” para referirnos a la posibilidad de atribuir la moralidad de las decisiones en actos colectivos. En este sentido, las acciones individuales encuentran su núcleo de responsabilidad en la persona que las ejecuta. No obstante, las acciones colectivas, como iremos mostrando, tienen lo que podríamos llamar una responsabilidad reticular.

⁴⁸⁰ Cf. Sumantra Ghoshal: *op. cit.*, p. 75 y siguientes

presunción de que los directivos no son confiables, hará que los directivos sean menos dignos de confianza.”⁴⁸¹

Quizá la deficiencia más grave de las teorías deterministas está en la marginación de la intencionalidad de las acciones, a favor de una consideración de los actos humanos como el producto de causalidades calculables y predecibles. Bajo un esquema determinista-cientificista, las acciones son el resultado de una serie de causas y efectos. Así, las acciones no pueden ser propiamente buenas o malas, pues éstas no son responsabilidad del agente, sino el producto de la causalidad. Además, esto permite el establecimiento de sistemas de control en los que únicamente se modifiquen las causas, sin tener en cuenta la racionalidad y la voluntad individual.

En las acciones humanas, la voluntad es un componente irreductible que entra en conflicto con las teorías deterministas. Esto ocurre, precisamente, porque la voluntad es *indeterminable* (aunque no *indeterminada*).⁴⁸² Cuando un agente actúa por coerción, el núcleo de responsabilidad se traslada a la persona o el sistema que lo dirige, pues éste, en sentido estricto, es quien decide y, por lo tanto, quien ejecuta a través del agente.⁴⁸³ Los actos involuntarios, como las funciones corporales, no son susceptibles de una valoración moral, pues no están bajo el control de quien los ejecuta. Del mismo modo, los actos en los que no hay una deliberación ni una decisión racional no pueden juzgarse de la misma manera que las acciones en las que sí las hay.

Así, podemos enfrentar la primera arista de la ética empresarial. La valoración de un acto en el contexto de las organizaciones humanas refiere al individuo y también a la organización. Esto no significa que la bondad o maldad de los actos dependa de los criterios que la persona acepte. Lo que sí significa es que la responsabilidad de ciertos actos son

⁴⁸¹ *Ibid.*, p. 77, traducción propia

⁴⁸² O quizá sea más adecuado afirmar que la voluntad es siempre *autodeterminada*; si bien se puede obligar a un individuo a *hacer*, de ninguna manera se le puede obligar a *querer*. La voluntad, en sentido estricto, solo depende del entendimiento y de sí misma; aunque los factores externos pueden ejercer cierta influencia.

⁴⁸³ En el apartado 3.5 estudiaremos el tema del autocontrol y la autogestión en este contexto.

atribuibles únicamente a quien los ejecuta, mientras que algunas acciones son responsabilidad de la organización. Si un empleado presenta una conducta inmoral, es solo él quien debe responder por ella; si todos los empleados la presentan, quizá debamos cuestionar a la organización y a sus directivos.

Los criterios y principios que mencionamos en el apartado anterior⁴⁸⁴ pueden servir para alcanzar una valoración de los fines y los medios implicados en los actos, tanto de la empresa, como de las personas. Retomaremos algunos de estos principios y propondremos algunas preguntas para diagnosticar si se cumplen o no:

Principios de acción	Pregunta a responder
1. “El bien debe seguirse y evitarse el mal”	¿La acción es moralmente buena, tanto en sus fines como en sus medios?
2. “No deben emplearse medios moralmente malos aunque los fines sean buenos.”	¿Los medios para la ejecución son consistentes con la bondad del fin?
3. “No deben perseguirse fines buenos que tengan efectos resultantes desproporcionadamente malos.”	¿Habrá consecuencias colaterales que provoquen más daño que el bien producido?
4. “Ha de considerarse valioso todo aquello que contribuya al desarrollo del hombre.”	¿Cómo beneficia o perjudica la acción a quienes la ejecutan?
6. “El hombre debe adquirir las capacidades (o virtudes) necesarias para alcanzar una vida lograda, plena y completa.”	¿Las acciones para alcanzar el fin contribuyen al desarrollo de las virtudes?
8. “La persona no debe considerarse nunca solo como medio, sino siempre también como fin.”	¿Cuál es el fin último de la ejecución?

Figura 1. Principios de acción ética y preguntas para diagnosticar si se cumplen⁴⁸⁵

⁴⁸⁴ V. *Supra.*, 3.2, figura 1

⁴⁸⁵ Omitimos algunos de los principios porque estos tienen una naturaleza prescriptiva.

Ahora bien, la cuestión de las acciones individuales y colectivas no ha quedado todavía resuelta. Es decir, la primera arista del problema de la ética empresarial todavía no encuentra una solución definitiva, aunque hemos esbozado algunos de sus fundamentos. Si bien los criterios de valoración y las preguntas para diagnosticarlos pueden dar algunas pautas para calificar las acciones, la valoración es inútil si no se puede atribuir a una entidad concreta. La empresa no es una unidad abstracta. Las acciones que se realizan dentro de ella tienen efectos reales: económicos, sociales, éticos y personales. En la empresa están implicadas personas y problemas reales. Por este motivo, es necesario identificar la causa de las acciones para una valoración moral.

Además, si bien es cierto que la empresa está conformada por individuos, ésta es mucho más que la suma de sus componentes. Así como el cuerpo humano es más que sus órganos, la empresa es más que sus estructuras y componentes. Lo que podemos llamar “acción institucional”, entonces, es más que el cúmulo unificado de actos individuales. En el mismo sentido, las acciones humanas se pueden calificar como moralmente buenas en la medida en que se articulan a un sistema de valores que, a su vez, se articula con base en un fin último. Las acciones institucionales, entonces, dependen de los principios y criterios que las dirigen y la intencionalidad de las personas que las ejecutan.⁴⁸⁶

Las acciones empresariales, así, pueden calificarse como inmorales o buenas en la medida en que éstas procuren el desarrollo de las personas involucradas en ellas y eviten perjudicar a quienes no estén implicados directamente, pues, reiteramos, el hombre es el fin último de la empresa. Además, para que la acción sea plenamente moral, debe ser acertada. Toda acción ejecutada tiene efectos colaterales; además, las acciones empresariales —dada su amplitud— suelen tener efectos sumamente extensos. Esto significa que las acciones de la empresa no afectan únicamente a su entorno directo y a las personas que la componen, sino que en algunos casos, incluso, pueden llegar a tener un efecto a nivel global.

⁴⁸⁶ No se nos escapa la posible objeción de que los individuos pueden negarse a asumir los principios morales de la institución. En el siguiente apartado desarrollaremos algunas pautas para mantener el sentido humano en la ejecución y tomaremos en cuenta las posibles excepciones.

A nuestro parecer, la solución al problema de atribuir la moralidad o inmoralidad de los actos a una entidad concreta está en lo que denominamos *núcleos de responsabilidad*. Las acciones corporativas implican a una gran cantidad de personas. Esto significa que la responsabilidad de las acciones es compartida. Sin embargo, los directores tienen una carga mucho mayor que los subordinados. Esto ocurre porque los directores son quienes eligen el procedimiento a seguir cuando dos principios o criterios de acción entran en conflicto.

Pongamos un ejemplo: un soldado se encuentra bajo las órdenes de sus superiores. Si no las obedece, se arriesga a ser juzgado por insubordinación y enfrentar las consecuencias. Cuando al soldado se le ordena, por dramatizar el ejemplo, disparar contra una persona inocente bajo la amenaza de ser ejecutado si no actúa, éste enfrenta un conflicto entre varios principios de moralidad. Por un lado, lo que se le ordena es inmoral y, por lo tanto, es inmoral llevarlo a cabo. Por otro lado, si no obedece las órdenes, se arriesga a perder su propia vida y, por lo tanto, dañar a las personas cercanas a él, lo cual también es éticamente inaceptable. En este caso, el soldado tendrá que hacer una evaluación de cuál de los dos caminos posibles es *menos* inmoral. El núcleo de responsabilidad, en este caso, está en los superiores que dan las órdenes más que en el soldado. Esto ocurre porque la decisión de ejecutar a una persona inocente no fue tomada por el individuo, sino por sus superiores.

Ahora bien, ¿en dónde residen los núcleos de responsabilidad cuando hablamos de empresas o grandes corporaciones? La responsabilidad en las acciones individuales es puntual; es decir, solo el individuo puede responder por ellas, porque solo él decide y ejecuta. Pero las acciones institucionales (es decir, de la empresa) no son puntuales, sino reticulares. Esto significa que los actos colectivos de una empresa no suelen ser responsabilidad de un único individuo, pues en la mayoría de los casos son varias las personas que deciden y ejecutan.

Como hemos venido mostrando, las estructuras horizontales permiten una traslación de los núcleos de responsabilidad puntuales, hacia una decisión, deliberación y ejecución colectiva. Una empresa con una estructura jerárquico-burocrática suele estar bajo el control de unas cuantas personas, por lo que toda la responsabilidad recae sobre ellas, pues los subordinados no eligen libremente las acciones que llevan a cabo. Las estructuras ajenas a

este modelo eliminan los núcleos puntuales de responsabilidad a favor de un núcleo reticular.

El ejemplo anterior de la responsabilidad que tienen los militares es una instancia clara de organización del tipo jerárquico-burocrática. Esta clase de estructuras concentra la capacidad de decisión y la responsabilidad de las acciones principalmente en quienes componen las jerarquías más altas; por este motivo, los operarios tienen una responsabilidad y un rango de acción mucho menor. Un ejemplo de responsabilidad reticular es el que se da en organizaciones como escuelas y universidades. Esta clase de instituciones suele tener un conjunto de principios que articulan sus prácticas; sin embargo, los profesores tienen un rango muy amplio de libertad para decidir sus métodos, criterios, y, en ocasiones, incluso los temas que impartirán. Las estructuras de organización horizontal, entonces, transforman los núcleos puntuales de responsabilidad en retículas de acción colectiva. Esto significa que los individuos deciden por sí mismos los fines que perseguirán y los medios para alcanzarlos en concordancia con los lineamientos de la organización de la que forman parte.

En la medida en que los individuos tienen un marco mayor para decidir y actuar, también tienen una mayor posibilidad para influir en los actos institucionales. De este modo, las personas dejan de ser meros operarios y se desarrollan como agentes plenamente libres. Desde el punto de vista de la ética empresarial, la consideración reticular ofrece la ventaja de dificultar que una acción inmoral se lleve a cabo, pues en la medida en que los subordinados tengan la posibilidad de objetar y presentar inquietudes, se podrá complementar la visión de quienes dirigen para disminuir las consecuencias colaterales. Como mencionamos algunos pasajes más arriba, el desacuerdo no es necesariamente oposición, sino que éste puede coadyuvar a la ejecución ética y la solución de problemas de carácter operativo.

La conjunción de las aristas *a* y *c* de la ética empresarial nos da también la respuesta a la segunda problemática. En la medida en que se tienen criterios para valorar las acciones como morales o inmorales, y en la medida en que los núcleos de responsabilidad se distribuyen entre los individuos que conforman la empresa, se amplía el horizonte de visión

de todas las personas involucradas en la ejecución. Como consecuencia de lo anterior, los problemas colaterales también pueden ser prevenidos en cierta medida. En efecto, si una acción buena produce un resultado colateral malo, no podemos calificar la acción como inmoral, a menos que dicho resultado haya sido considerado en la planeación. El principal criterio de evaluación, entonces, está en la intencionalidad de los actos y no únicamente en sus consecuencias.

Estamos conscientes de que este planteamiento, si bien ofrece varias soluciones, no está exento de problemas en su implementación. En el siguiente apartado examinaremos las dificultades del análisis de los núcleos de responsabilidad y enfatizaremos el sentido humano que pueden y deben tener todas las acciones empresariales, tanto en su planeación como en su ejecución.

3.4 Ejecución con sentido humano

La dirección de empresas es la dirección de personas. Dadas todas las consideraciones que hemos expuesto hasta ahora, esta afirmación es suficientemente clara. Sin embargo, las directrices éticas para la ejecución dicen muy poco sobre cómo ponerlas en práctica. A pesar de que el conflicto aparente entre eficiencia y eticidad es falso, la dificultad de la implementación de sistemas con visión humana ofrece muchas más complicaciones. El conflicto mencionado es, en realidad, un falso conflicto; una visión completa puede darse cuenta de que la acción directiva con visión ética, a largo plazo, fomenta el crecimiento mismo de la empresa. Las dificultades más urgentes, entonces, están en la ejecución moral de la dirección y la implementación de principios éticos.

Ahora bien, los principios operativos de la empresa se complementan con los criterios éticos para diagnosticar si su ejecución es moral o inmoral. Así pues, la dirección de empresa es mucho más que la obtención de resultados materiales; es, ante todo, una labor que abarca a la persona en su totalidad. Por lo tanto, las personas a cargo de las instituciones y organizaciones humanas deben estar conscientes de las dimensiones implicadas en la ejecución de sus actos. Es decir, la dirección de individuos hacia los objetivos, dado que se trata de personas humanas, debe tener una visión amplia y profunda de las consecuencias posibles que pueden surgir de las acciones.

Los intentos de hacer una síntesis humanista en la dirección de empresas, como los que señalamos en el apartado anterior, apuntan hacia la misma dirección que nuestro pensador, aunque con un enfoque distinto. Nuestro autor parte de ciertos presupuestos intelectuales que ya hemos esbozado en el capítulo anterior.⁴⁸⁷ Estos preceptos lo llevaron a postular un planteamiento antropológico que deriva en una teoría de la acción aplicada a la empresa. Las teorías del *management* con un enfoque humanista se basan en una antropología eminentemente fisiológica. Si bien es cierto que estas teorías han traído varios beneficios a la dirección de empresas desde el punto de vista ético, también es cierto que todavía dejan algunos huecos que no podemos soslayar. Entre dichas carencias encontramos la limitación

⁴⁸⁷ Cf. *supra*, 2.1 y 2.2

de las aspiraciones humanas a los resultados materiales como sueldos altos o prestaciones, además de sistemas de control enfocados en fomentar el desempeño bajo incentivos únicamente económicos y sociales.⁴⁸⁸

A lo anterior debemos agregar que algunas corrientes filosóficas del siglo XX rechazaron la noción de una “naturaleza humana”. Uno de los ejemplos más elocuentes es el de Hannah Arendt. La filósofa alemana afirma que, en caso de haber tal cosa como una naturaleza humana, nos sería incognoscible; es decir, la naturaleza humana solo sería visible para alguna especie de dios. La autora, entonces, recurre a un análisis fenomenológico de las realidades del hombre para concluir que lo que conocemos como naturaleza humana en realidad es una especie de condición que se manifiesta a través de la distinción aristotélica entre *vita activa* y *vita contemplativa*.⁴⁸⁹

En cualquier caso, queda claro que los sistemas políticos y económicos exigen una reconsideración de lo que llamamos hombre. El rechazo de Arendt a la naturaleza humana obedece a la necesidad de justicia provocada por los regímenes totalitarios del siglo XX, pues el totalitarismo fue responsable de las más grandes atrocidades de la historia. De ahí que la filósofa se enfocara en la dimensión más observable del ser humano: la vida política.⁴⁹⁰ La empresa no está exenta de esta revaloración necesaria. De ahí que los esfuerzos de nuestro autor busquen, además de una teoría eficiente del *management*, una exploración radical del hombre. El resultado, como hemos venido mostrando, es una teoría de la dirección con fundamentos metafísicos, antropológicos y éticos.

En la obra *Ser del hombre y hacer de la organización*, Llano retoma la encíclica de Benedicto XVI, *Caritas in veritate* para remarcar la necesidad de mantener una visión humana en el contexto de la empresa. La constante crítica a las empresas con “muchas

⁴⁸⁸ Cf. John Lingle; William Shiemann: “From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It?” en *Management Review*, marzo de 1996, vol. 85, no. 3,

⁴⁸⁹ Cf. José Lasaga: “El modelo antropológico de Hanna Arendt. La condición del animal humano”, en Juan Fernando Sellés (editor): *Modelos antropológicos del siglo XX*, Cuadernos del Anuario Filosófico, Pamplona: Universidad de Navarra, 2003, p. 116

⁴⁹⁰ Cf. *Ibid.*, p. 118 y siguientes

técnica y poca alma” es una clara consecuencia de los planteamientos que hemos delineado: el exceso en el afán de desarrollo técnico genera condiciones inhumanas en el sentido etimológico de la palabra.⁴⁹¹

Uno de los factores antropológicos más importantes para la teoría de la acción es el tema de la voluntad y su relación con la libertad. Las acciones voluntarias son aquellas en las que el individuo decide libremente su curso de acción. Así, la dirección de personas debe fundamentarse más en la motivación que en la coerción. No obstante, la motivación también tiene límites. Si bien el camino más adecuado para la dirección de personas está en el establecimiento de un entorno favorable al ejercicio libre de la voluntad, esta misma voluntad puede negarse a aceptar los fines que se le presentan. En otros términos, es posible que los individuos rechacen los fines y valores de la institución.

Si la eticidad de las acciones en el contexto empresarial no está dissociada de la ejecución eficaz, debemos resolver esta tensión. Como vimos, los sistemas de control cognitivo permiten que los empleados asuman los valores empresariales como propios; sin embargo, dado que se trata de un mecanismo de manipulación subrepticia, las acciones que resultan de él no son completamente libres. Para que una acción sea auténticamente humana, debe haber de por medio una deliberación en torno a los medios y una decisión respecto los fines que ésta persigue. Si en los actos no intervienen el entendimiento y la voluntad, no tenemos acciones auténticamente humanas, sino meramente operativas. La tensión entre la posibilidad de rechazo a los fines y principios de la empresa y la necesidad de eficacia, entonces, depende de una distinción que hemos apuntado anteriormente: la diferencia entre desacuerdo e insubordinación.

Como bien afirma nuestro autor, a pesar de que las empresas tengan éxito, la forma de dirigir debe estar en constante cambio.⁴⁹² La naturaleza dinámica de la dirección abarca tanto las formas internas de organización y administración de los recursos humanos, como

⁴⁹¹ Cf. Carlos Llano: *Ser del hombre y hacer de la organización*, p. 347-350

⁴⁹² Cf. Carlos Llano: *Los diez puntos neurálgicos del management contemporáneo*, Cuadernos de Humanismo y Empresa, número 10, Universidad Panamericana, Facultad de filosofía, p. 3 y siguientes.

los aspectos operativos y técnicos de la empresa. Ambas dimensiones tienen un impacto directo en las personas que integran a la organización, pero en muchas ocasiones la dirección de la empresa tiene efectos significativos fuera de ella. En la empresa están involucradas dimensiones técnicas, humanas, sociales, económicas y políticas. Por este motivo, las personas a cargo de las organizaciones deben tener un alcance de miras suficientemente amplio para poder prever las consecuencias materiales y éticas de las acciones que llevan a cabo. Por lo anterior, además, es necesaria la flexibilidad en los sistemas de control y dirección, pues estos no pueden ser aplicados en forma universal a todas las empresas en todas las circunstancias. La dirección de empresas no consiste en la aplicación irreflexiva de herramientas técnicas, sino en su utilización prudente, con fines y medios moralmente legítimos.

En el apartado anterior delineamos la idea de los núcleos de responsabilidad. Dicha herramienta permite la atribución y diagnóstico de las responsabilidades morales y operativas correspondientes a cada acción en el contexto de la empresa. Sin embargo, no se trata de una medición cuantitativa de los actos humanos. William Bruns propone la atribución de *centros* de responsabilidad con un énfasis en los aspectos económicos de la empresa: “La mayoría de los centros de responsabilidad pueden ser clasificados por su enfoque en los costos o gastos; margen de ganancia; o retorno sobre la inversión.”⁴⁹³

No obstante, estos centros de responsabilidad no son precisamente a lo que nos referimos con nuestra noción. La diferencia central entre nuestro postulado y el de Bruns está en que los núcleos de responsabilidad no son únicamente cuantitativos y operativos, sino que también incluyen las dimensiones éticas y las consecuencias morales de las acciones. La responsabilidad de los actos humanos no puede medirse únicamente en términos económicos o financieros, pues estos no agotan las dimensiones humanas implicadas en la acción. Si bien es cierto que las personas requieren cierta estabilidad económica y social para alcanzar su felicidad, ésta no se agota en las condiciones materiales de posibilidad para su subsistencia.

⁴⁹³ William J. Bruns: *Responsibility Centers and Performance Measurement*, Harvard Business School, nota de trabajo 9-193-101, 1993, p. 1, traducción nuestra

A nuestro parecer, incluso algunas teorías con la intención de un enfoque holístico, si bien incrementan la eficiencia y pueden dar una mayor participación a las personas involucradas en la ejecución, carecen de una visión humana suficientemente profunda. Herramientas como el muestreo teórico [*grounded theory*] facilitan la inclusión de los empleados en las decisiones directivas por medio del diálogo. Dicho método consiste en extraer las teorías a partir de los datos empíricos, en contraste con la metodología tradicional, en la que se postula una hipótesis que posteriormente se contrasta con la realidad. En términos de la empresa, el muestreo teórico consiste en la inclusión de datos concretos y cuantificables como el principal fundamento para la toma de decisiones. Indudablemente, esta aproximación es mucho más incluyente que los métodos de dirección clásicos que se darían dentro de una estructura jerárquico-burocrática, en donde la estructura misma tiene prevalencia sobre las necesidades concretas.⁴⁹⁴

Bajo esquemas organizacionales horizontales, las personas tienen una participación más significativa que la operatividad y la ejecución de órdenes unidireccionales. Además, si bien esta clase de aproximaciones buscan un enfoque cualitativo, su visión humana es todavía deficiente, pues dichas teorías se concentran eminentemente en la obtención de resultados y el fomento a la eficiencia, colocando el desarrollo de las personas como un efecto colateral y no como una de sus finalidades principales.

No podemos insistir suficientemente que la eficiencia es una de las finalidades legítimas de la dirección de empresas. Sin embargo, la dirección de personas con una visión humana bajo ningún concepto se agota en ella. La principal carencia de las teorías contemporáneas del *management*, a nuestro parecer, está en que, a pesar de que hay intentos de hacer una síntesis humanista⁴⁹⁵ en las teorías de la dirección, éstas todavía no atacan los problemas éticos en sus raíces, sino solamente en sus formas y métodos; las formas y no necesariamente el fondo. Es decir, la ética de empresa, en una gran cantidad de casos, se ha

⁴⁹⁴ Véase, por ejemplo, Antonio Casanueva: *Grounded Theory in Management Accounting Research*, Warwick Business School, junio de 2012.

⁴⁹⁵ Es decir, una síntesis de los principios éticos con los principios operativos.

reducido a un asunto de formalidades y principios que se establecen arbitrariamente para ejecutarse en forma irreflexiva.

Debemos tener en cuenta, además, que la ponderación ética de los fines y medios que se persiguen en la empresa no necesariamente implica que las acciones serán acertadas o eficientes. De igual manera, la eficiencia no garantiza la moralidad de los actos. Si bien es cierto que los directores de la empresa tienen la responsabilidad de mantener la viabilidad de la organización, también tienen una responsabilidad moral ineludible. Así pues, la ética no es necesariamente eficaz y viceversa. La eficacia y la moralidad no son excluyentes, pero tampoco son reductibles. Esto manifiesta que el acierto en la acción depende de muchos factores que no necesariamente pueden ser controlados.

Héctor Zagal cita algunos ejemplos de lo que denomina como “error trágico”. En *Edipo rey*, de Sófocles, tenemos varias instancias en las que los agentes tratan de actuar en forma correcta, pero obtienen resultados adversos. Layo y Yocasta, los reyes de Tebas, se enteran por medio del oráculo de que su hijo cometerá parricidio e incesto al matar a su padre y casarse con su madre. Para evitar este funesto destino, envían a un soldado a matar al niño recién nacido. Sin embargo, el soldado se apiada de Edipo y una pareja de campesinos corintios lo adopta. Cuando el hijo consulta por sí mismo a la pitonisa, ésta le vaticina el mismo destino que a sus padres. Creyendo que se trata de sus padres adoptivos, Edipo huye. En el camino, un desconocido le cierra el camino con su carro y el héroe, en respuesta, lo mata.

Edipo, finalmente, llega a la ciudad de Tebas tras resolver el acertijo de una esfinge⁴⁹⁶ y reclama el trono por haber liberado al pueblo de la bestia. Así, el héroe termina casándose con la reina, sin saber que ella es, en realidad, su madre biológica. Cuando se da cuenta de que, a pesar de todos sus esfuerzos, fue incapaz de escapar de los designios del destino, Edipo se saca los ojos. Zagal afirma que el infortunio del personaje se debe al error trágico:

⁴⁹⁶ La esfinge es una bestia mitológica que asolaba la región de Tebas y devoraba a cualquier persona que pasara por los caminos.

el agente actúa esperando cierto resultado, pero obtiene el efecto opuesto.⁴⁹⁷ Edipo quiere evitar su destino, pero termina por cumplirlo al pie de la letra.

La intención del personaje era, precisamente, evitar el mal. No obstante, su error trágico consiste, entre otras cosas, en la desproporción de su reacción ante el cochero. Lo trágico de la obra de Sófocles consiste, precisamente, en que los personajes obtienen efectos perjudiciales a pesar de realizar acciones moralmente buenas. Como señala Zagal, en las acciones humanas juegan varias dimensiones que no están necesariamente bajo el control de quienes actúan. En efecto, Edipo no sabe que el cochero es su padre y la reina de Tebas es su madre.⁴⁹⁸ Este ejemplo de la literatura nos da una instancia clara de que las acciones moralmente aceptables no necesariamente son acertadas.

Las acciones que no tienen una finalidad son absurdas. A pesar de que no es necesario dar una razón de los fines que se persiguen en las acciones,⁴⁹⁹ el fin de una acción debe ser razonado o, por lo menos, *razonable*. De otro modo, condenaríamos los actos humanos al emotivismo y la irracionalidad. En la misma sintonía, las acciones ejercidas por coerción no son actos plenamente humanos, pues el individuo no decide el fin que persigue. Los modelos deterministas de empresa suelen ignorar el influjo de las voluntades individuales en los actos, de ahí que el principal medio de control para estos modelos sea la coerción. Además, dichos modelos limitan el abanico de posibilidades para los actos individuales, limitando las labores a tareas prediseñadas y programadas.

Ahora bien, es cierto que las personas que dirigen las organizaciones tienen la responsabilidad de establecer un entorno en el que la motivación sea la principal

⁴⁹⁷ Cf. Héctor Zagal: *Felicidad, placer y virtud. La vida feliz según Aristóteles*, México, Ariel, 2013, cap. 1

⁴⁹⁸ Zagal argumenta que Edipo sí podría tener cierto control sobre sus propias pasiones y, por lo tanto, podría mitigar su infortunio. Tal es el caso de Príamo, el rey de Troya. Él, al ver su ciudad destruida, no podría ser feliz en sentido estricto; no obstante, gracias al control sobre sus propias pasiones, quizá no será tan desafortunado. Cf. *idem*.

⁴⁹⁹ Recordemos que la voluntad no necesita dar una razón teórica para querer un fin. Ante la pregunta “¿por qué quieres esto?” Es completamente lícito responder “porque quiero”. Esto no significa que los fines se quieran de forma irracional; sino que la última palabra de la decisión está en la voluntad.

herramienta, en detrimento de la coerción. No obstante, como anunciamos, estamos conscientes de que la motivación tiene ciertos límites. El individuo es completamente libre de rechazar los fines de la empresa si encuentra un conflicto entre estos y sus finalidades personales. Éste es el caso, por ejemplo, de las objeciones de conciencia. Si el subordinado encuentra moralmente objetables los actos que se le ordena ejecutar, su rechazo —y, en cierta medida, negarse a la ejecución— es completamente legítimo. En estos casos es donde los núcleos de responsabilidad cumplen su función. Los subordinados no tienen una carga de responsabilidad tan grande como las personas que deciden los fines y medios que deberán ejecutarse.

Como señalamos, la objeción de conciencia no es una mera insubordinación mientras dicha objeción tenga fundamentos razonables y legítimos. En realidad, el desacuerdo puede ampliar la visión de las personas que dirigen a otros por medio del diálogo. El subordinado quizá sea capaz de ver consecuencias que sus superiores no noten directamente, tanto en el terreno operativo, como en el ético. Y lo mismo puede ocurrir en un sentido inverso: desde los superiores hacia los empleados por medio de la retroalimentación. Fomentar un entorno en el que las personas puedan ejercer su racionalidad, en este sentido, puede ser benéfico para la empresa.

Queda claro, entonces, que el desacuerdo no equivale a insubordinación. El primero tiene su origen en el ejercicio de la racionalidad libre de los individuos; la segunda, puede encontrar sus raíces en una voluntad caprichosa. Así, el desacuerdo no necesariamente es un obstáculo a la ejecución, toda vez que éste fomenta las acciones acertadas. La insubordinación injustificada, por otro lado, puede ser nociva.

La dirección necesita elementos técnicos, operativos y cuantitativos. Sin ellos, nos arriesgaríamos a perder por completo la eficacia y, en extremo, la viabilidad de la empresa. Pero sin directrices éticas, la ejecución pierde el sentido. El fin último de las personas no está únicamente en el terreno material, aunque, en efecto, las condiciones materiales son necesarias para poder alcanzarlo. Del mismo modo, la empresa no puede subsistir sin la previsión de los recursos económicos y materiales que necesita, pero para calificar una

corporación como “exitosa” —incluso sin tomar en cuenta el aspecto ético— hace falta mucho más que los logros materiales.

Un estudio de la revista *Forbes* en el año 2013 encontró que las empresas mejor valoradas por sus empleados no reciben calificaciones altas únicamente por los sueldos que ofrecen o las prestaciones, sino porque dichas empresas ofrecen a los empleados la posibilidad de efectuar un impacto real, tanto en la empresa misma, como en su entorno.⁵⁰⁰ Queda claro, entonces, que las aspiraciones humanas dentro de la empresa no abarcan únicamente las necesidades económicas, sino que exigen que las acciones tengan un efecto real y visible en ámbitos más allá de los operativos. Este impacto repercute directamente en el individuo, pero también en la empresa. A su vez, la empresa tiene una influencia en la sociedad en la que está inmersa. Nuestro pensador apunta esta necesidad con el ejemplo del encargado de limpieza de una fábrica. Cuando éste concibe su trabajo como una función importante, su rango de acción se amplía notablemente. En contraste, cuando su labor consiste únicamente en la ejecución sistemática de funciones prediseñadas, su núcleo de responsabilidad se traslada hacia los superiores que programan las tareas, además de que el ejercicio de su racionalidad y voluntad se reducen drásticamente.⁵⁰¹

Por estas razones, dada la profundidad en que la empresa puede impactar en las personas que la conforman, en su *intorno* y su entorno, es crucial recuperar el sentido humano de los actos que se dan en ella. Así, debemos abordar como parte del enfoque humano en la empresa la formación de los directivos. Ésta abarca una gran cantidad de dimensiones. Entre ellas se encuentran las operativas, técnicas, intelectuales y morales. Como hemos afirmado, la principal tarea de los directores de empresa es, valga la redundancia, dirigir a las personas —incluyendo a los mismos directivos— hacia una meta en común, además de fomentar en el proceso la plenificación de las personas a su cargo. De ahí que la ejecución de ambas tareas implique todas las dimensiones humanas. Una aproximación a la dirección

⁵⁰⁰ Cf. Jacquelyn Smith: “The Best Companies To Work For In 2013” en <http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2012/12/12/the-best-companies-to-work-for-in-2013/> recuperado el 2 de oct. de 2013

⁵⁰¹ Cf. Análisis de la acción directiva, p. 231

de personas, entonces, no es verdaderamente holística si no tiene en cuenta todas las facetas del factor humano que integra a la empresa.

Insistimos, algunos modelos de dirección tratan de integrar cada vez más factores para la ejecución. Los modelos complejos como los marcos extendidos de análisis⁵⁰² permiten tomar en cuenta las dimensiones cada vez más amplias que están implicadas en los actos empresariales (como los factores sociológicos que no son controlados directamente por la corporación, entre otros). No obstante, esta ampliación de las herramientas de diagnóstico no necesariamente permite un acceso a las dimensiones profundas que conforman a las organizaciones. Por lo tanto, su rango de acción está limitado principalmente a los aspectos cuantitativos que los mecanismos de control puedan abarcar; los aspectos morales no necesariamente son tomados en cuenta por estos modelos.

Las herramientas técnico-operativas, en la medida de su progresiva sofisticación, permiten el análisis de entornos —tanto internos como externos— cada vez más complejos y más amplios. Además, dichas herramientas responden a las circunstancias cambiantes del mundo contemporáneo, lo cual es cada vez más necesario, incluso en empresas bien establecidas a través del tiempo. Sin embargo, mientras esta formación técnica e intelectual constante⁵⁰³ no equivale a un desarrollo humano integral. La formación de esta naturaleza, sin directrices morales —o, aunque sea, algunos principios de acción mínimos—, puede dar lugar a las peores atrocidades; y esto no se limita al mundo de la empresa. Recordemos, por ejemplo, el testimonio de Hannah Arendt respecto al juicio de Adolf Eichmann, uno de los oficiales del ejército nazi responsables por el Holocausto:

“«Ninguna relación tuve con la matanza de judíos. Jamás di muerte a un judío, ni a persona alguna, judía o no. Jamás he matado a un ser humano. Jamás di órdenes de

⁵⁰² Un ejemplo es la propuesta de Aldónio Ferreira y David Otley en “The Design and Use of Management Control Systems: An Extended Framework for Analysis”, en *Management Accounting Research*, vol. 20, no. 4, 2009

⁵⁰³ No podemos insistir suficientemente en que la formación técnica es necesaria para la subsistencia de la empresa. Sin directivos capaces de conducir a las personas hacia los objetivos, las organizaciones no tienen oportunidad de subsistir.

matar a un judío o a una persona no judía. Lo niego rotundamente». Más tarde matizaría esta declaración diciendo: «Sencillamente, no tuve que hacerlo». Pero dejó bien sentado que hubiera matado a su propio padre, si se lo hubieran ordenado. Una y otra vez repitió [...] que tan solo se le podía acusar de «ayudar» a la aniquilación de los judíos, y de «tolerarla», aniquilación que, según declaró en Jerusalén, fue «uno de los mayores crímenes cometidos en la historia de la humanidad».⁵⁰⁴

Las declaraciones de Eichmann son particularmente claras respecto a las consecuencias de la eficacia técnica sin restricciones morales. Por un lado, el oficial se declara inocente de “uno de los mayores crímenes”, a pesar de que también admite haber “ayudado” y “tolerado” la matanza sistemática de personas inocentes. Desde la perspectiva del acusado, él únicamente cumplía con su deber, no solo por las órdenes que recibía de sus superiores, sino por cumplir con la ley.⁵⁰⁵ Incluso, el criminal invocó a Kant para justificar sus actos.⁵⁰⁶ Si bien la comprensión que Eichmann tenía del filósofo alemán era sumamente rudimentaria e incompleta —pues solo toma en forma irreflexiva la noción del deber—, esta preparación no tuvo ningún efecto sobre sus acciones. Esto nos manifiesta que la formación intelectual no necesariamente implica una visión humana ni garantiza que las personas actuarán en forma ética.

La formación técnica-intelectual no es nociva de suyo. Sin embargo, uno de los principales problemas es el énfasis desmedido en los aspectos teóricos y la marginación, a veces radical, de los aspectos prácticos de la acción humana. Si bien el hecho de tomar en cuenta la voluntad humana puede ocasionar desacuerdos, estos son preferibles sobre la imposición de actos y su ejecución irreflexiva, sin considerar su moralidad. Así, los principios operativos de la empresa están incompletos si no hay una reflexión de fondo en torno a la ética en los medios y los fines que los conforman.

⁵⁰⁴ Hannah Arendt: *Eichmann en Jerusalén. Un estudio acerca de la banalidad del mal*, trad. Carlos Ribalta, Barcelona, Editorial Lumen, cuarta edición 2003, p. 18-19

⁵⁰⁵ Cf. *Ibid.*, p. 83

⁵⁰⁶ No obstante, como bien señala Arendt, la noción kantiana del deber está ligada radicalmente con la capacidad de juicio, por lo que no justifica bajo ningún concepto la obediencia ciega. Cf. *idem*.

Las finalidades de las personas individuales y de las empresas no necesariamente coinciden; sin embargo, en la medida en que las metas de la empresa tengan en cuenta las necesidades reales de las personas que la conforman, será mucho más fácil alinear las finalidades y lograr una ejecución efectiva y ética. Queda claro, entonces, que la efectividad y la moralidad de los actos no están en conflicto, toda vez que el hombre es el fin central de la empresa. Por lo tanto, las acciones que se realizan en ella pueden alinearse con los fines últimos particulares.

En conclusión, en la medida en que las acciones de la empresa tengan como finalidad el desarrollo integral de las personas que la conforman, como consecuencia, obtendrá su propio desarrollo. La implementación de herramientas cualitativas como el análisis ético de las acciones a través de núcleos de responsabilidad permite a las personas a cargo de las organizaciones articular los actos para que estos se alineen con las necesidades, tanto materiales como sociales y personales de quienes forman parte de la empresa. Así, el sentido humano de la empresa no está dissociado de los sistemas de control y las herramientas objetivas. La base para lograr el establecimiento de principios de acción efectivos y moralmente aceptables está en el desarrollo de las personas, tanto las que dirigen a la organización, como las que son dirigidas.

Así pues, en el siguiente apartado abordaremos el tema del equilibrio entre el desarrollo personal que puede darse en la empresa y el crecimiento de la organización como un todo. Como veremos, a pesar de que ambas partes pueden presentar distintos tipos de tensión, mostraremos que es posible el crecimiento de sendos extremos sin sacrificar las dimensiones personales de los individuos ni el crecimiento de la empresa.

3.5 Sobre la posibilidad de realización de la empresa y el individuo

De la exposición que hemos venido haciendo, podemos inferir que la realización y el desarrollo de la empresa no necesariamente están en conflicto con el crecimiento personal de los individuos que la conforman. En otros términos, la rentabilidad financiera no implica la supresión de la individualidad ni una tensión irresoluble entre los fines de la organización y los fines de las personas. El trabajo no es solo un medio necesario para que las personas alcancen la felicidad, sino que también puede ser una *praxis* en el sentido aristotélico del término: en el trabajo mismo puede estar la actividad que desarrolla al individuo y lo predispone para la felicidad.⁵⁰⁷

En el contexto de la empresa pueden ocurrir toda clase de fenómenos. Anteriormente hemos retomado autores como Hannah Arendt y Theodor Adorno como manifestaciones de las necesidades éticas y sociales que enfrentamos en la actualidad. En este capítulo, retomaremos las ideas de dos pensadores en aras de explicar dos fenómenos perversos que pueden surgir en las organizaciones, a saber, la dilución del individuo en una colectividad y el desequilibrio en las estructuras jerárquicas. Ambos fenómenos tienen consecuencias éticas graves y coartan la posibilidad del desarrollo pleno de los individuos que conforman a la empresa.

Cuando el individuo forma parte de una colectividad, es posible que sea absorto por ella. René Girard denuncia que las personas presentan un comportamiento victimario colectivo en el que la violencia en contra del “chivo expiatorio” —que bien puede tratarse de un animal, un tótem de sacrificio o de una persona— es el factor de unidad. Cuando el sacrificio ceremonial se lleva a cabo, quienes integran a la muchedumbre olvidan las diferencias entre ellos y se integran a la turba que ejecuta dicha expiación. Así, el culpable del sacrificio,⁵⁰⁸ no es un individuo determinado: la eliminación del chivo expiatorio es una

⁵⁰⁷ Cf. *supra*, 2.2

⁵⁰⁸ Girard concentra una buena parte de su desarrollo en el sacrificio cristiano, aunque la misma estructura puede observarse en instancias mitológicas.

necesidad del grupo para mantener su *status quo*.⁵⁰⁹ En la estructura de este ritual victimario podemos ver un ejemplo de la dilución de la individualidad: las personas que se unen al grupo no piensan por sí mismos, sino por el grupo que los abarca.⁵¹⁰

Lo que habíamos denominado como núcleo de responsabilidad es sumamente difuso en las colectividades que ejecutan el sacrificio. Por poner un ejemplo mundano, cuando un grupo de niños concentra sus energías en molestar a otro, dado que se trata de una acción colectiva, es muy difícil encontrar al autor intelectual o señalar un culpable. E, incluso en este caso, la responsabilidad no puede atribuirse únicamente a esta persona. En un apartado anterior habíamos delineado una variante de este problema y esbozamos que la atribución de un núcleo de responsabilidad puede, por lo menos, eliminar la aparente neutralidad moral de las acciones ejecutadas por varios individuos.⁵¹¹ Sin embargo, debemos tomar en cuenta el carácter de irracionalidad que es propiciado por las acciones victimarias colectivas, pues en ellas los individuos parecen actuar por una especie de inercia provocada por la necesidad de imitación y pertenencia.

Además del problema de la supresión del individuo a favor de la colectividad, debemos tomar en cuenta la posibilidad de la reducción del campo de decisión y acción personal. Lo que se conoce como la dialéctica del amo y el esclavo en la *Fenomenología del espíritu* hegeliana puede interpretarse como una forma de esta misma estructura en la que la libertad personal se ve asumida⁵¹² por otro:

“Para la autoconciencia hay otra autoconciencia; ella ha salido *fuera de sí*. Esto tiene el doble significado de que, *primero*, se ha perdido a sí misma, pues se encuentra a sí

⁵⁰⁹ Cf. René Girard: *El chivo expiatorio*, trad. Joaquín Jordá, Barcelona, Anagrama, 1986, p. 150 y siguientes.

⁵¹⁰ El fenómeno conocido como *mobbing*, por ejemplo, responde a esta estructura del ritual victimario en la empresa contemporánea.

⁵¹¹ Cf. *supra*, 3.3

⁵¹² Decimos “asumida” en el sentido del término “*Aufhebung*” hegeliano: como la eliminación de un término en la relación, a favor de un segundo que, en la asunción del primero, lo toma como una parte de sí. Cf. G. W. F. Hegel: *Ciencia de la lógica*, trad. Félix Duque, Madrid, Editorial Abada-Universidad Autónoma de Madrid, 2011, 21.58

como una esencia *otra, distinta*; con lo que, segundo, ha cancelado a lo otro, pues tampoco ve a la otra autoconciencia como a una esencia, sino que se ve a *sí misma* en la otra.”⁵¹³

Esto significa que una *autoconciencia* —que, para nuestros propósitos, podemos entender como “individuo”— es capaz de ver a otra como una extensión o un reflejo de sí misma. Así, el *otro* queda asumido en el primer individuo de la relación, pues éste lo considera como un “siervo” determinado por la voluntad del “señor”.⁵¹⁴ Finalmente, esta relación de sumisión termina por suprimir la autarquía de las acciones del siervo, pues éstas quedan determinadas por el señor. La razón de este conflicto es la lucha por el reconocimiento que se da entre las dos autoconciencias: ambas quieren afirmarse a sí mismas y que la otra la reconozca, pero si alguno de los extremos de la relación se niega a reconocer al otro, surge un conflicto que solo termina en la sumisión de alguno de los dos términos. Así, la parte sometida se determina como “siervo”.⁵¹⁵

A primera vista, parecería que la posición del señor es preferible, pues éste sería completamente autónomo y autárquico gracias a la sumisión del siervo. Sin embargo, como bien indica Hegel, en realidad la única existencia autónoma es la del siervo, pues éste, eventualmente, no depende del reconocimiento de otro para determinarse. Traduciendo esto a términos sencillos, la dialéctica del amo y el esclavo resulta en la sumisión del señor, pues éste depende del trabajo que el siervo realiza para él. Sin dicho trabajo, el superior pierde su aparente autonomía.

Estas dos ideas —*i. e.*, las de Girard y Hegel— nos muestran dos manifestaciones de la posible supresión del carácter personal. En la primera, vemos que los individuos pueden ceder su singularidad y actuar en forma irreflexiva solo porque otras personas actúan de la misma forma. Podríamos decir, también, que esta fue la forma de proceder de Adolf Eichmann durante el Holocausto. Cuando los grupos se comportan de cierta manera, incitan

⁵¹³ G. W. F. Hegel: *Fenomenología del espíritu*, trad. Antonio Gómez Ramos, Madrid, Abada-Universidad Autónoma de Madrid, 2010 p. 115 de la primera edición alemana.

⁵¹⁴ Decimos “señor” en el sentido etimológico del término: como el amo del siervo.

⁵¹⁵ Cf. *Ibid.*, p. 109-111

a sus miembros a imitar el comportamiento, *so pena* de perder el sentido de pertenencia. Además, quienes inicialmente no forman parte de la turba quizá se vean compelidos a formar parte de ella por pura y mera imitación; incluso sin saber por qué se ejecutan las acciones. En una gran cantidad de casos, ni siquiera hay un cuestionamiento de los motivos que llevan a los actos.

La dialéctica del amo y el esclavo hegeliana, por otra parte, muestra una relación dañina para ambos extremos de la relación, pues se trata de una sumisión coercitiva que, aunque parece ser benéfica a corto plazo para el señor, resulta confinarlo a depender de otros para preservar su estatuto.⁵¹⁶ Así, tenemos en ambos extremos la supresión de la individualidad real, provocada por un intento ciego de autoafirmarse sobre los otros. Decimos que se trata de un intento ciego porque no se toman en cuenta las posibles consecuencias de esta supresión. En última instancia, la relación de sumisión es dañina para ambos individuos; además, en este caso no hay una colectividad real, sino dos entidades en una especie de solipsismo⁵¹⁷ que se relacionan entre sí por una estructura de poder.

Hemos elegido ambas posturas para mostrar algunos de los conflictos que surgen entre la realización de los grupos humanos y las personas individuales. Si bien sendas estructuras no son las únicas que ejercen una influencia en este ámbito, nos parece que son instancias sumamente claras de las dificultades inmediatas que pueden surgir en la empresa contemporánea. En el caso de la postura de Girard, el problema radica en la responsabilidad de las acciones colectivas. En la dialéctica hegeliana, por otra parte, la dificultad estriba en el equilibrio de las relaciones de poder y control. A pesar de que en la esfera de la empresa es sumamente improbable que las estructuras organizacionales tomen dimensiones tan dramáticas, es necesario tomar en cuenta la posibilidad de que éstas surjan. Así, debemos tratar estos postulados como posibles riesgos que conviene tomar en cuenta, no como teorías abstractas o metafóricas.

⁵¹⁶ Podríamos decir, además, que esto puede llevar al amo a tratar de imponer su poder sobre cada vez más personas por medio de la coerción. Pero Hegel no habla explícitamente de esta posibilidad.

⁵¹⁷ Solipsismo refiere a la postura filosófica en la que se considera toda la realidad, incluyendo a los otros individuos, como la proyección de una sola conciencia.

En las dos instancias, por tanto, se establecen estructuras de relación perjudiciales que resultan, en el mejor de los casos, en la difusión del individuo; en el peor, en su supresión. La principal dificultad que enfrentaremos, en términos de la empresa, está en la posibilidad de mantener la individualidad cuando las acciones son colectivas. Además, existe el riesgo siempre latente de ver a los subordinados como meras extensiones de la voluntad de los superiores. En otros términos, quien dirige una organización siempre está en riesgo de perder de vista la humanidad de las personas a su cargo, convirtiéndolos en elementos operativos y restringiendo su campo de acción.

Hemos señalado en varias ocasiones que una de las posibles soluciones a la segunda problemática está en la reflexión filosófica y antropológica. En la medida en que se tiene conciencia de las dimensiones que están implicadas en la labor empresarial, se tiene también una mayor conciencia de las consecuencias éticas y morales de los actos que se ejecutan. Por otro lado, cuando la individualidad se ve diluida por los mecanismos de control, la acción que se ejecuta deja de ser plenamente humana. Como señalamos en el capítulo anterior, las acciones libres requieren del influjo de la voluntad y el intelecto. Es decir, para que una acción sea susceptible de una valoración moral, ésta debe ser razonada y elegida libremente. De otro modo, la responsabilidad personal se ve sumamente disminuida.

Así pues, los mecanismos de control, si bien pueden dirigir las acciones hacia los objetivos en forma eficiente, no necesariamente facilitan el ejercicio de la racionalidad y la voluntad libres. Más bien, en algunas ocasiones, parecería que los sistemas de control se inclinan hacia el polo opuesto: hacia la supresión de la acción individual, a favor de la imposición de metas ajenas a la persona. Así ocurre cuando los sistemas se concentran únicamente en la eficiencia operativa. Lo anterior significa que los fines de la empresa pueden entrar en conflicto con las personas que la conforman, pero la consecuencia más grave es que cuando las acciones se ejecutan mecánicamente no hay ninguna reflexión de por medio en su realización. Como vimos, esto puede dar pie a acciones inmorales.

Ahora bien, de esta impulsividad o irreflexividad se derivan dos efectos: (1) que los agentes individuales pueden ejecutar acciones inmorales sin estar plenamente conscientes de sus

consecuencias; (2) que las acciones pueden resultar contraproducentes, dado que los individuos que las ejecutan no tienen conciencia de los fines que persiguen ni sus implicaciones. Podemos encontrar una manifestación clara del primer caso en el juicio de Adolf Eichmann: a pesar de las justificaciones que el oficial esgrimía,⁵¹⁸ estas solo dejan claro que no pensaba; es decir, sus acciones eran irreflexivas en el sentido más radical de la palabra. Esto significa que sus actos no eran plenamente humanos, pues no eran razonados ni el producto del ejercicio de una voluntad libre.

En las estructuras de empresa jerárquico-burocráticas, la ejecución en su mayoría se reduce a la obtención de ciertos resultados decididos por algunas personas. En este sentido, la responsabilidad de los operarios se limita, pues su única labor es obedecer órdenes. Así, toda la organización depende de que quienes deciden sean capaces de prever todas las condiciones, obstáculos, y consecuencias que tendrán las acciones; pues solo ellos son los responsables de dirigir y establecer las tareas que han de realizarse. Quizá esta forma de dirección tenga la ventaja de que las personas se limitan a la ejecución de labores prediseñadas y, en ese sentido, ofrecen menos dificultades. No bastante, dado que es imposible tener un diagnóstico exhaustivo de las condiciones internas y externas para la acción, es también imposible que la decisión sea siempre acertada si depende de unas cuantas personas únicamente. En el mejor de los casos, la acción prosperará *a pesar* de algunas dificultades; en el peor, será perjudicial por la falta de previsión y por la ejecución irreflexiva.

La pluralidad permite mitigar la incertidumbre en cierta medida. De ahí que sea conveniente procurar el desarrollo de las personas que conforman a la organización, pero, sobre todo, abrir las estructuras a la participación de las personas involucradas. El diálogo permite que las personas encargadas de las decisiones tomen en cuenta factores que quizá no puedan percibir a primera vista. Ésta es una de las principales fortalezas de las estructuras horizontales de organización; sin embargo, no es exclusiva de ellas. La apertura al diálogo puede implementarse en las empresas que, de hecho, necesitan una orientación vertical en su modelo de dirección. Es cierto que dicha implementación no está libre de

⁵¹⁸ A saber, que solo cumplía con su deber y obedecía órdenes de sus superiores.

problemas; sin embargo, esta flexibilidad permite el desarrollo, tanto de los integrantes, como de la organización en su conjunto, además del desenvolvimiento de la racionalidad de las personas.

Ahora bien, como esbozamos en el apartado anterior, una de las mayores dificultades que enfrentan las empresas es la tensión entre el autocontrol y las metas colectivas. En otros términos, la dificultad de conciliar los fines de la empresa con los fines de las personas que la integran. En ocasiones, estos pueden entrar en conflicto y, en consecuencia, poner en riesgo la operatividad. En la medida en que los individuos pueden ejercer su racionalidad y decidir por su propia voluntad las acciones que ejecutan, también aumenta la posibilidad de disidencia. Dicha actitud puede surgir por objeciones de carácter moral, u objeciones en torno a los procesos y procedimientos. En el primer caso, las personas a cargo de la dirección tendrían que preguntarse si los fines que se persiguen son moralmente legítimos; en el segundo, si el camino que se ha elegido para alcanzarlos es el mejor. En una última instancia, también es lícito cuestionar la legitimidad de las objeciones.

Como hemos venido mostrando, mientras más minuciosos y exhaustivos son los sistemas de control administrativo, más reducen la capacidad de acción humana. Por otro lado, los mecanismos de control subrepticios⁵¹⁹ no fomentan una auténtica acción libre. Cuando las personas actúan de cierta manera porque su entorno se comporta de acuerdo con ciertos patrones, sus acciones no son libres en sentido estricto. Para que haya una acción libre, debe haber de por medio una ponderación racional sobre sus medios y sus fines. De otro modo nos condenamos a la impulsividad y la irracionalidad. De igual manera que con el mecanismo del “chivo expiatorio” que proponía Girard, el filósofo Theodor Adorno está consciente del riesgo que se corre cuando las acciones son irreflexivas. El filósofo alemán refiere a los horrores provocados por la Segunda Guerra Mundial:

⁵¹⁹ Como, por ejemplo, los mecanismos de control cognitivo que se enfocan en lograr conductas aparentemente voluntarias, aunque éstas en realidad son determinadas por el mismo sistema. Dichas estrategias de control no solo son moralmente cuestionables, sino que, a largo plazo, pueden volverse contraproducentes.

“Un esquema confirmado por la historia de todas las persecuciones es que la ira se dirige contra los débiles, sobre todo contra los percibidos como socialmente débiles y a la vez —con razón o sin ella— como felices. Sociológicamente me atrevería a añadir que nuestra sociedad, a la vez que se integra cada vez más, alimenta en su seno tendencias a la descomposición. Unas tendencias que, ocultas bajo la superficie de la vida ordenada, civilizada, están muy avanzadas. La presión de lo general dominante sobre todo lo particular, sobre las personas individuales y las instituciones particulares, tiende a desintegrar lo particular e individual, así como su capacidad de resistencia. Junto con su identidad y su fuerza de resistencia las personas pierden también las cualidades gracias a las que les sería dado oponerse a lo que eventualmente pudiera tentarles de nuevo al crimen. Quizá sean ya apenas capaces de resistir si los poderes establecidos les conminan a reincidir, siempre que esto ocurra en nombre de un ideal en el que creen a medias o incluso no creen ya en absoluto.”⁵²⁰

El párrafo citado nos da una idea sumamente clara de cómo las estructuras de control pueden dar lugar a acciones radicalmente inmorales. En este caso, Adorno se refiere al control ideológico por parte de los regímenes totalitarios; no obstante, en el ámbito empresarial, los mecanismos de control cognitivo quizá no estén tan lejos de una ideología política. En realidad, tanto las ideologías como dichos sistemas de control pueden tener el mismo resultado: acciones ejecutadas irreflexivamente. Como bien señala el autor citado:

“Walter Benjamin me preguntó una vez en París durante la emigración, cuando yo aún volvía esporádicamente alguna vez a Alemania, si había allí suficientes esbirros dispuestos a torturar y ejecutar lo que los nazis ordenaran. Los había. La pregunta tiene, no obstante, una justificación profunda. Benjamin percibía que los hombres que *ejecutan*⁵²¹ actúan, a diferencia de los asesinos de mesa de despacho y de los ideólogos, en contradicción con sus propios intereses inmediatos, se convierten en asesinos de sí mismos al asesinar a los otros. Me temo que por muchas y amplias que sean las medidas que se tomen en el ámbito de la educación, apenas será posible impedir que

⁵²⁰ Theodor Adorno: Educación para la emancipación. Conferencias y conversaciones con Hellmut Becker, trad. Jacobo Muñoz, Madrid, Ediciones Morata, 1998, p. 81

⁵²¹ Adorno dice “ejecutan” en uno de los sentidos coloquiales del término: como la acción de asesinar.

sigan surgiendo asesinos de mesa de despacho. Pero que haya seres humanos que en posiciones inferiores, reducidos a esclavos, ejecutan lo que les perpetúa en su esclavitud y les priva de su propia dignidad, que sigan habiendo Bogers y Kaduks,⁵²² esto es cosa contra la que cabría hacer algo mediante la educación y la ilustración.”⁵²³

Es necesario mantener las proporciones entre los oficiales mencionados —incluyendo a Eichmann— y los mecanismos de control en la empresa contemporánea. Bajo ningún concepto equipararíamos a los primeros con los segundos. Lo que sí queda manifiesto en estos ejemplos es que los sistemas que reducen la dimensión humana, o la marginan, pueden dar lugar a consecuencias inhumanas, en mayor o menor medida. De ahí que, en el contexto de la empresa, una de las finalidades centrales deba ser la de fomentar el autocontrol individual, con la simultánea reducción del control colectivo de carácter determinista.

Entre los problemas de los modelos deterministas de empresa está, además de la marginación de la libertad humana, la limitación del ejercicio de la racionalidad. Los responsables de los horrores de la Segunda Guerra Mundial no fueron partícipes de las atrocidades por falta de inteligencia; sino por la falta de pensamiento crítico. En el caso de la acción empresarial, lo que hace falta para procurar la eticidad de las acciones no es la adopción de códigos de conducta ni modelos empresariales novedosos, pues estos solo pueden establecer ciertos criterios y sistemas insuficientes por sí mismos. Para que una acción sea real, debe ponerse en práctica. Hellmut Becker notó esta necesidad con respecto a la educación:

“Lo interesante es que una y otra vez irrumpe la exigencia de recomponer la inocencia, una exigencia con la que nos encontramos con más claridad en la apelación compulsiva a nuevos modelos rectores [*Leitbilder*]. En una conferencia titulada ‘Hacia nuevos modelos rectores’ Georg Picht no se limitó, hace algunos años, a poner simplemente un

⁵²² Wilhelm Boger y Oswald Kaduk fueron oficiales de la SS que desempeñaron sus funciones en campos de concentración. Son conocidos por la particular crueldad de sus prácticas.

⁵²³ *Ibid.*, p. 91-92

signo de interrogación tras toda esta ideología de los modelos llamados a servir de guía y de las imágenes normativas, sino que dejó claro que la educación no puede orientarse hoy en torno a ellos, ni ser educación para tales modelos-guías prefijados. Yo diría que la educación debe hoy más bien preparar para actuar en el mundo que intentar hacer llegar tal o cual modelo rector determinado de antemano. Porque ya el propio cambio, cada vez más acelerado, de las circunstancias sociales exige del individuo cualidades caracterizables como la capacidad de ser flexible y de comportarse de modo autónomo con madurez y sentido crítico.”⁵²⁴

Como ya habíamos anticipado,⁵²⁵ los modelos y las herramientas novedosas son sumamente efectivas para resolver problemas concretos y enfrentar las condiciones de un entorno cambiante; pero en ningún modo pueden sustituir el influjo que la mente humana ejerce sobre la decisión. Los sistemas quizá sean eficaces, pero son incapaces de reflexionar. Cuando los directores de empresa hacen depender sus acciones de la operatividad de otras personas, toman el papel del amo en la dialéctica hegeliana del señor y el siervo. El amo en la relación depende de los otros para definirse y para actuar, por lo que termina siendo esclavo de sus propias herramientas.

Podríamos comprender lo anterior como una persona que es capaz de resolver grandes problemas matemáticos gracias a las computadoras; pero incapaz de enfrentar una sencilla operación cotidiana. Del mismo modo, los directores que se concentran únicamente en la operatividad de sus subordinados, se condenan a la propia inoperancia. El otro extremo de esta relación, el siervo, se vuelve dependiente de las órdenes de su superior, pues sus acciones están determinadas por él. Finalmente, ambos individuos quedan en la indeterminación pues dependen del otro para ejecutar sus funciones.

Ahora bien ¿cómo evitar sendas estructuras? Tanto el mecanismo del “chivo expiatorio” como la dialéctica amo-esclavo resultan en relaciones perjudiciales para las organizaciones humanas. En el primer caso, porque se concentran los esfuerzos en fines negativos y, por lo tanto, se suprime la individualidad de las personas. El segundo caso, porque se genera una

⁵²⁴ *Ibid.*, p. 94

⁵²⁵ Cf. *supra*, 3.1

relación de dependencia que no beneficia a ninguno de los extremos ni al conjunto. Ambas formas de interacción pueden ocurrir en la empresa. Si bien es cierto que no hay sacrificios ceremoniales ni acciones victimarias en el contexto empresarial, la individualidad y el carácter humano pueden fácilmente ignorarse en aras de la obtención de objetivos materiales.

Como anunció Adorno, una de las salidas está en fomentar el pensamiento crítico. Esta formación permite a los individuos cuestionar los motivos por los que actúa y, además, cuestionar los fines hacia los que es dirigido. Pero dicho modo de pensamiento no es únicamente retador, sino que también está atado a un aspecto propositivo. Cuando las personas que integran una organización cuestionan los fines que se persiguen y los medios que se utilizan para alcanzarlos, fomentan con ello una ejecución ética y, también, más eficiente. Puede ocurrir que un empleado vea fallas en la implementación de un objetivo o un sistema que sus superiores no perciban, pero cuando la organización está estructuralmente cerrada al diálogo, de poco sirve.

Además del fomento al pensamiento crítico, es importante la reducción del control centralizado —*i. e.*, el control establecido por la organización— a favor del autocontrol y la autogestión por parte de los individuos. Cuando las personas perciben la importancia de su trabajo, además de los beneficios que éste les procura, se esforzarán para ejecutarlo en forma óptima. Estos beneficios, como ya hemos señalado, no se refieren únicamente a la remuneración económica, sino también al crecimiento personal que puede darse gracias a las acciones ejercidas racional y libremente.

Así, podemos sintetizar las medidas necesarias para complementar en lo general los principios operativos y modelos empresariales en el siguiente cuadro:

	Sistema enfocado en los resultados materiales	Sistema enfocado en la persona
Fundamento teórico	Determinismo	Realismo filosófico
Modelo de ejecución	Sistemas coercitivos de control	Fomento al autocontrol y la autarquía
Enfoque en la ejecución	Coerción	Motivación
Orientación	Desarrollo de la empresa enfocado en la generación de capital	Desarrollo de las personas enfocado en el cultivo de virtudes prácticas y teóricas
Finalidades internas	Desarrollo de habilidades técnico-operativas	Formación integral del carácter
Finalidades externas	Consolidación y crecimiento financiero	Impacto benéfico en términos económicos y sociales en el entorno
Herramientas de diagnóstico	Análisis de carácter cuantitativo	Interpretación de datos cuantitativos e inclusión de factores cualitativos
Herramientas de decisión	Cálculos estadísticos y predictivos	Uso responsable de las herramientas cuantitativas y sociológicas
Método de mando	Control directivo con mayor sesgo hacia tareas prediseñadas	Control directivo centrado en la persona ⁵²⁶

Figura 1: complementos de los principios operativos

Queda claro a partir de lo anterior que las herramientas objetivas, técnicas, y cuantitativas no deben ser desechadas. Lo que sí es necesario es la revaloración de su utilidad y los límites que éstas tienen. La visión humana en la ejecución no se limita únicamente a que los fines que se persiguen sean moralmente aceptables, sino que también refiere a la necesidad de tomar en cuenta las dimensiones humanas que están implicadas en toda acción. En este sentido, los principios operativos de la empresa no pueden soslayar que el desarrollo

⁵²⁶ Es importante tener en cuenta que dichos mecanismos enfocados en la persona no soslayan por completo los aspectos operativos.

económico y financiero —que, insistimos, no es omisible— debe ir unido al desarrollo personal y la visión humana.

El cuadro que proponemos, entonces, no se trata de una herramienta exhaustiva o un modelo universalmente aplicable a la empresa. Más bien, su intención es la de dar algunos criterios a los directores de empresa para poder contrastar un modelo basado en la persona con los modelos deterministas de empresa. Como hemos reiterado en varias ocasiones, los modelos centrados en el hombre no solo redundan en una ejecución ética, sino que también pueden incrementar la productividad. Así, estos criterios son previos a la implementación de un modelo empresarial.

Un modelo completamente enfocado en la eficiencia, efectivamente, puede ser sumamente fructífero a corto plazo. Pensemos, por ejemplo, en las grandes empresas de manufactura en serie. Cada vez en mayor medida, las grandes empresas prefieren subcontratar a terceros para que lleven a cabo la fabricación de productos. Este procedimiento permite una reducción considerable de costos, pero muchas veces con graves consecuencias. Entre ellas podemos encontrar casos de explotación y violaciones de derechos humanos.

En conclusión, la profundidad antropológica y la eficiencia no son polos opuestos e irreconciliables, sino que, para la dirección empresarial con visión humana, son dos caras de una misma moneda. La ética no es, por tanto, un obstáculo para la productividad, sino el complemento de las herramientas técnicas para la dirección y la ejecución. La acción directiva no consiste únicamente en la persecución de capital y la generación de resultados materiales, sino en la dirección de personas. En este sentido, las teorías del *management* que marginan la dimensión humana no sirven para la dirección; o, en un sentido más benévolo, deben complementarse con la reflexión profunda y el pensamiento crítico.

CONCLUSIONES

En el desarrollo de la presente investigación hemos recorrido algunos aspectos relevantes para nuestro fin sobre el devenir histórico-filosófico de la empresa; la postura filosófica de Carlos Llano en torno a la relación entre ideas y acciones; y, finalmente, los retos contemporáneos que enfrentan las organizaciones humanas en estos términos. Como hemos venido mostrando, los tres temas mencionados están íntimamente relacionados entre sí. La filosofía de Llano permite una exploración profunda de dichas problemáticas, pero, además, la propuesta de soluciones en las que la esfera moral no está en conflicto con la obtención de resultados de carácter material y económico.

A nuestro parecer, uno de los postulados más importantes del autor es la unidad entre la filosofía especulativa y el pensamiento práctico sin perder la distinción entre ambas. En particular, el factor de unión más importante está en que las acciones verdaderamente humanas son resultado de la profunda reflexión especulativa. Así, resulta claro por qué nuestro pensador intenta una rehabilitación de la praxis en sentido aristotélico frente a la interpretación marxista de ésta. Cuando se considera la praxis como una acción auténticamente humana y que abarca en sí todas las dimensiones de la persona, la acción en el contexto empresarial cobra una nueva riqueza.⁵²⁷

Nuestro principal propósito en el desarrollo de la investigación es mostrar la vigencia del pensamiento llaneano en torno a las distintas problemáticas que los modelos empresariales contemporáneos presentan. Sin embargo, la solución a dichos problemas no se encuentra en la adopción impulsiva o irreflexiva de nuevos modelos, sino en el replanteamiento radical de sus fundamentos. En otros términos, la solución a los problemas de la empresa no está en el establecimiento de sistemas novedosos; más bien, se encuentra en la reflexión profunda de algunas de las dimensiones relevantes implícitas en ellos. La cuestión de la acción humana en el contexto de la empresa es una cuestión de fondo, no solo de forma.

En el primer capítulo nos abocamos al análisis de los antecedentes históricos y filosóficos que determinaron los problemas que Carlos Llano enfrenta. Las dos vertientes más importantes que se difundieron en el siglo XX fueron, en primer lugar, el relativismo y, en

⁵²⁷ Cf. *supra*, 1.5

segundo, el afán desmedido de científicidad. Frente a sendas problemáticas, el pensamiento clásico permite la revaloración del hombre, la sociedad y el trabajo. Sin embargo, no se trata de una aplicación irreflexiva de dicho pensamiento, sino que la filosofía, si ha de dar respuesta a los problemas actuales, tiene en primer lugar que conocerlos. Queda claro que tanto el relativismo como el científicismo rampantes flaquean ante la riqueza de las acciones humanas; no obstante, ofrecer una alternativa a éstos no es posible sin un ejercicio especulativo riguroso.

Por estas razones nuestra aproximación se vio en la necesidad de tomar en primer lugar un enfoque en los antecedentes históricos y filosóficos de la empresa contemporánea. Si bien el núcleo de nuestra investigación son los principios operativos de la acción en el contexto empresarial, debemos tomar en cuenta que la acción no se da en el vacío; es decir, el trabajo es ejecutado por una persona en medio de una comunidad humana. De ahí que nuestro estudio deba ir mucho más allá del análisis cuantitativo de los actos humanos.

En nuestro segundo capítulo exploramos algunas de las ideas centrales de nuestro autor en función del pensamiento práctico. Además de los evidentes fundamentos aristotélicos y tomistas del pensamiento llaneano, podemos rastrear similitudes con distintos filósofos.

Por lo anterior, el desarrollo de nuestro segundo capítulo se vio en la necesidad de recuperar a pensadores como Platón y Aristóteles para explorar dichas influencias. Las ideas filosóficas —que también fueron estudiadas por Llano— permiten al empresario la complementación de las herramientas técnicas con la comprensión de las consecuencias y dimensiones implicadas en la ejecución.⁵²⁸ Es por este motivo que nuestro filósofo tenía la misión de hablar de filosofía a empresarios y de empresa a filósofos. En dicha idea está implícita la necesidad de que acción y especulación estén unificadas. Ni el pensamiento filosófico es ajeno a la dimensión práctica ni viceversa.

Recordemos que, de acuerdo con nuestro pensador, la labor humana es una praxis; es decir, una acción en la que el resultado no es un producto únicamente fuera del agente, sino que su objetivo es la transformación del agente mismo. En consecuencia, sería ilegítimo reducir

⁵²⁸ Decimos “ejecución” en el sentido de llevar las ideas a la realidad.

el trabajo humano a sus resultados materiales o, en el extremo opuesto, prescindir de ellos. Por un lado, nos arriesgamos a una visión materialista y reduccionista de la labor humana; por otro, a la infertilidad de las acciones. A nuestro parecer, tanto Llano como Hegel consideran que los procesos no se reducen únicamente a sus resultados. En otros términos, las acciones plenamente humanas no se reducen únicamente a los resultados, sino que los incluyen junto con el acto mismo.⁵²⁹

De igual manera, la *eudaimonía* aristotélica no es un resultado que se alcance y se posea, sino que consiste en un acto según la recta razón. Para la empresa contemporánea esto significa que la visión directiva no puede reducirse únicamente a los aspectos funcionales. La verdadera acción directiva depende de una visión holística, en la que se tomen en cuenta todas las dimensiones que están en juego durante la ejecución. La dirección de personas, entonces, no es la puesta en marcha de un sistema rígido, sino el ejercicio colectivo de voluntades libres con miras a un fin común.

El fin más noble de la empresa es la formación integral del hombre. No solo de los empleados, sino de todas las personas afectadas directa o indirectamente por la organización y sus acciones. Una visión determinista o racionalista⁵³⁰ de la acción resultará únicamente en el desarrollo de habilidades técnicas y en conductas practicadas y repetidas en forma irreflexiva. Si bien esto puede resultar en cierta eficiencia inmediata, bajo ningún concepto diríamos que se trata de la formación integral del hombre. Bajo estos esquemas, el trabajo se convierte en un medio de subsistencia y no en un factor clave para la plenificación humana. A nuestro parecer, una de las metas centrales del pensamiento llaneano está en la restauración del valor de la acción.

⁵²⁹ Cf. *supra*, 2.2; G. W. F. Hegel: *Fenomenología del espíritu*, p. 10. En este pasaje, el filósofo alemán afirma que el proceso del espíritu no se reduce a un estado final, como si un capullo fuera refutado por la flor. Esta metáfora significa que el proceso no es anulado por el producto, sino que una consideración plena, necesariamente, unifica el proceso y los resultados.

⁵³⁰ Recordemos que utilizamos este término bajo la definición de Llano: como una visión que soslaya la injerencia de la voluntad.

Entre las teorías reduccionistas implementadas en las organizaciones humanas, una de las más populares es la del *taylorismo*. Es cierto que los modelos empresariales se han alejado de la administración científicista tal y como fue propuesta por Taylor a principios del siglo XX; no obstante, los sistemas y, por tanto, los problemas derivados de ella siguen todavía vigentes. De acuerdo con nuestro pensador, la principal falla de los sistemas reduccionistas se encuentra en la visión incompleta de la realidad —ya sea humana o natural— a partir de la cual se fundamentan. Por este motivo, el pensamiento en torno a la acción no puede estar exento de reflexión filosófica. Una visión errónea de la naturaleza resulta, necesariamente en una visión equivocada del hombre y, por tanto, de todos sus actos. Cuando dicha visión se constituye como un sistema empresarial, las consecuencias pueden manifestarse en la dimensión operativa o en la dimensión ética.

Así pues, la pregunta por la acción del hombre no puede hacerse sin antes haber aclarado qué está implícito en dicha cuestión. Una vez establecidas las dimensiones que se juegan en el actuar humano, podemos entonces examinar su papel dentro de la empresa. De lo anterior se deriva que para establecer principios operativos con una visión humana, es necesario como un paso previo explorar las dimensiones de la acción humana en general, pero, además, preguntarse por los fines últimos de ésta. En otros términos, el pensamiento para la acción no debe limitarse a la eficiencia en los medios, sino que también debe incluir la legitimidad de sus fines.

Es por estos motivos que nuestra exposición tuvo que tomar una aparente desviación desde el contexto de la empresa —en el primer capítulo— hacia los elementos filosóficos de la acción —en el segundo—. Entre las conclusiones que debemos resaltar de esta segunda sección, se encuentra la rehabilitación del pensamiento práctico en un sentido integral. Éste consiste en la aplicación de principios éticos a la acción para que ésta pueda ser ejercida como una *praxis* y no sólo como un medio de producción. Así, la acción en el contexto particular de la empresa permite la práctica de acciones virtuosas, contribuyendo al desarrollo integral de los agentes y, en última instancia, a su plenificación.

En la misma línea podemos colocar un aparente dilema que Carlos Llano enfrenta: la posible confrontación entre sistemas y personas. Es cierto que cuando se enfatiza la

preponderancia del sistema, se desencadenan daños contra los individuos y, en una instancia más lejana, contra la organización.⁵³¹ Parecería, también, que entronizar por completo a la persona resultaría en un detrimento para la empresa. Sin embargo, por el desarrollo que hemos seguido de la filosofía llaneana, es evidente que se trata de un falso dilema. En el fondo, el factor decisivo es el estilo de mando que se adopte y el carácter de las personas a cargo de las organizaciones.

Por otro lado, como mostramos en los apartados 2.5 y 2.6, la acción práctica no se limita a la planeación de los medios —deliberación—, sino también a la elección de un fin alcanzable, *magno* y moralmente legítimo: la decisión. Ambos actos humanos constituyen un paso previo a la acción práctica, pero ninguno de los dos es omisible o reductible: los dos procesos constituyen esencialmente a la acción y requieren criterios morales para que ésta tenga una visión plenamente humana. Cuando se omite la deliberación, es prácticamente imposible que se alcancen las metas; cuando se omite la decisión, las acciones carecen de sentido.

El paso de las ideas a las acciones es la ejecución. Para que las ideas se *realicen* —i. e., que lleguen a la realidad— en el contexto de la empresa se requieren los tres elementos de lo que nuestro filósofo llama acción directiva: diagnóstico, decisión y mando. Dichos elementos permiten que las ideas realizables lleguen a su concreción, pero también permiten la identificación de los proyectos inoperantes o imposibles. Asimismo, la acción directiva incluye la autovaloración de las personas que dirigen y las que son dirigidas, posibilitando la identificación de obstáculos internos y el desarrollo necesario para superarlos, tanto en términos técnicos y materiales, como en los aspectos operativos y personales.

Además, un diagnóstico objetivo,⁵³² cuyo origen está en el entendimiento, permite que la voluntad decida con una mayor certeza y posibilidades de acierto. Recordemos, además, que en el terreno de la acción práctica, de acuerdo con nuestro pensador, no es lícito hablar

⁵³¹ Cf. *supra*, 3.3 y 3.4

⁵³² Recordemos que el diagnóstico requiere objetividad en la dimensión externa de las acciones y humildad en la dimensión interna.

de verdad práctica. De ahí que se denomine como acierto la correspondencia entre el propósito y los resultados. En la medida en que el diagnóstico sea objetivo y riguroso, el acierto es mucho más probable. No obstante, el acierto no puede estar únicamente fincado en la objetividad del diagnóstico, puesto que éste es incapaz de abarcar todas las circunstancias o anticipar todos los imprevistos que pueden surgir durante el curso de la acción, ya sea individual o en el entorno de una organización.

Precisamente la pretensión de las doctrinas deterministas está en buscar que todas las dimensiones de acción quepan bajo esquemas calculables, controlables y predecibles. El terreno de la ciencia abarca las realidades necesarias; es decir, las que siempre son de la misma manera. Sin embargo, la acción humana está inmersa en una realidad dinámica y contingente. Los sistemas deterministas no pueden dar razón de esta contingencia y, por tanto, se condenan a la incertidumbre o a una falsa seguridad en su propia predictibilidad al momento de actuar.⁵³³

Así pues, la principal crítica de nuestro pensador al determinismo no viene por el lado de la eficacia, sino en que dichos sistemas presentan una confusión filosófica, a saber, entre los objetos del pensamiento práctico y el pensamiento especulativo. *Grosso modo*, el objeto de la especulación son las realidades necesarias; del razonamiento práctico, las oportunidades de acción. Cuando ambas esferas se confunden, tenemos como resultado teorías estériles, tanto en el ámbito teórico como en el práctico; o, por otro lado, un pensamiento inoperante, con pretensión de necesidad en terrenos contingentes o de contingencia en realidades necesarias.

Mantener clara la distinción entre el ámbito del pensamiento práctico y su contraparte especulativa da lugar a una ejecución con mayor posibilidad de acierto, aunque, dada la realidad dinámica en la que está inmersa la acción, ni la planeación más exhaustiva puede garantizar por completo que las acciones llegarán a buen puerto. Del mismo modo, el diagnóstico no puede abarcar todas las dimensiones y posibilidades del entorno en el que se encuentran los agentes. De ahí que la pretensión de objetividad en la acción directiva deba,

⁵³³ Cf. *supra*, 2.3

a fortiori, complementarse con la humildad respecto a las capacidades de quienes planean, dirigen y ejecutan.

En el terreno de la decisión —que, reiteramos, es el segundo elemento de la acción directiva—, las cualidades necesarias son la magnanimidad y la audacia, que corresponden a la capacidad de logro y la capacidad de riesgo, respectivamente. Conviene anotar que el arrojo no equivale a temeridad, sino al afán de superar las condiciones de las que se parte en la medida de lo posible, tras un diagnóstico en el que se analice a fondo —y, también, teniendo en cuenta los límites de las realidades que pueden ser abarcadas por la objetividad del diagnóstico— la viabilidad de los objetivos.

En este sentido, la causa ejemplar representa una pieza clave de la planeación y búsqueda de resultados en el terreno de la acción directiva. Esto porque dicha causa es el modelo con base en el cual se articulan las acciones individuales y concretas para la búsqueda de las metas. Conviene añadir, además, que para nuestro pensador la injerencia de la causalidad ejemplar en las acciones humanas obedece a la función de dicha causa en la realidad natural: todos los entes naturales están hechos con base en un modelo en la mente del artífice divino; de ahí que sea necesario que en los actos humanos haya también un modelo para guiar las finalidades intermedias.

Una de las discusiones más importantes a propósito de la causa ejemplar está en la cuestión de su estatuto ontológico. Como bien afirma nuestro pensador, parecería que la causa ejemplar es una instancia de la causa formal. Al margen de las discusiones eruditas, nos parece que la consideración de la causa ejemplar como independiente es una contribución de Llano a la filosofía contemporánea. Para propósitos de nuestra investigación, la causa ejemplar juega un papel crucial en la ejecución y la realización de ideas en las organizaciones humanas.

Para la ejecución de ideas, la causalidad ejemplar representa la meta que ha de alcanzarse a través de los medios que se han elegido tras una valoración de la realidad a partir de la cual se actúa. En otros términos, la causa ejemplar representa la meta que se *decide*, tras un diagnóstico de las circunstancias y a la que se aspira a llegar por medio del mando. En la proyección de este modelo de acción debe estar ya contenida una consideración

antropológica objetiva, pues, de lo contrario, la acción se arriesga a la inmoralidad o la ineficacia.

Ahora bien, los modelos empresariales de corte determinista suelen basarse en la coerción como medio para impulsar a la ejecución, ya sea explícita o implícita. Un modelo con una visión antropológica completa no puede soslayar la injerencia de la voluntad en los actos humanos, aunque tampoco se reduce a ésta. Lo anterior significa que los modelos de empresa con visión humana *tienden* a preferir la motivación sobre la coerción, pues la primera consiste en establecer las condiciones para que los agentes actúen libremente, mientras que la segunda se basa en el control minucioso de todas las etapas de la acción y de los actos individuales.

Si bien es cierto que la motivación es preferible sobre la coerción, esto no significa que para todos los casos deba establecerse un mecanismo laxo de control. En otros términos, la motivación no es la solución universal a todos los problemas contemporáneos de la empresa. Una parte importante del diagnóstico consiste en conocer las cualidades de los implicados en la ejecución. Algunas personas pueden trabajar mejor en un entorno en el que únicamente se le señalan las metas y tienen completa libertad para elegir los medios para alcanzarlas. Pero también hay quienes trabajan mucho mejor bajo un esquema de labores sistemáticas y prediseñadas. Corresponde al director el conocimiento de los individuos a su cargo y la planeación de tareas acorde a las necesidades, tanto de las personas, como de la organización. Es de suma importancia enfatizar que la elección de uno u otro método no se reduce únicamente a los individuos, sino también a las posibilidades y necesidades de la colectividad.

Lo anterior implica, también, que la dirección con visión humana no se reduce a recetas o sistemas universalmente válidos. Uno de los grandes méritos de la filosofía llaneana está en la rehabilitación de la prudencia como eje conductor de la acción práctica. En los sistemas deterministas, se espera de los agentes un comportamiento que necesariamente dé los mismos resultados bajo cualquier circunstancia. Así, la acción individual se reduce a un esquema de estímulos y respuestas necesarias. Como consecuencia, la única forma de

lograr una ejecución exitosa sería la oferta de recompensas económicas o, como contraparte, la coerción cuando los resultados no se alcanzan.

La realidad dinámica del hombre impide que un esquema predeterminado y reduccionista, basado en acciones y reacciones sea exitoso. La causalidad no se limita al encadenamiento lineal de efectos como consecuencia de un antecedente directo, al modo de un engranaje mecánico. Más bien, en la acción humana, la causalidad tiene un carácter multidimensional, como en el *adagio* medieval que habíamos mencionado anteriormente: las causas son causas entre sí. Del mismo modo, podemos afirmar que todos los elementos de la realidad son el resultado de un cúmulo complejo de causas relacionadas entre sí, no de una causalidad lineal ininterrumpida y, por tanto, cuantificable y predecible. Por este motivo, cualquier esquema de acción auténticamente humana debe tomar en cuenta esta pluralidad e interconexión de causalidades que conforman a los actos humanos.

La riqueza inabarcable de la persona humana no implica, empero, que los criterios para dirigir las acciones de otros —y de uno mismo— sean inasibles. Lo que sí queda claro es que dichos criterios no pueden basarse en una consideración incompleta del hombre. De lo contrario, arriesgamos la ejecución a ser infructífera o inhumana. Esto no significa que los sistemas de control sean, por sí mismos, inmorales, sino que su establecimiento debe estar articulado por criterios éticos y racionales. No todo sistema es inmoral, pero, del mismo modo, no todos los modelos novedosos o aparentemente éticos garantizan que su implementación será exitosa y fructífera. A los directores de las organizaciones les corresponde la aplicación moral y prudente de principios operativos. Quizá en mayor medida, la dirección consiste en la complementación de los aspectos técnicos con una visión humana y ética del hombre.

Es común en las empresas contemporáneas que se considere la subsunción de la voluntad individual como un resultado deseable del control corporativo. Como señalamos anteriormente,⁵³⁴ parecería que un comportamiento estandarizado por parte de los individuos garantiza la uniformidad en la ejecución y la efectividad a largo plazo. Es cierto

⁵³⁴ Cf. *supra*, 3.1

que las tareas prediseñadas permiten la obtención uniforme de resultados materiales. No obstante, los sistemas de esta naturaleza tienden a truncar las capacidades del individuo o, en el mejor de los casos, limitar su desarrollo a únicamente ciertos ámbitos.

Además de que dicho estancamiento es indeseable por inmoral, a largo plazo puede traer consecuencias materiales para la organización. En el apartado 3.1 analizamos un estudio en el que dos empresas establecieron métodos de control cognitivo subrepticio, en donde los empleados percibían el trabajo extra como elegido libremente, a pesar de ser el resultado de los mecanismos de control y de una cultura institucional. A corto plazo, dichos mecanismos trajeron grandes beneficios a las corporaciones en términos económicos. Sin embargo, a largo plazo las jornadas de trabajo intensas y extendidas tuvieron serias consecuencias perjudiciales sobre los trabajadores. Pero dichas consecuencias no se limitaron a los empleados, sino que repercutieron en una reducción de la productividad.

En términos puramente económicos y materiales, es conveniente procurar la eticidad de las acciones para garantizar el bienestar general de los empleados. Cuando los trabajadores ven en su labor una vía de crecimiento y desarrollo personal, en lugar de un simple medio de subsistencia, es mucho más probable que procuren mejorar su desempeño. Esto es conveniente para la empresa y para quienes la conforman.

En términos humanos, la ejecución y el control articulados por directrices éticas permiten que las acciones tengan un efecto positivo en las personas que forman parte de la empresa, pero también de quienes son afectados indirectamente por ella. Recordemos que la empresa no es una isla, sino un órgano que forma parte de la sociedad. En la medida en que las corporaciones crecen, su impacto repercute en círculos cada vez más amplios en términos económicos y sociales. Así, la ética no es únicamente un asunto de imagen y de función administrativa, sino una dimensión crucial de las organizaciones humanas. Recordemos, además la dialéctica del amo y el esclavo hegeliana. Bajo este esquema de acción, la relación de sumisión es perjudicial para los dos individuos involucrados: para el siervo, porque suprime su voluntad; para el amo, porque lo confina a depender de otros para preservar su estatuto.

La dirección de personas no es sólo un asunto de técnicas operativas y criterios institucionales. Bajo ningún concepto abogaríamos por la eliminación de los aspectos económicos dentro de los fines de la empresa. Una de las principales metas de las organizaciones es su propia subsistencia, pues la inviabilidad tiene consecuencias perjudiciales en quienes las conforman y en su entorno inmediato. En ocasiones, el colapso de una empresa puede tener consecuencias a nivel global. De ahí que la acción directiva no pueda soslayar la necesidad de acierto. Sin embargo, éste no se agota en los resultados materiales.

La acción directiva propuesta por Llano no busca la eliminación de sistemas de control ni mucho menos la marginación de los resultados económicos. Lo que sí queda claro es que todos estos ámbitos están subordinados al fin último de la empresa: el hombre. Así, la acción directiva no es un sustituto del *management* objetivo, eficiente y exitoso; sino su complemento para lograr una restauración antropológica dentro de la empresa.

A largo plazo, los sistemas deterministas se vuelven contra sí mismos. Si el comportamiento del hombre, tanto individual como socialmente, siguiera patrones necesarios y predecibles, sólo haría falta establecer un sistema que aproveche al máximo estas conductas para lograr una ejecución óptima en cada uno de los casos. Sin embargo, las aspiraciones humanas van mucho más allá de la satisfacción de necesidades económicas y sociales. Al hombre no le basta con *sobrevivir*, sino que busca la felicidad. Independientemente del contenido de la felicidad, queda claro que ésta no se reduce a las condiciones materiales.

Los sistemas racionalistas y deterministas son infructíferos, si no en términos financieros, en su dimensión humana; pues parten de una visión incompleta de las realidades antropológicas. El afán de la rehabilitación humanista que propone nuestro filósofo obedece, precisamente, a este motivo. Para que la acción sea eficiente y, además, moralmente válida, hace falta una fundamentación integral en sus fines y medios. Quizá sea posible la obtención de resultados marginando alguno de los ámbitos implícitos en la acción, pero es posible que, a largo plazo, los sistemas colapsen bajo su propio peso.

En el mismo sentido, la acción directiva no pretende la abolición de los aspectos objetivos, cuantificables, calculables y predecibles. Así como no es lícito obviar el influjo de la voluntad en la acción, es ilegítima la marginación del entendimiento. La teoría de la acción llaneana enfatiza, precisamente, la necesidad de ambas facultades humanas, pues la mente sintetiza las realidades necesarias con las contingentes. Así, la objetividad y la moralidad no son antípodas irreconciliables, sino las dos caras de la misma moneda. La acción humana requiere la unidad entre entendimiento y voluntad, pero también la distinción de sus operaciones y objetos. Cuando se mantiene el equilibrio entre ambos factores, es mucho más probable el acierto.

Lo anterior no implica, bajo ningún concepto, que los modelos y herramientas novedosos deban ignorarse. Que la dimensión humana, contingente y prudencial de la acción constituya el núcleo de las organizaciones no significa que los sistemas sean intrínseca y necesariamente ajenos a éste. Lo central en la implementación de sistemas está en su aplicación prudente y responsable, pues ninguna teoría del *management* es capaz de anticipar todos los imprevistos que pueden surgir en la ejecución ni todas las circunstancias que pueden antecederla. Nuestro autor propone la rehabilitación de las virtudes prácticas e intelectuales, precisamente, porque éstas permiten a los agentes la identificación de los límites, alcances y posibilidades de los sistemas, las organizaciones y los individuos.

Ahora bien, puede ocurrir un conflicto entre los fines individuales de las personas y los fines de las organizaciones. En primer lugar, porque las aspiraciones humanas no se limitan a los aspectos materiales y económicos; en segundo, porque los individuos pueden rechazar los principios y metas de la empresa. La primera tensión se resuelve por medio de la implementación responsable y ética de sistemas y mecanismos empresariales. Si una empresa se concentra en el desarrollo integral de sus miembros, es menos probable que exista el conflicto entre esos fines. En términos aristotélicos, si los fines de la organización y de los individuos corresponden a la recta razón; es decir, si las acciones son moralmente

buenas, entonces los fines de la empresa y de los trabajadores deberían estar, de suyo, alineados.⁵³⁵

La segunda posibilidad consiste en que los individuos pueden rechazar los fines de la empresa. Esto puede deberse a dos razones: (1) que los fines sean, por sí mismos, inaceptables o; (2) que la voluntad de las personas simplemente se niegue a aceptarlos. En el primer caso, la responsabilidad está en quienes deciden y dirigen a la organización. Si los fines de la empresa son inmorales, entonces es legítima la insubordinación o el desacuerdo.⁵³⁶ Cuando los individuos simplemente rechazan los fines de la empresa y estos son moralmente legítimos, el rechazo no es razonable. En cualquier caso, cuando los fines, medios y principios operativos de la empresa corresponden a la recta razón, es mucho menos probable que los individuos razonables los rechacen, por lo que se reduce notablemente la posibilidad de conflicto entre individuos y sistemas. En sentido estricto, los sistemas deberían estar subordinados a las necesidades y aspiraciones humanas, no al revés.

El desarrollo integral de los individuos, en consecuencia, es benéfico a largo plazo para la empresa. En la medida en que las personas son más capaces, su visión se amplía. En términos de los resultados materiales, lo anterior significa que mientras más se desarrollen los miembros de la organización, será más probable que estos puedan identificar problemas internos que quizá dificulten la ejecución; pero también pueden ser capaces de prevenir efectos colaterales adversos. En el establecimiento de modelos empresariales, entonces, viene implícita la necesidad de prevenir los efectos colaterales de su implementación y su ejecución. Pero un entorno cerrado, rígido y poco participativo difícilmente puede permitir la prevención de daños imprevistos.

El entorno contemporáneo exige, entonces, que los modelos empresariales vayan más allá de los códigos de conducta y los sistemas eficientes de ejecución. Si bien ambos son necesarios, retomando la terminología que habíamos utilizado, la dirección de empresa no

⁵³⁵ Cf. *supra*, 3.3

⁵³⁶ Recordemos que la diferencia entre insubordinación y desacuerdo estriba en que la primera consiste en el rechazo a las figuras de autoridad, mientras que el desacuerdo corresponde a los fines o medios de la ejecución.

se agota en el *cómo* de los logros, sino que debe incluir el *qué* y, ya que se trata de una organización humana, el *quién*. Así pues, el director de empresa no tiene que ser únicamente una persona eficiente, sino que además debe tener una visión humana y crítica. El pensamiento crítico, en este sentido, permite la prevención de actos inhumanos y la ejecución irreflexiva. Además, en la empresa, esto permite el ejercicio de la facultad característica del hombre, a saber, la racionalidad. Con lo anterior, la acción humana en la empresa se convierte, en sentido estricto, en una *praxis*: en un acto que no sólo garantiza la obtención de resultados o la subsistencia material, sino que, además, permite al hombre alcanzar su fin último: la felicidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Obras de Carlos Llano

- Carlos Llano y Héctor Zagal: *El rescate ético de la empresa y el mercado*, Trillas, México, 2001
- Carlos Llano y Santiago Martínez: *El trabajo*, ASG, México, 1985
- Carlos Llano, et al.: *La vertiente humana del trabajo en la empresa*, Rialp, Madrid, 1989
- Carlos Llano; Alejandro Llano: “Paradojas de la ética empresarial” en *Revista Empresa y Humanismo*, vol. 1, no. 1
- Carlos Llano; Héctor Zagal: “Códigos de ética en las organizaciones. ¿Una necesidad real o una moda superflua?” en *El rescate ético de la empresa y el mercado*, México, Trillas, 2001
- Carlos Llano: “La moralidad de las utilidades en la empresa contemporánea”, en *Talento Humano*, 2009, no. 11
- Carlos Llano: *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2012
- Carlos Llano: *Análisis filosófico del concepto de motivación*, Pamplona, Universidad de Navarra, 2009
- Carlos Llano: *El empresario y su acción*, McGraw Hill, México, 1991
- Carlos Llano: *El estilo de mando en la empresa*, Istmo 56, 1968
- Carlos Llano: *El postmodernismo en la empresa*, México, McGraw-Hill, 1994
- Carlos Llano: *Examen filosófico del acto de decisión*, primera edición, UP-Publicaciones Cruz O. S, México 1998
- Carlos Llano: *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, Trillas, México, 2010
- Carlos Llano: *La amistad en la empresa*, México, IPADE-FCE, 2000
- Carlos Llano: *Los diez puntos neurálgicos del management contemporáneo*, Cuadernos de Humanismo y Empresa, número 10, Universidad Panamericana, Facultad de filosofía
- Carlos Llano: *Ser del hombre y hacer de la organización*, México: Ediciones Ruz, 2010
- Carlos Llano: *Sistema vs persona*, México, McGraw-Hill, 2000

- Carlos Llano: *Sobre la idea práctica*, primera edición, México, Cruz O, 1998
- Carlos Llano: *Sobre la idea práctica*, segunda edición, Eunsa, Pamplona, 2007

2. Bibliografía secundaria

- 2CG Management: *Balanced Scorecard Usage Survey 2012. Summary of Findings*, 2012
- Abbagnano, Nicola: *Diccionario de filosofía*, México, FCE, 2004
- Alcaide, Alfonso: *El trabajo humano, principio de vida*, Madrid, Édice, 2007
- Alonso, Luis Enrique: *La crisis de la ciudadanía laboral*, Barcelona, Anthropos, 2007
- Arellano, José Luis: “Relativismo y posmodernidad”, en *Ciencia Ergo Sum*, vol. 7, no. 1, Estado de México, 2000
- Arendt, Hannah: *Eichmann en Jerusalén. Un estudio acerca de la banalidad del mal*, trad. Carlos Ribalta, Barcelona, Editorial Lumen, cuarta edición, 2003
- Arendt, Hannah: *La condición humana*, Paidós, Buenos Aires, 2003
- Aristóteles: *Ética nicomaquea*, trad. Julio Pallí Bonet, Madrid, Gredos, 1998
- Aristóteles: *Metafísica*, trad. Tomás Calvo Martínez, Madrid, Gredos, 1994
- Aristóteles: *Política*, introducción, traducción y notas de Manuela García Valdés, Gredos, Madrid, 1988
- Aspe, Virginia: “Sobre la ambivalencia de los dos fines” en: *Metafísica, acción y voluntad, Ensayos en homenaje a Carlos Llano*, Universidad Panamericana, México, 2005
- Aspe, Virginia: *Técnica, arte y producción en la filosofía de Aristóteles*, Fondo de Cultura Económica, México, 1993
- Berry, Coad, Harris, Otley, Stringer: “Emerging themes in management control: A review of recent literature” en *The British Accounting Review*, 2009
- Buol, Pablo: “Introducción al Coaching Ontológico” en *Dossier de Coaching; CoCrear*, <http://www.cocreare.com/DossierCoaching.pdf>
- Camps, Victoria: “Universalidad y mundialización” en *Pensar en el siglo*, Taurus, Madrid, 1998
- Casanueva, Antonio: *Grounded Theory in Management Accounting Research*, Warwick Business School, junio de 2012

- Covey, Stephen: *Meditaciones diarias para la gente altamente efectiva*, Buenos Aires, Paidós, 1995
- Engels, Friedrich: “El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre” en *Obras escogidas de Carlos Marx y Federico Engels*, México, Editorial Progreso, 1981
- Ferrater Mora: *Diccionario de filosofía*, Buenos Aires, Sudamericana, 1971
- Ferreira, Aldónio; Otley, David: “The Design and Use of Management Control Systems: An Extended Framework for Analysis”, en *Management Accounting Research*, vol. 20, no. 4, 2009
- Flyvbjerg, Bent: *Making Social Science Matter. Why social inquiry fails and how it can succeed again*, Reino Unido: Cambridge University Press, 200
- Ghoshal, Sumantra: “Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices”, en *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 4, no. 1, 2005
- Girard, René: *El chivo expiatorio*, trad. Joaquín Jordá, Barcelona, Anagrama, 1986
- Gonzáles y González, Felipe: *La empresa: organización, institución y poder*, Nota técnica del área de Entorno Político y Social del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, México, Junio, 2011
- Grassl, Wolfgang y Habisch, André: “Ethics and economics, Towards a new synthesis for business”, *Journal of Business Ethics*, 2011 99:37–49, Spring, 2001
- Hadot, Pierre: *¿Qué es la filosofía antigua?*, México, Fondo de Cultura Económica, 1998
- Handy, Charles: *The Empty Raincoat: Making Sense of the Future*, Arrow Books, Inglaterra, 2002
- Hegel, G. W. F.: *Ciencia de la lógica*, trad. Félix Duque, Madrid, Editorial Abada-Universidad Autónoma de Madrid, 2011
- Hegel, G. W. F.: *Fenomenología del espíritu*, trad. Antonio Gómez Ramos, Madrid, Abada-Universidad Autónoma de Madrid, 2010

- Hegel, G. W. F.: *Principios de Filosofía del Derecho*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 2004
- Horkheimer, Max, *Crítica a la razón instrumental*, Buenos Aires, Editorial Sur, 1973
- Jaspers, Karl: *Origen y meta de la historia*, Alianza Editorial, Madrid, 1981
- Jiménez, Óscar: “De la especulación a la práctica”, en: *Istmo*, No. 288
- Jiménez, Óscar: *Epítome de la filosofía de Carlos Llano*, Ruz, México, 2010
- Juan Pablo II: Encíclica *Laborem Excersens*, Juan Pablo II, 14 de septiembre de 1981. Página oficial de la santa sede. <http://www.vatican.va/>
- Kant, Emmanuel: “¿Qué es la Ilustración?” en *Filosofía de la Historia*, México FCE, 1979
- Kaplan, Robert; Norton, David: “The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance” en *Harvard Business Review*, número de enero-febrero, 1992
- Lasaga, José: “El modelo antropológico de Hanna Arendt. La condición del animal humano”, en Juan Fernando Sellés (editor): *Modelos antropológicos del siglo XX*, Cuadernos del Anuario Filosófico, Pamplona: Universidad de Navarra, 2003
- Liddel, Henry George, Scott, Robert: “*An Intermediate Greek-English Lexicon*”, Oxford, Clarendon press, 1889
- Lingle, John; Shiemann, William: “From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It?” en *Management Review*, marzo de 1996, vol. 85
- Llano, Alejandro, “El diablo es conservador”, en *Istmo* 194, 1991
- Marcuse, Herbert: “Acerca de los fundamentos filosóficos del concepto científico-económico del trabajo”. En *Ética de la Revolución*, Ed. Taurus, Madrid, 1973
- Marx, Karl: *Tesis sobre Feuerbach*, Archivo digital de la Universidad Complutense de Madrid, <http://www.ucm.es/info/bas/es/marx-eng/oe1/mrxoe101.htm>
- McGregor, Douglas: *El aspecto humano de las empresas*, Diana, México, 1990

- McIntyre, Alasdair: *After virtue*, University of Notre Dame Press, 1998
- Michaelson, Steven: *Sun Tzu for Execution*, Adams Bussines, Massachussets, 2007
- Michel, Alexandra: “Trascending Socialization: A Nine Year Ethnography of the Body’s Role in Organizational Control and Knowledge Workers Transformation” en *Administrative Science Quarterly*, Nueva York, Cornell University, 2011, no. 56
- Millán Puelles, Antonio: *Lexico filosófico*, Rialp, Madrid 2002
- Minerath, Roland: “The Fundamental Principles of Social Doctrine. The Issue of their Interpretation”, en Margareth Archer, *et al.: Pursuing the Common Good: How Can Subsidiarity and Solidarity Work Together*, The Pontifical Academy of Social Sciences, Ciudad del Vaticano, 2008
- Nahum de la Vega: *Carlos Llano, en resumen*, Ediciones Ruz, México 2009
- Naranjo, Leticia: “Felicidad y racionalidad teleológica, una aproximación aristotélica a la ética empresarial”, en *Tópicos*, no. 20, 2001
- Orden de San Benito: *The Rule of Our Most Holy Father St. Benedict, Patriarch of Monks, from the Old English Edition of 1638*, Londres, Washbourne, 1875
- Otley, David: “Management control in contemporary organizations: towards a wider framework” en *Management Accounting Research*, 1994
- Ousset Jean y Michael Creuzet: *El trabajo*, SPEIRO, Madrid, 1964
- Philoponus: *On Aristotle’s Physics 2*, traducido al inglés por A. R. Lacey, Nueva York, Cornell University Press, 1993
- Picos Moreno, Arturo: *El legado intelectual de Carlos Llano*, nota técnica del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, febrero de 2011.
- Roll, Eric: *Historia de las doctrinas económicas*, FCE, México, 1994
- Ross, David William: *The Complete Works of Aristotle*, Princeton University Press, Princeton, 1985
- S/a: “Qué es el coaching ontológico ?”, <http://www.cocrear.com/coaching.html>
- Salazar, Jesús: “Examen filosófico del acto de la decisión”, en *Istmo* 311, 2010
- Sánchez Vazquez, Adolfo: *Filosofía de la praxis*, México, Grijalbo, 1980

- Servitje, Lorenzo: *La empresa promotora de bien ser*, IMDOSOC, México, 2008
- Simons, Robert: *The Entrepreneurial Gap: How Managers Adjust Span of Accountability and Span of Control to Implement Business Strategy*, promanuscrito de trabajo, 14 de junio de 2013, Harvard Business School
- Smith, Jacquelyn: “The Best Companies To Work For In 2013” en <http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2012/12/12/the-best-companies-to-work-for-in-2013/>
- Solzhenitzin, Alexander: *El mundo escindido*, nota técnica a partir de un discurso pronunciado en la asamblea de graduados de Harvard, Istmo, no. 122, mayo-junio, 1979
- Somoza, Sandra y Carlos Catuogno: *Maquiavelo Light, una crítica sobre el trabajo en la modernidad tardía*, Biblos, Buenos Aires, 2007
- Spengler, Oswald: *El hombre y la técnica y otros ensayos*, Argentina, Espasa-Calpe, 1947
- Taylor, Frederick: *The Principles of Scientific Management*, Harper and Brothers Publishers, Nueva York, 1919
- Van der Meer-Kooistra; J. Scapens: “The Governance of Lateral Relations Between and Within Organisations” en *Management Accounting Research*, 2008, no. 19
- Vattimo, Gianni: “La responsabilidad de la filosofía, a propósito del ocaso de occidente”, en: *Pensar en el siglo*, Taurus, Madrid, 1998
- Weber, Max: *¿Qué es la burocracia?*, Ediciones Coyoacán, México, 2010
- Zagal, Héctor: “Acción y pensamiento”, en: *Istmo*, no. 288
- Zagal, Héctor: “Verdad práctica y causa ejemplar”, en *Metafísica, acción y voluntad. Ensayos en homenaje a Carlos Llano*, Universidad Panamericana, México, 2005
- Zagal, Héctor: *Felicidad, placer y virtud. La vida feliz según Aristóteles*, México, Ariel, 2013
- Zagal, Héctor: *Para entender. Carlos Llano*, México, Educal, 2014