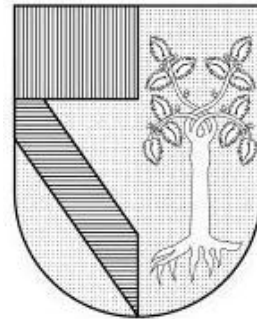


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE FILOSOFÍA



“ÉTICA Y LIDERAZGO EN CARLOS LLANO CIFUENTES”

T E S I S

Q U E P R E S E N T A

GUILLERMO RICARDO HERNÁNDEZ LEE

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

MAESTRO EN HISTORIA DEL PENSAMIENTO

DIRECTOR DE LA TESIS:

Dr. FRANCISCO JAVIER ROMERO CARRASQUILLO

Agradecimientos

En primer lugar a Dios nuestro Señor, de quien he recibido cuanto tengo y cuanto soy y que con su infinito amor de Padre me ha guiado en el camino de la vida a pesar de mi falta de docilidad y de fidelidad.

A nuestra dulce y Santa Madre la Virgen María, por su inmersa ternura con la que me ha cobijado cada día de mi vida.

A Ruth, una gran esposa y una gran madre, por todo su amor, su apoyo y su sacrificio, por su lucha día a día en el hogar y en el trabajo, por nunca estar ausente en el hogar, aun cuando no está, siempre ha sabido estar pendiente de todo y de todos.

A mis padres Pedro y Esther, por las noches en vela que pasaron, por su esfuerzo constante por sacar una familia, aun en la carencia nunca faltó nada en casa y porque con su ejemplo me enseñaron a ser padre.

A Ruth Paola, porque me dio la gran alegría de ser padre, su ternura y su tranquilidad me acompañan en todo momento. A Ana Daniela, siempre es muy segura, intrépida e independiente, pero al mismo tiempo grita en silencio que necesita afecto y protección. A Ángela Verónica, con su risa sabrosa, por sus ocurrencias, porque me enseña a ser feliz siempre. A Diana Gabriela, porque nunca se está quieta, porque empieza su día muy temprano y lo termina muy tarde, porque es una niña feliz y sobre todo porque es la única que nos ha nacido dos veces. Agradezco también a mis cuatro hijas porque me han enseñado a ser un mejor hijo.

A Roberto Rojas, por su amistad con que me ha obsequiado, por su ejemplo de vida. A Guillermo Ayala, mi entrañable amigo de la universidad, por todo su apoyo.

Índice

Índice.....	I
Introducción.....	1
Capítulo I: Ser Persona	12
1.1 Concepto de persona.....	12
1.2 Potencias Humanas	18
1.3 Necesidades humanas y virtudes humanas.....	26
1.3.1 Necesidades Humanas.....	26
1.3.2 Virtudes Humanas	38
Capítulo II: Ética.....	43
2.1 La ética está de moda.....	43
2.2 Ética expansiva vs ética restrictiva.....	46
2.3 La ética un largo camino.	51
2.3.1 Ética clásica.....	52
2.3.2 Ética moderna.....	57
2.4 La ética de nuestro tiempo.....	60
2.4.1 Los seis rasgos de la actitud posmoderna.....	61
2.4.2 Génesis de la posmodernidad	63
2.5 El hombre posmoderno.....	65
2.6 Ética y antropología	67
2.6.1 Filosofía Clásica.....	68
2.6.2 Materialismo	70
2.6.3 Psicologismo del subconsciente	74
2.6.4 Evolucionismo.....	76
2.6.5 El Superhombre	78
2.6.6 Conductismo.....	80
2.6.7 El hedonismo de Marcuse	82
2.6.8 Posmodernidad.....	84
Capítulo III: Ética y liderazgo.....	87
3.1 Liderazgo	87

3.2 Liderazgo y corrección	90
3.2.1 Corregir correctamente	94
3.3 Perfilado del líder	98
3.4 Virtudes y liderazgo.....	100
3.4.1 Virtudes básicas del líder	101
3.4.2 Las virtudes propias de las funciones del líder	103
Conclusiones.....	113
Bibliografía	117
Principal	117
Secundaria.....	118

ÉTICA Y LIDERAZGO EN CARLOS LLANO CIFUENTES

Introducción

La presente tesis es un trabajo reflexivo sobre las implicaciones éticas en el liderazgo empresarial en el pensamiento de Carlos Llano Cifuentes, Doctor en Filosofía (Universidad de Santo Tomás en Roma y Universidad Autónoma Nacional de México). En 1958 funda la Revista Istmo, en 1967 el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) y la Universidad Panamericana (UP).

Profesor del área de Factor Humano en el IPADE. Profesor en la Facultad de Filosofía de la UP. Fue miembro de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, y es autor de más de 20 títulos filosóficos sobre antropología y empresa. Su trayectoria intelectual tiene un fuerte raigambre en su formación cristiana y se puede ver en ella dos vertientes: la filosófica, en la que escribe para especialistas, y la empresarial, que va dirigida al hombre de los negocios.

La cuestión del liderazgo rebasa el mundo del *management*, y no es exclusiva de los ámbitos profesional o empresarial, ya que implica a todo el hombre. El liderazgo antes que ser un tema empresarial o sociológico es un tema antropológico, ya que la función más importante del líder es hacer mejor al otro y esto no es posible si no se tiene un concepto claro y fundamentado en el ser mismo del hombre¹.

El hombre, según la filosofía clásica, se hace mejor por los hábitos morales buenos, llamados virtudes, que perfeccionan gradualmente las potencias propias

¹ Cfr. Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 20

de la naturaleza humana y que lo hacen más perfecto². Por esto, al mismo tiempo que un líder necesita ciertas habilidades técnicas y actitudes propias de su función, requiere conocimientos suficientes sobre el ser del hombre (antropología) que le brinden un marco de referencia (ética) que le permita diferenciar los hábitos que lo perfeccionan y los que no lo perfeccionan, de forma tal, que cada día sea mejor y pueda ser verdaderamente un líder. Como bien menciona Llano: “sólo un hombre que se dirija sin desviaciones a la plenitud humana, tendrá la capacidad de ser líder”³.

Resumiendo se puede decir que si la función básica del liderazgo es la mejora del otro, necesariamente ha de fundamentarse en la ética, y a su vez, la ética debe de partir de una base antropológica sustentada en la realidad del hombre.

Otra razón más por la cual el liderazgo ha de estar sujeto a la ética es que nace de la libertad humana, es decir, es una actividad eminente libre, tanto del líder, como de aquel que es liderado. Por parte del líder porque no se puede ser líder si no se quiere, y por parte del liderado porque en un sentido estricto el liderazgo no es algo que se pueda imponer; la persona que es dirigida toma la decisión de aceptar al otro como líder. El liderazgo es una decisión en dos direcciones, y en ambos lados se requiere de personas libres y con carácter: “En el liderazgo auténtico no conducimos a, o influimos sobre, nuestros subordinados porque ellos

² Cfr. Rodríguez Luño, *Ética*, 1984, pág. 131.

³ Llano Cifuentes, *Humildad y liderazgo*, 2004, pág. 26.

sean débiles, sino porque nuestra razón y motivos de acción, así como nuestras convicciones son fuertes”⁴.

De lo anterior podemos deducir una cadena de tres eslabones inseparables: antropología–ética–liderazgo, la cual está implícita en el pensamiento de Carlos Llano, quien afirma que sólo se pueden dirigir personas y sólo a ellas, porque únicamente ellas son libres y que el liderazgo es ayudar al otro a vivir en libertad, para que a través de ésta el otro alcance su plenitud como persona humana.

Carlos Llano afirma con claridad la importancia de partir de un concepto de persona “demostrativamente verdadero”⁵. Hacer caso omiso del mismo, como se hizo en la modernidad y aún en nuestro tiempo, ha traído consecuencias negativas para la humanidad, ya que ha dado pie a múltiples visiones del hombre y diversas posturas éticas.

Llano expresa en el prólogo de su libro *Dilemas éticos de la empresa contemporánea* que hoy por hoy el problema de la ética empresarial es la existencia de una idea generalizada entre los estudiosos y especialistas de que la aplicación de la ética al mundo de los negocios es una novedad y que ellos son los primeros en incursionar en este nuevo campo y la ética empresarial nace en la empresa y para la empresa por lo que poco o nada tiene que ver con la ética general: “Al abordar este tema conviene recordar que la ética económica y empresarial nació al menos en el siglo XVIII en los trabajos de Adam Smith,

⁴ *Ibidem*, pág. 56.

⁵ Llano Cifuentes, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, 1997, pág. 20

profesor de Filosofía Moral y creador de un liberalismo económico enmarcado en una economía civil”⁶.

La literatura actual sobre la ética de los negocios tienden a ignorar, como menciona Llano, los planteamientos éticos heredados a la humanidad por el antiguo pueblo judío y las civilizaciones griega y romana, y con ello desconocen los fundamentos antropológicos de la ética y pasan sin advertir los diversos ejemplos ofrecidos por Aristóteles en sus distintos tratados de ética aplicados a variados profesiones y oficios⁷.

La génesis de esta idea que aunada a la aversión que surgió en la modernidad hacia toda tradición filosófica y que tuvo su impacto en el mundo de los negocios, se debe a diversos factores económicos, políticos y sociales.

El primero de estos factores fue la importancia que adquirieron las empresas en los dos siglos pasados en la sociedad moderna y contemporánea, tal importancia llevó al hombre de negocios a pensar que la empresa estaba por encima de todo ordenamiento moral, ya que su gran éxito lo logró dando prioridad a las utilidades por encima de los principios éticos: “Algunas veces los expertos son sarcásticos al decir que una ética de los negocios es una contradicción de términos entre la ética y la búsqueda interesada de la ganancia. Esto implica que, cuando la ética entra en conflicto con las ganancias, las empresas siempre

⁶ Cortina Orts, Una ética necesaria para construir verdaderas empresas y sociedades justas, <http://repositorio.bib.upct.es/dspace/bitstream/10317/3369/1/aco.pdf>, s.f.

⁷ Cfr. Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 8.

elegirán a las segundas sobre las primeras”⁸. Esto último marginó la ética al ámbito de la vida personal, dando paso a una doble moral: la privada y la pública⁹.

Un segundo factor fue el decaimiento del cristianismo en el mundo europeo, ya que éste, como elemento cultural, proporcionó cohesión en los principios morales a los diversos pueblos europeos y a la par que se fue debilitando este factor homogeneizante se ha deteriorado poco a poco la afinidad moral existente en el viejo continente, debido a los prejuicios hacia todo lo referente a la religión en la era moderna y posmoderna¹⁰.

Un tercer factor y quizás el que a la postre ha resultado más dañino para la ética en general, es el relativismo moral: “Tal postura responde a una concepción subjetivista de la ética: el bien y el mal es lo que a cada uno le parece. El gran argumento a favor del relativismo esgrime la existencia de culturas que tienen o han tenido por buenos los sacrificios humanos, la esclavitud, la poligamia, etc.”¹¹.

Un relativista parte del postulado de “que cualquier juicio de valor se encuentra siempre condicionado por una variable de la que dependerá su intrínseca validez”¹². Es decir, todo principio moral está supeditado a opiniones o circunstancias culturales, históricas, políticas o ideológicas de un sujeto o de una sociedad siempre en continuo cambio.

La ética relativista ignora que precisamente las diferencias en los valores, comportamientos y normas de conductas entre una cultura y otra o de una época a otra llevaron al ser humano a indagar sobre los principios que rigen su obrar. Es

⁸ Velásquez, *Ética en los negocios: conceptos y casos*, 2006, pág. 6.

⁹ *Cfr.* Llano Cifuentes, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, 1997, pág. 8.

¹⁰ *Cfr. Ibidem*, pág. 9.

¹¹ Ayllón, *Introducción a la ética: Historia y fundamentos*, 2006, pag. 197.

¹² Llano Cifuentes, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, 1997, pág. 9.

decir, la ética como ciencia nace para buscar una respuesta universal entre tantas diferencias: “la discusión la validez general del bien comenzó precisamente, con el descubrimiento de estos hechos”¹³.

Desde una postura relativista la validez de todo principio moral dependerá de x circunstancia u opinión de la persona o de la sociedad y mantendrá su vigencia mientras éstas no se modifiquen. En consecuencia la ética quedaría invalidada como ciencia, ya que no habría principios universales, permanentes y absolutos y todo dependería de criterios subjetivos o colectivos, pero en todo caso, no comunes a toda la humanidad¹⁴.

Al ignorar a los clásicos, los autores modernos ignoran también la máxima socrática “conócete a ti mismo” con la cual Sócrates invitaba a sus discípulos a descubrir la realidad de su ser, su naturaleza, y una vez conocida actuaran en consecuencia.

Si bien es cierto que ese descubrimiento debe llevar al hombre a reconocerse como un ser individual, con una identidad propia, que lo hace ser único y distinto de los demás seres humanos, es igualmente verdadero que un conocimiento profundo del ser del hombre también lo debe de llevar a reconocer lo que está en el fondo de todo ser humano, propiedades comunes que están más allá de toda diferencia particular, gracias a lo cual se habla de un prójimo o semejante en la tradición judeo-cristiana (que fue robado en la modernidad por igualdad y fraternidad), y esto no es otra cosa que la naturaleza humana¹⁵.

¹³ Ayllón, *Op. cit.*, pag. 197.

¹⁴ Cfr. Llano Cifuentes, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, 1997, pág. 10.

¹⁵ Cfr. *Ibidem*, 11.

Si bien es cierto que la naturaleza humana ha de ser el punto de partida para fundamentar las necesidades y derechos de cada individuo. Es igualmente cierto que no se puede dejar de lado la historia de la humanidad, las necesidades del otro, las obligaciones sociales del hombre como un *zoo políticón* (como animal político) y con ello las necesidades del hombre como especie, gracias a lo cuales puede afirmarse que el estudio de la ética en general y en el caso particular de la ética de los negocios ha de ver en el hombre su origen y fundamento, como afirma Llano¹⁶.

El concepto de hombre, al igual que toda la filosofía, ha de estar sustentado en la realidad; el concepto *demostrativamente verdadero* del hombre como lo nombra Llano, ha de llevar a superar todo relativismo antropológico y poder discernir las diversas ideologías antropológicas materialistas o espiritistas que se manifestaron en los siglos XIX y XX –muchas de ellas ya no llegaron al siglo XXI– que oscurecieron o enrarecieron el concepto de persona humana¹⁷.

La antropología y la ética resultan confusas, desordenadas y subjetivas en la modernidad y esto no ha sido superado en la posmodernidad. Y lo mismo podemos decir de otros conceptos como el de verdad, de bien, del ser, entre otros.

Las repercusiones del relativismo en el ámbito de la antropología es la causa de la actual desorientación moral, ya que si se tiene un concepto erróneo del ser del hombre, se tendrán como consecuencia pautas éticas incorrectas o

¹⁶ Cfr. *Idem*.

¹⁷ Cfr. *Ibidem*, pág. 12.

equivocadas. Llano afirma que existe “un claro nexo entre las normas éticas y el concepto del hombre. Las primeras se deducen rigurosamente del segundo”¹⁸.

En la bibliografía actual relacionada con la formación del carácter o con la ética se sustituyen los principios morales por estándares morales, se reduce la ética a una “disciplina que examina los estándares morales personales o los estándares morales de una sociedad”¹⁹.

Se está frente a una ética epidérmica, exterior; una ética de la imagen que brinda al hombre moderno mecanismos o habilidades técnicas “útiles” para alcanzar el “triumfo” o el “éxito” según el hombre moderno y contemporáneo²⁰: “De hecho, en Estados Unidos, los denominados libros de autoayuda psicológica tienen bastante gancho: como hablar en público, cómo triunfar en los negocios, cómo hacer amigos..., la lista podría hacerse interminable”²¹.

El tratamiento de los problemas éticos de la empresa en mucha de la bibliografía actual en última instancia serán justificados en términos numéricos: aumento de las utilidades, posicionamiento en el mercado, mejorar la imagen pública entre otras: “*Hacer lo correcto* importa. Para compañías y patrones actuar de forma legal y ética significa ahorrar millones de dólares en demandas, convenios y robos”²². Todos estos son factores buenos y de suma importancia para la empresa, pero no por ello deberán de ser tomados como el fundamento de la ética empresarial, ya que la empresa no es un fin en si misma.

¹⁸ *Ibidem*. Pág. 15.

¹⁹ Velásquez, Ética de los negocios. Conceptos y casos, 2006, pág. 10.

²⁰ Covey, Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, 2012, págs. 26-27.

²¹ Rojas, La conquista de la voluntad, 2004, pág. 223.

²² Weiss, Ética de los negocios. Un enfoque de administración de Los stakeholders y de casos, 2006, pág. 11.

La empresa está compuesta por personas y para las personas y sólo la persona es un fin en si misma, como lo afirma la norma personalista²³. Por ello únicamente la persona humana puede ser el fundamento de la ética general y su aplicación en el mundo de los negocios.

División temática de la obra

Con base en lo anterior el presente trabajo se ha estructurado siguiendo la premisa de que el liderazgo en general, que incluye al liderazgo en la empresa, tiene como finalidad primera: hacerse mejor al líder y hacer mejor al liderado.

Perfeccionar a la persona exige conocer lo que ésta es, sus potencias, sus operaciones, lo que le conviene y lo que le daña.

En el primer capítulo se revisa la visión antropológica que construyó Carlos Llano y que nos legó en diversos artículos o libros de su autoría. En ellos trata de una forma sencilla pero al mismo tiempo profunda las diferentes cosmovisiones antropológicas y sus repercusiones éticas que han tenido lugar a lo largo de la historia humana.

Las reflexiones de Carlos Llano sobre las distintas concepciones antropológicas que se han dado a lo largo del tiempo se pueden dividir en dos grandes grupos: el primero aquel que tiene una visión materialista y reduccionista de la persona que malentienden al hombre y con ello su libertad, que aun cuando tratan de defenderla, al final será una libertad limitada y limitativa, al contrario de una visión trascendente y expansiva del hombre a través del ejercicio pleno de su libertad.

²³ Cfr. Wojtyla, Amor y responsabilidad, 1969, pág. 37.

El segundo es aquel que parte de una visión trascendente e integral del hombre, que reconoce tanto sus potencias corporales, como las espirituales en un todo unificado.

En el Capítulo II una vez que se ha estudiado en el Capítulo I el concepto de persona desde la antropología clásica, pero sin dejar de revisar las distintas posturas materialistas, se habla sobre la concepción llaniana de ética, que parte de la naturaleza humana, que a su vez parte de un hombre “caracterizado por su autodominio y su afán de trascendencia²⁴”. Esto nos lleva a descubrir, como lo hiciera Carlos Llano, a la ética como la ciencia que contribuye a la perfección del hombre, una ética que expande al ser humano a su máximo, no que lo limita.

En este mismo capítulo se hace un breve repaso de los distintos pensadores de la filosofía clásica y de la filosofía moderna. De igual forma se analizan algunas características de la posmodernidad, que ha perdido su fe en la razón y ahora la humanidad se ha volcado en los sentimientos y las emociones en busca ya no de respuestas esenciales, sino quizás simplemente como un antidepresivo.

En relación a la ética lo más radical del hombre en la posmodernidad es su fragmentación en esferas diametralmente opuestas, la pública y la privada, y si a ello añadimos las distintas concepciones del hombre, ahora tenemos una ética de supermercado, que se hace al gusto del cliente, una mezcla que obstaculiza una ética realista.

Ya en un tercer capítulo se entra al fascinante mundo del liderazgo, bajo una visión paradigmática si se compara con la abundante literatura sobre el tema

²⁴ Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 9.

que inunda las librerías, las tiendas de autoservicio, e inclusive, también las bibliotecas de las universidades.

Se puede sintetizar la idea de líder en Carlos Llano como aquella persona humana que ha tomado la decisión de hacerse mejor a sí mismo y hacer mejor al otro, tomando en cuenta sus capacidades, sus motivaciones y sobre todo su libertad.

El presente trabajo se enfoca en el liderazgo en la empresa, pero se podrá ver que al ser un liderazgo que parte de una clara visión antropológica, no se circunscribe solamente al mundo de los negocios, ya que cuando se habla de liderazgo y corrección se habla de la corrección de una persona, ya sea jefe, empleado, hijo, amigo o vecino.

Otra diferencia con la literatura sobre liderazgo y las aportaciones de Carlos Llano sobre el tema es que él ve las funciones del líder dentro de la empresa no como un fin para quien ejerce el papel de líder, sino como un medio para hacer mejor al otro. Cada una de las tres funciones en las que Llano divide la actividad del líder, que son: el diagnóstico, la toma de decisiones y el mando de hombres, deben de tener la finalidad de hacer mejor al otro y para ello cada función tiene virtudes que podríamos decir que les son propias. Aunque como se sabe una de las características de las virtudes es su interconexión; el crecimiento de una virtud ayuda al crecimiento de otras virtudes.

Con estos tres capítulos se busca dar una visión ética de liderazgo, o para decirlo con más fuerza un liderazgo cristiano que Carlos Llano difundió como filósofo, como docente y como empresario, que más allá de sólo transmitirlo lo hizo vida.

Capítulo I: Ser Persona

1.1 Concepto de persona

Para Carlos Llano es de vital importancia el estudio del hombre que toca directa o indirectamente en toda su bibliografía, ya sea de orden filosófico o dentro del campo empresarial. Por eso se puede afirmar que el estudio de lo humano no es un problema filosófico más para Llano, sino el punto central de su pensamiento.

Esto no fue sino hacer eco de lo dicho en el siglo V a.C. por el que es considerado el padre de la Ética, al repetir la máxima "conócete a ti mismo", inscrita en el frontón del templo de Delfos, en la que resumía la finalidad o propósito de los estudios filosóficos, conocer la naturaleza humana para poder actuar conforme a ella.

El concepto de persona humana y por lo tanto de la ética en Llano parte de la llamada filosofía clásica (Platón, Sócrates, Agustín de Hipona, Tomás de Aquino), puesto que afirma que ésta "ha definido la ética como el saber que contiene las disposiciones necesarias para que el hombre se desarrolle a plenitud y alcance una vida lograda"²⁵.

En su libro *Viaje al centro del hombre*, Llano toma de la *Suma contra gentiles*²⁶ de Tomás de Aquino los rasgos distintivos del ser humano. Afirma Carlos que en ellas "recoge cinco razones expuestas a lo largo de la historia de la antropología, que manifiestan por qué el hombre tiene espíritu":²⁷

- a. El hombre es capaz de ideas universales.
- b. El hombre puede poseer ideas abstractas.

²⁵ Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 15.

²⁶ Cfr. *Contra Gentiles*, II, c. LXVI.

²⁷ Llano Cifuentes, *Viaje al centro del hombre*, 1999, pág. 18.

- c. La libertad del hombre sin importar la materialidad.
- d. La capacidad reflexiva del ser humano.
- e. Capacidad infinita de progreso.

A continuación se explicaran cada una.

- a. El hombre es capaz de ideas universales.

A diferencia de los animales que sólo conocen lo individual y concreto, de un modo inmediato y superficial, producto directo de la sensación –y por ello llamado conocimiento sensible– el hombre es capaz de formar ideas universales, como afirma Llano: “Aunque muchos de los objetos de nuestras ideas le corresponde existir en la materia, las ideas, a diferencia de las imágenes sensibles son representaciones de un conocimiento libre de la particularidades materiales”²⁸.

Partiendo de sus experiencias sensibles con las cosas concretas de la realidad, el hombre puede establecer relaciones entre ellas sin importar sus diferencias materiales, puede construir conceptos que conectan realidades que sensiblemente se nos presentan diversas pero que intelectualmente podemos unificar y esta capacidad es exclusiva de la persona humana: “a diferencia del hombre, el animal no es capaz de abstraer la idea o concepto... a partir de las cosas concretas”²⁹. Por ejemplo, a través de su inteligencia, el hombre puede ver la analogía que existe entre un tigre y un gato doméstico: el concepto de felino alcanza a las dos especies de animales.

Si el hombre no se eleva del conocimiento sensible, y no va más allá de la imagen sensible y lo concreto se animaliza: “En el grado en el que yo sólo sea

²⁸ *Idem.*

²⁹ *Ibíd.*, pág. 21.

capaz de imaginar o de pensar en concreto, me encontraré en la vecindad del simio”³⁰.

b. El hombre puede poseer ideas abstractas.

La inteligencia no sólo es capaz del conocimiento universal de la realidad sensible, sino que puede construir ideas abstractas, es decir, la razón puede tomar de la realidad sus cualidades no sensibles, tanto de la realidad material, como se menciona en el párrafo anterior, como de la realidad inmaterial. Por ejemplo, el concepto abstracto de círculo no se da en la realidad corporal, sino que en el mundo sensible existen cosas que se asemejan a la idea de círculo y de estas realidades el hombre es capaz de extraer el concepto abstracto de círculo.

Del mismo modo los conceptos de “la verdad, la bondad, la relación entre las cosas, no sólo son nociones abstractas de la materia, sino realidades abstractas que carecen de materia. ¿Qué color tiene la verdad? Si tuviéramos que ponerle algún color tendríamos que decir que es transparente. ¿De qué pasta está hecha la bondad? Ni siquiera podríamos acertar diciendo que está hecha de buena pasta, porque no está hecha de pasta”³¹, y esto sólo es posible gracias a que la inteligencia del hombre está por encima de la materia.

c. La libertad del hombre sin importar la materialidad.

El hombre no está sujeto al ciclo estímulo-respuesta como lo están los animales. Si un animal tiene hambre buscará comida, si tiene sed beberá agua; en cambio el hombre puede decidir ante un mismo hecho de muy diversas maneras y en la medida en que el hombre sea capaz de tomar decisiones por encima de sus

³⁰ *Ibidem*, pág. 20.

³¹ *Ibidem*, pág. 21.

sentidos y tendencias sensibles se vive más plenamente lo humano: “Aquí tenemos una buena medida para calibrar nuestra estatura humana. En la medida en que estemos sólo motivados por instancias sociales, por instancias publicitarias, por instancias familiares, por complejos del medio externo, en esa medida adquiriremos formas verdaderamente *garrapatoides*”³². En la medida en que nuestras decisiones estén basadas en factores externos (sociales, familiares, políticas, etc.) en esa medida el hombre no se forja a sí mismo, es decir, no decide hacerse mejor persona, que es el fin propio de la libertad.

d. La capacidad reflexiva del ser humano.

Si bien es cierto que el hombre comparte un alto porcentaje de su ADN con otros seres vivos, en especial con los primates, es igual de cierto que “poseemos una discontinuidad ontológica con respecto de los animales”³³ y “esta ruptura y superioridad se desprende de dos capacidades que se hallan en el ser humano y que están ausentes en el resto de los animales: la inteligencia y la voluntad”³⁴. Prueba de ello es la capacidad de la inteligencia y de la voluntad humana de reflexionar sobre sí mismas: el hombre es el único ser vivo que puede pensar su pensar y puede querer su querer. El hombre no sólo conoce, sino que conoce que conoce. El hombre que no reflexiona sobre sí mismo no puede alcanzar la plenitud³⁵, porque al no deliberar sobre sus actos, sobre sus decisiones, incluso sus afectos, no es capaz de asimilar lo vivido, se cierra las puertas a la

³² *Ibidem*, pág. 23.

³³ *Ibidem*, pág. 31.

³⁴ Llano Cifuentes, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, 1997, pág. 20.

³⁵ Llano Cifuentes, *Viaje al centro del hombre*, 1999, pág. 24.

experiencia, que es la vía más importante para el aprendizaje, incluso más que la educación³⁶.

Esta capacidad de reflexión sólo puede ser posible porque el ser humano va más allá de lo meramente corporal. Llano afirma que incluso pensadores ateos, tienen que admitir que la reflexión no se explica por la materia, como es el caso de Jean Paul Sartre que “tenía que reconocer que no había capacidad de reflexión, sin algo más que la materia”³⁷, ya que lo material es incapaz de volverse sobre sí mismo. Lo propio de los sentidos externos es el mundo que lo rodea: el ojo no está hecho para verse a sí mismo, por el contrario, en la medida en que el ojo se ve a sí mismo es un ojo enfermo; de igual forma, una persona que teniendo la capacidad de reflexionar “no lo hace, no es plenamente tal”³⁸, es un ser inacabado.

El ejercicio de la reflexión ayuda a la persona a conocerse a sí misma. La verdadera razón de ser de este autoconocimiento es mover al hombre a buscar su mejora personal.

e. Capacidad infinita de progreso.

Nuestra inteligencia siempre puede ir a más en el conocimiento de la verdad: “la verdad se nos puede hacer cada vez más clara, cada vez más profunda, cada vez más amplia, y vamos perfeccionando nuestro entendimiento sin la posibilidad de que el intelecto se fracture”³⁹. Esto se debe gracias a que el alma humana, la inteligencia y la verdad son de carácter inmaterial. No pasa esto

³⁶ Cfr. Llano Cifuentes, Aprendizaje de la ciencia y de la prudencia, 2005.

³⁷ Llano Cifuentes, Viaje al centro del hombre, 1999, pág. 24.

³⁸ *Idem*.

³⁹ *Ibidem*, pág. 25.

mismo ni con el cuerpo ni con las potencias sensibles: el cuerpo tiene un límite, aun el de los súper atletas, que son admirados precisamente porque son capaces de llevar las fuerzas físicas del hombre al límite, pero no se puede ir más allá. Aun cuando se recurra a medios artificiales como los esteroides, siempre habrá un máximo.

Una inteligencia bien formada (una inteligencia propiamente humana) está en una constante búsqueda de la verdad. Todo hombre debe buscar la verdad. Sería ilícito para el hombre, según Agustín de Hipona, negar que el hombre sea capaz de la verdad, encerrándose en el escepticismo y por lo tanto está obligado a buscarla⁴⁰.

Todo hombre busca la verdad, como lo manifestó Aristóteles: “Todos los hombres desean por naturaleza saber”⁴¹ y esta búsqueda deberá de acompañar al hombre mientras viva. El conocimiento de la verdad día a día se debe de ir acumulando en la inteligencia “sin la posibilidad de que el intelecto se fracture, sino que al revés, tenemos una ilimitada posibilidad de crecer y perfeccionarnos”⁴².

Además de las cinco razones expuestas anteriormente, se pueden agregar dos más que menciona Llano en su libro *Dilemas Éticos de la Empresa Contemporánea*: “Dominio de sí y ansia infinita que son las dos coordenadas que sitúan al hombre como un ente particular en el ámbito de los seres vivos”⁴³, es decir, estas dos características solo se pueden explicar con exclusividad del hombre por sus potencias superiores: la inteligencia y la voluntad.

⁴⁰ Cfr. Gamba, Historia sencilla de la filosofía, 2007, págs. 122-123.

⁴¹ Aristóteles, Metafísica I,1, 980 a 20.

⁴² Llano Cifuentes, Viaje al centro del hombre, 1999, pág. 31.

⁴³ Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 21.

“Gracias a estas dos potencialidades en el conocer y en el querer (conocer profundo y querer libre) la persona goza de dominio sobre otras potencias a las que el animal genéricamente considerado se encuentra sometido”⁴⁴, ya que la inteligencia y la voluntad “predominan sobre las potencias inferiores”⁴⁵, por esto el hombre puede mandar sobre sus instintos o tendencias sensibles, y no les está sujeto, sino que por el contrario ejerce su señorío. Por eso se puede decir que el hombre es dueño de sí mismo: “la persona no es identificable con sus actos, está más allá de ellos. Tiene potestad sobre sí”⁴⁶.

El hombre es algo más que sólo materia, está por encima de ella, ya que sus potencias racionales no tienen por objeto el mundo sensible. Por ello la realidad corporal no lo puede llevar a su plenitud, lo propio del hombre es el conocimiento de la verdad y el deseo del bien, que son realidades infinitas. El hombre está hecho para poseer la verdad y el bien, y a éstos ha de estar orientado toda su vida; de ahí su ansia infinita de trascender: “el hombre es capaz de elevarse por encima de la particularidad de cada cosa y considerarla dentro de un escenario panorámico, capaz de concebir el infinito y de tender a él”⁴⁷.

1.2 Potencias Humanas

Al hablar de las potencias humanas resulta básico referirse al libro, *Formación de la Inteligencia la voluntad y el carácter*, de Carlos Llano en el que aborda este tema de una forma sintética y gráfica.

⁴⁴ *Idem.*

⁴⁵ Llano Cifuentes, *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, 1999, pág. 113.

⁴⁶ Aranguren, *Antropología Filosófica*, 2003, pág. 67.

⁴⁷ Llano Cifuentes, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, 1997, págs. 20-21.

En el punto anterior se mencionó que el hombre es un ser espiritual. A esto hay que añadir que el hombre es también un ser corporal. Es decir, está compuesto por dos principios: un alma espiritual y un cuerpo material: “La vida humana no es sólo sensitiva, sino además vida racional⁴⁸”.

Los seres vivos operan gracias a las potencias que, según la filosofía clásica, residen en el alma, ya que ésta es el principio de las operaciones del viviente, y sólo a través de estas potencias o facultades es que actúa la persona humana, como lo asevera Llano: “las sustancias o personas no actúan si no es por medio de determinados instrumentos de acción que reciben el nombre de facultades o potencias; y lo reciben de un modo muy propio, ya que son aquellas realidades del ser humano que potencian o facultan al hombre como tal para modificarse a sí mismo”⁴⁹.

Aun cuando el hombre tiene diversas potencias, son cuatro las potencias principales del alma humana⁵⁰.

Según Llano la vida humana se mueve en “dos grandes líneas, las cuales clasifican sus cuatro potencias o facultades”⁵¹, con las cuales, como se verá adelante, Llano construye un gráfico dividido en cuatro cuadrantes de las potencias humanas.

⁴⁸ Adame Goodard, *Filosofía social para juristas*, 1998, pág. 58.

⁴⁹ Llano Cifuentes, *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, 1999, pág. 5.

⁵⁰ *Cfr. Ibídem*, pág. 13.

⁵¹ *Idem*.

“Por una parte el alma humana lleva a cabo el trabajo de aprehensión de la realidad: a ella pertenecen sus potencias aprehensivas, es decir, las que se poseionan cognoscitivamente de la realidad exterior”⁵².

“Con las potencias aprehensivas (entendimiento o inteligencia y sentidos) se corresponden las potencias tendenciales, esto es aquellas que llevan a cabo la acción por la que el espíritu se dirige hacia las realidades que aprehendió cognoscitivamente”⁵³.

Según lo anterior se obtiene una primera división de las facultades humanas, en cuanto que algunas potencias se caracterizan por su capacidad de tomar o aprehender la realidad y otras por su facultad de buscar o tender hacia la realidad. Así se tiene un eje horizontal, con las potencias aprehensivas y tendenciales, en cada uno de sus polos.

Partiendo del cuerpo y del alma como los elementos que componen a la persona, tenemos la segunda división de las potencias humanas, ya que cada uno de estos elementos tiene sus propias potencias. Al cuerpo le corresponden las potencias llamadas corporales o sensibles y al alma las potencias superiores o racionales, y aun cuando todas tienen por objeto la realidad, cada una lo hace de forma distinta.

Si el alma humana atiende a la realidad en lo particular y concreto, son sus potencias sensibles o corporales las que están operando: “Si el hombre aprehende la realidad en lo que tiene de concreto, lo hace mediante los sentidos”⁵⁴. Pero si por el contrario, si el hombre toma lo que la misma realidad tiene de universal o

⁵² *Idem.*

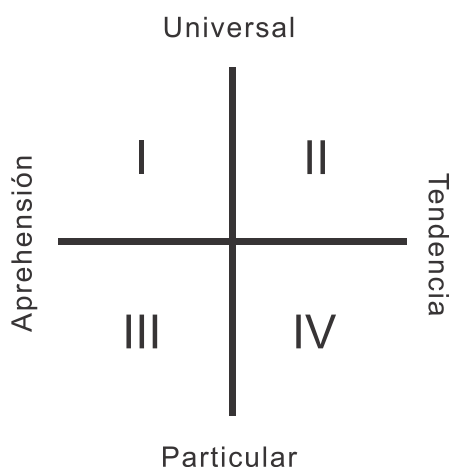
⁵³ *Ibidem*, pág. 14.

⁵⁴ *Idem.*

abstracto, lo hace a través de sus potencias racionales o superiores: “Si el hombre aprehende la realidad en lo que tiene de universal, lo hace mediante la facultad o potencia que llamamos entendimiento”⁵⁵ o inteligencia.

Así entonces se tiene que las potencias se pueden también dividir en dos: según estén orientadas, ya sea a lo concreto o a lo universal, con lo que se tiene el eje vertical del gráfico.

Para terminar de construir el gráfico de Llano de las potencias se une el eje vertical (universal-concreto) y el eje horizontal (aprehensivo-tendencial), obteniéndose cuatro cuadrantes:



Así en los cuadrantes I y II se tienen las potencias que tienen por objeto el aspecto universal de la realidad y en los cuadrantes III y IV lo concreto de esa misma realidad.

Tenemos así que, según Llano, el hombre lleva a cabo cuatro tipos generales de actividad: entiende y siente con sus potencias aprehensivas; quiere y apetece con sus potencias tendenciales.

⁵⁵ *Idem.*

La persona humana toma posesión cognoscitivamente de la realidad por medio de sus potencialidades aprehensivas: “Por su aparato sensitivo, el ser humano, lo mismo que los demás animales, conoce las formas corpóreas, singulares y concretas que son el objeto de los sentidos... [y] El entendimiento o la inteligencia es la facultad por la que el hombre conoce el ser de las cosas⁵⁶”, es decir, “el entendimiento aprehende la realidad en lo que tiene de universal”⁵⁷ y “los sentidos aprehenden la realidad en lo que tiene de concreto”⁵⁸.

“En el ser humano coexisten... los apetitos sensitivos, que pueden denominarse aquí pasiones con la voluntad o apetito racional⁵⁹”. Por medio de ambas potencias (pasiones y voluntad) tendenciales el hombre apetece la realidad: “la voluntad tiende a la realidad en cuanto es vista o conocida por el entendimiento como universal⁶⁰” y “El apetito sensible (o apetitos sensibles) tiende a la realidad en cuanto vista o conocida por los sentidos como algo concreto e individual”⁶¹.

Resumiendo, se tiene entonces cuatro facultades del hombre, dos aprehensivas (inteligencia y sentidos) y dos tendenciales (voluntad y apetitos); dos que hacen referencia a lo universal (inteligencia y voluntad) y dos a lo particular (sentidos y apetitos sensibles): “Tradicionalmente se han reconocido dos potencias de la vida racional, que se corresponden con los dos tipos de las

⁵⁶ Adame Goodard, *Op. cit.*, págs. 58-59.

⁵⁷ Llano Cifuentes, *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, 1999, pág. 15.

⁵⁸ *Idem.*

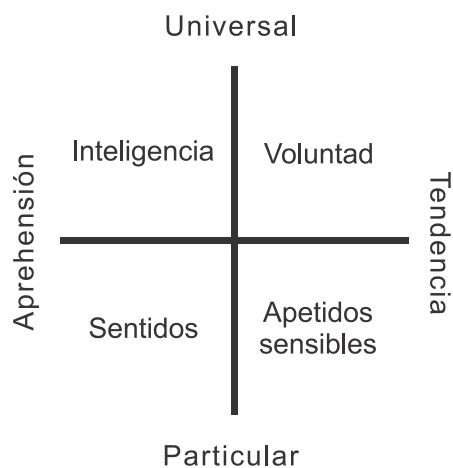
⁵⁹ Adame Goodard, *Op. cit.*, pág. 58.

⁶⁰ *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, 1999, pág. 15.

⁶¹ *Idem.*

potencias de la vida sensitiva, una de tipo cognoscitivo, el conocimiento, y otra de tipo electivo, la voluntad”⁶².

Con lo que se tiene el cuadro completo como se muestra a continuación:



“El acto propio de la voluntad es el querer y el acto propio de la inteligencia es conocer. Son dos actos distintos que corresponden a dos objetos formales distintos que preceden de dos facultades también distintas”⁶³ y lo mismo se puede decir de los sentidos y de los apetitos pero a un nivel sensible.

La composición exclusiva de la persona humana (alma espiritual y cuerpo material), conlleva potencias exclusivas (que se mencionaron en el punto anterior) y potencias sensibles o corporales que comparte con los animales, lo cual tiene implicaciones para el perfeccionamiento del hombre, ya que “el hombre no sólo se encuentra en su interior unificado por un espíritu, sino que también se siente o se encuentra arrastrado o encadenado por la materia”⁶⁴, como se verá más adelante.

⁶² Adame Goodard, *Op. cit.*, pág. 67.

⁶³ Adame Goodard, *Op. cit.*, pág. 67.

⁶⁴ Llano Cifuentes, *Viaje al centro del hombre*, 1999, pág. 31.

De lo dicho en el párrafo anterior se puede deducir que el hombre está en una situación ambivalente constante entre lo espiritual y lo material, a diferencia de los seres irracionales: “el ser humano se parece a los animales; más aún, pertenece al género de los animales, ya que es un ser corpóreo, dotado de sensibilidad, con necesidades vegetativas, etcétera. Pero, al mismo tiempo, el ser humano se parece a los espíritus, pues tiene inteligencia, voluntad, capacidad de elección”⁶⁵.

Además hay que agregar que el comportamiento humano no está determinado por los instintos o el entorno: “A diferencia de los animales, siempre encarrilados sobre un solo sendero, el ser humano puede actuar de maneras diversas o heterogéneas⁶⁶”. Pero ¿podrán condicionarlo? La respuesta es sí, pero sólo en la medida que el hombre deje de tomar decisiones profundas, y así permite que sea la realidad exterior la que oriente su vida. Es decir, para que esto suceda el hombre ha de decidir no ser libre.

Debido a esta composición material-espiritual no es tarea fácil para el hombre vivir su humanidad, como sí lo puede ser para el oso, ya que el oso sólo tiene que ser oso y nada más. El oso no sabe que es oso, y no le es necesario saberlo. En cambio el hombre en cada decisión, en cada acto, se hace más o menos humano; para ello es de vital importancia saber lo que es, para no perderse a sí mismo: “*El hombre tiene que saber quién es para llegar a serlo*”⁶⁷.

Esta ambivalencia de la naturaleza humana ha sido el problema central de la antropología a través de la historia, ya que ha dado lugar a muy diversas

⁶⁵ Aranguren, *Op. cit.*, pág. 68.

⁶⁶ *Idem.*

⁶⁷ Arregui & Choza, *Filosofía del hombre: una antropología de la intimidad*, 2002, pág. 35.

concepciones del ser del hombre, en las que algunos pensadores le dan mayor importancia a lo corporal: “El hombre puede ser juzgado según apariencias fenoménicas, culturales e históricas, de sorprendente variación a lo largo de la historia”⁶⁸.

Ante la gran variedad de concepciones antropológicas que el hombre posmoderno tiene frente a él, ha optado por el relativismo antropológico, postura según la cual es imposible contar con un concepto de persona único y válido para todos: “Según éste (el relativismo) no puede proclamarse una idea del ser humano que sea objetiva o demostrativamente verdadera para todos los tiempos y circunstancias”⁶⁹.

Además del relativismo, el hombre tiende a parcializar la realidad para su interpretación, según el paradigma o tradición en la que se encuentre inmerso, “cada uno de nosotros se polariza en uno de los aspectos que el hombre presenta en cada coyuntura. A la diversidad del fenómeno humano se añade nuestra parcial perspectiva”⁷⁰.

Lo anterior ha dado como fruto ideas materialistas del hombre, y por el contrario, algunas corrientes antropológicas ponen el peso en el ámbito racional o también, en últimas décadas en occidente algunas líneas de pensamiento se han visto impregnadas de las filosofías orientales con un fuerte espiritualismo que desprecia lo sensible.

Poco antes se mencionó que la persona humana es un ser no terminado, porque es un ser de capacidades, un ser potencial y libre. Para conocer al hombre

⁶⁸ Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 21.

⁶⁹ *Idem.*

⁷⁰ *Idem.*

no es suficiente saber lo que hace o ha hecho; a ello hay que agregar lo que puede hacer y para ello hay que esperar a que lo haga.

La antropología no es simplemente metafísica del hombre, porque no se trata de un ser abstracto; es un ser en movimiento, un ser que día a día se construye o se destruye, se hace más humano o menos humano, y éste es el tema de la antropología: “El hombre que elige no sólo toma decisiones, sino que además –remedando a Kierkegaard– se decide, se pone como tema para sí mismo”⁷¹. El conocimiento del hombre no se puede quedar en un conocimiento teórico, sino que ha de llevar al hombre a buscar su perfección; de lo contrario pierde todo sentido⁷².

1.3 Necesidades humanas y virtudes humanas

1.3.1 Necesidades Humanas

Ahora bien, se ha hablado de las cuatro principales potencias del hombre – es importante aclarar que no son las únicas– y al decir que están en potencia se afirma al mismo tiempo que no están en acto: no han cumplido su deber ser y la diferencia entre el ser en potencia y el deber ser es lo que se llama necesidad.

En conclusión, lo que se pretende afirmar en este punto es que las necesidades humanas surgen del ser mismo del hombre, ya que nacen de cada una de sus potencias y el hombre para perfeccionarse deberá de satisfacer sus necesidades.

⁷¹ Aranguren, *Op. cit.*, pág. 67.

⁷² Arregui & Choza, *Op. cit.*, pág. 37.

Para Llano el tema de las necesidades humanas es de suma importancia en la función del líder, e incluso se podría afirmar que la satisfacción de las necesidades puede legitimar al líder: “hay un gran gozo en dirigir con autoridad, que consiste en servir a los demás satisfaciendo sus legítimas necesidades”⁷³.

El hombre se desarrolla mediante la satisfacción de sus necesidades, que como se mencionó anteriormente nacen de sus potencias. Pero hay que tener cuidado de no confundir una necesidad real con un deseo y viceversa.

Llano, ha diferencia de “los estoicos o algunas corrientes hindúes”⁷⁴, no pretende la supresión de las necesidades, sino de satisfacer aquellas que lo perfeccionen, como afirma al decir: “Esto no quiere decir, obviamente, que el hombre no se desarrolle cuando satisface sus necesidades, o que se desarrolle y supere cuando las domina. Queremos decir sólo esto: satisfacción de necesidades no se identifica con desarrollo del hombre”⁷⁵.

Ahora bien, el ser humano, como ya se ha dicho, es un ser en potencia, es un ser inacabado, que para lograr alcanzar su plenitud requiere de bienes del orden material o espiritual que le permitan perfeccionar su ser; por ejemplo, la inteligencia requiere conocer la verdad y en la medida que conozca la verdad en esa misma medida será más perfecta. Lo mismo pasa con las demás potencias: cada una tiene diversas necesidades que satisfacer, por lo que resulta importante hablar de las necesidades del hombre; el cómo se pretende o se desea satisfacerlas y el problema que se deriva de esta satisfacción.

⁷³ J. Hunter. La paradoja, pág.170, Citado en Carlos Llano, Humildad y Liderazgo, 2004, pág.59.

⁷⁴ Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 139

⁷⁵ *Ídem.*

La naturaleza humana no ha cambiado desde que el hombre es hombre. De igual forma la relación entre el hombre y el mundo material, con sus matices, se ha mantenido ya desde antiguo, como afirma Llano: “el encadenamiento del hombre a la materia; sus antecesores se remontan hasta Demócrito, Empédocles y los epicureístas griegos”⁷⁶.

Para ejemplificar lo anterior Llano habla de las variantes de forma (pero no de fondo) del materialismo a lo largo del tiempo.

En la Grecia antigua el materialismo se manifestaba en el tener, en el acumular bienes materiales e incluso a otras personas a través de la esclavitud, como asevera Llano: “Antes, el deseo de poseer cosas se concretaba mediante lo que podríamos llamar acaparamiento, el materialismo reflejaba la avaricia del hombre que quería contar con mucho dinero y poseerlo”⁷⁷.

En este “materialismo se reflejaba la avaricia del hombre”⁷⁸, que vive encadenado a sus posesiones.

Hoy en día, ese mismo materialismo reduccionista muestra en el mundo contemporáneo el rostro del consumismo: “en este momento el deseo con respecto a las cosas no es tanto el de poseerlas, sino el de consumirlas”⁷⁹, que al igual que el acaparamiento en el hombre antiguo, también esclaviza al hombre a los bienes materiales, con la diferencia de que ahora lo que se quiere ya no es poseer las cosas, sino consumirlas.

⁷⁶ Llano Cifuentes, *Viaje al centro del hombre*, 1999, pág. 31.

⁷⁷ *Ibidem*, pág. 32.

⁷⁸ *Ibidem*, pág. 31.

⁷⁹ *Ibidem*, pág. 32.

Este fenómeno actual ha sido propiciado en gran medida por el binomio publicidad-crédito (sobre todo en la modalidad de tarjetas), ya que por un lado la publicidad induce a la persona a la adquisición de bienes y servicios, que en sí no es malo, el problema es el bombardeo excesivo de publicidad al que se encuentra sometida la sociedad contemporánea.

A lo anterior hay que agregar el papel decisivo que ha tomado la capacidad de consumo como parte del estatus hoy día, lo que genera una enorme presión social por tener el nuevo *smartphone* o la última *tablet*, usar la mejor marca de ropa, a lo que se le suma como agravante el uso de las tarjetas de crédito, que actúan como catalizador de las compras compulsivas, gracias a lo cual una persona que desea comprar algo ya no requiere esfuerzo ni ahorro, sino simplemente *dar el "tarjetazo"*.

El acaparamiento y el consumismo fragmentan al hombre, lo encierran en su realidad material. Pero esta fragmentación no es exclusiva de lo material: en otro extremo algunas religiones orientales, como el budismo por ejemplo, niegan la bondad de la realidad corporal, por lo que según los budistas la perfección del hombre se logra mediante el abandono del mundo y la liberación del hombre de sus apetitos sensibles, que al final terminan de igual forma desintegrando al hombre⁸⁰.

Retomando el tema de las necesidades humanas, éstas se pueden dividir en dos tipos: las *necesidades naturales* y las añadidas, las primeras son aquellas necesarias para el desarrollo del hombre y las segundas son *creadas* por el hombre pero que en realidad no son esenciales: "las necesidades naturales se

⁸⁰ Cfr. Barrio, Antropología del hecho religioso, 2006, pág. 56.

dan en el hombre por requerirlas para su subsistencia, y las necesidades añadidas, que el hombre se inventa porque cree necesitarlas”⁸¹.

El problema de las necesidades humanas ha estado presente en la historia de la antropología⁸² y, al igual que otros muchos temas sobre el hombre, aparentemente no ha sido resuelto aun.

El punto central de esta problemática consiste en identificar precisamente cuáles son las necesidades naturales y por consiguiente cuales serían necesidades añadidas, debido a que resulta difícil elaborar un listado.

En gran medida esto se debe a que las necesidades humanas parecen a primera vista cambiantes, es decir, aparentemente son diferentes de persona a persona, de cultura a cultura; por ejemplo, la forma en que se protege del clima una persona que vive en una isla del Caribe será diferente de la manera en que lo hace una persona que vive en el polo norte. Aun más, las necesidades de una misma persona o de una comunidad se modifican a lo largo del tiempo al cambiar sus circunstancias sociales, económicas, demográficas, etc., como su etapa de vida, clima, variación de ingresos, entre otros⁸³.

Este aparente *cambio o modificación* de las necesidades humanas da soporte a los argumentos relativistas o subjetivistas.

⁸¹ Llano Cifuentes, ¿Quién tiene derecho a lo superfluo?, 2010, <http://istmo.mx/2010/03/%C2%BFquien-tiene-derecho-a-lo-superfluo>, 29/09/2012.

⁸² Cfr. Llano Cifuentes, Viaje al centro del hombre, 1999, pág. 32.

⁸³ Cfr. Zimmerling, 2001, Necesidades básicas y relativismo moral, http://bib.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/01371630233495944102257/cuaderno7/doxa7_02.pdf, 25/04/2013.

Lo dicho en el párrafo anterior podría explicar de alguna forma las diversas soluciones presentadas por los autores que analiza Llano: “el griego Platón, Karl Marx, el medieval italiano Tomás de Aquino”⁸⁴, que se verán a continuación.

En primer lugar se abordará a Platón, que en su libro segundo de la *República* aborda el tema del origen del Estado, cuyo fin es la satisfacción de las necesidades humanas, ya que los individuos son incapaces de bastarse a sí mismos.

A Carlos Llano le llama la atención que en una primera lista sólo se incluyan tres bienes necesarios: “alimento, habitación y vestido. El resto, subrayó vigorosamente es superfluo”⁸⁵, pero unos cuantos renglones más abajo agrega una cuarta necesidad humana: la del calzado y para no caer en omisiones vio conveniente añadir un *etcétera* como lo explica Llano con tintes de picardía:

“Parece que con gran decisión precisó todo aquello que pudiera ser necesario, abandonó su habitación con sólo su vestido y, libre de preocupaciones, salió tranquilo a las calles, cuando se dio cuenta de que en las rúas de Atenas había muchas piedras y que no se podría ir descalzo. Pero no sólo eso, sino que, para no incurrir en una nueva omisión se atrevió a añadir un etcétera”⁸⁶.

También puede resultar interesante la diferenciación que hace entre un Estado sano y un Estado infectado. Platón afirma que el Estado sano es aquel que tiene pocas necesidades y que se basta a sí mismo para satisfacerlas. Por el contrario, un Estado infectado es aquél en el que “algunos... no se contentarán

⁸⁴ Llano Cifuentes, *Viaje al centro del hombre*, 1999, pág. 34.

⁸⁵ *Idem.*

⁸⁶ *Idem.*

con esa alimentación y género de vida⁸⁷” y el que por lo tanto no es autosuficiente, por lo que se verá forzado a procurarse otros bienes que no tendrán la finalidad de satisfacer las necesidades humanas y que harán necesario apropiarse de los bienes de los Estados vecinos⁸⁸. “Platón apunta aquí de algún modo hacia esa propensión que tenemos de crearnos necesidades para después satisfacerlas”⁸⁹.

Otro pensador más cercano en el tiempo y que aún sigue influyendo en el mundo contemporáneo es Karl Marx. Para este autor el hombre se diferencia de los animales en que su trabajo (que él considera su actividad vital) tiene como fin la satisfacción de sus necesidades, y éstas deberán de ser satisfechas para que el hombre recupere o mantenga sus capacidades de trabajo. Las necesidades básicas del hombre son un tema de suma importancia en el pensamiento marxista, porque el hombre está supeditado a ellas⁹⁰, por lo que no se puede pasar por alto el hecho de que termine su lista con un etcétera, como lo hace notar Llano: “alimentación, habitación, vestido, en lo cual coincide plenamente con Platón. Pero no se detiene ahí. Cómo el gran filósofo griego, agrega después otras dos necesidades: calefacción y etcétera”⁹¹.

Termina Llano el párrafo con una comparación jocosa y sarcástica: “Eso lo podía hacer Cantinflas, pero no Marx”⁹², con la que quiere resaltar que al ser para Marx las necesidades un tema central en su pensamiento no puede concluir su listado con un *etcétera*.

⁸⁷ Platón, República, II, 372 e.

⁸⁸ Cfr. *Ibidem*, II, 372e-374 a.

⁸⁹ Llano Cifuentes, Viaje al centro del hombre, 1999, pág. 33.

⁹⁰ Cfr. *Ibidem*, pág. 35.

⁹¹ *Ibidem*, pág. 36.

⁹² *Idem*.

Este mismo fenómeno se puede encontrar en Tomás de Aquino (el doctor angélico), quien al igual que Marx hace un listado de cuatro elementos, en el que coinciden los tres primeros y en el etcétera, pero no el cuarto, ya que la calefacción no es indispensable para las condiciones climáticas en las que vivió Tomás de Aquino, pero en cambio el Toro mudo sí requería de transporte, por una característica personal, —era un tanto obeso—, por lo que para transportarse requería de un burro⁹³.

Con estos tres ejemplos de listados de igual número de grandes pensadores de la humanidad, Llano quiere mostrar que el haber terminado su lista con un *etcétera* no es falta de seriedad, sino que simplemente se propusieron una tarea no difícil, sino imposible, ya que un listado de esta naturaleza siempre estará influenciado por las necesidades subjetivas (y añadiendo: válidas) de quien lo redacta, como lo afirma claramente: “la consideración de los bienes necesarios está entintada, aun en los filósofos más inteligentes de la historia, por un subjetivismo individualista”⁹⁴.

Si se parte del hecho de que las necesidades humanas básicas tienen un componente subjetivo, —por lo que resulta una tarea titánica si no es que imposible elaborar un listado de éstas, como se dijo anteriormente, ya que están sujetas a las circunstancias del individuo— ¿es posible definir cuáles son las necesidades humanas y cuáles son las añadidas? ¿Cuáles son verdaderamente indispensables para el desarrollo de la persona y cuáles pueden truncar el crecimiento de la persona humana?

⁹³ Cfr. *Ibídem*, pág. 37.

⁹⁴ *Ibídem*, pág. 36.

La causa del problema no está en el hecho de que las cosas sean o no superfluas, no es si se tienen o no posesiones imprescindibles o prescindibles. La raíz está en el hombre, que ha perdido la capacidad de distinguir entre lo uno y lo otro, posee el mundo material, ha ganado el mundo pero ha perdido su autodomínio, no posee la piedra de toque para poder diferenciar lo uno de lo otro, como afirma Llano del hombre contemporáneo: “carecemos del criterio gracias al cual podemos discernir lo que es superfluo de lo que no lo es”⁹⁵.

Carlos Llano presenta tres aspectos a tomar en cuenta para comenzar a resolver este predicamento⁹⁶:

a) El uso generalizado de bienes no lo hace necesario, es decir, un *bestseller*, no es necesariamente un *bestbook* y lo mismo se puede decir del auto más vendido, la canción más escuchada, como afirma Llano: “el que muchas personas usen las cosas no es signo de su necesidad”⁹⁷ esto es algo que ya había dicho Aristóteles y Tomás de Aquino lo retoma llamándolo *multitudo stultorum* que según Llano se traduce como “sarta de estúpidos” a todos aquellos que consumen algo por la simple razón de que los demás lo hacen⁹⁸.

b) Los bienes superfluos no sacian al hombre. Las necesidades naturales de alimentación y descanso tienen un límite. Comer de más o menos de lo necesario tiene consecuencias negativas para la persona. El consumo

⁹⁵ Llano Cifuentes, ¿Quién tiene derecho a lo superfluo?, 2010, <http://istmo.mx/2010/03/%C2%BFquien-tiene-derecho-a-lo-superfluo>, 29/09/2012.

⁹⁶ Cfr. *Ídem*.

⁹⁷ Llano Cifuentes, Viaje al centro del hombre, 1999, pág. 38.

⁹⁸ Cfr. *Ibidem*, pág. 39.

excesivo de bienes materiales es irracional e insaciable, como dice Llano: “El no saciarse nunca es la característica de los bienes superfluos”⁹⁹.

c) Y por último las necesidades superfluas no abonan al crecimiento del hombre. Los bienes sólo son buenos para el hombre en la medida que contribuyen a su perfeccionamiento¹⁰⁰, como lo afirmó el entonces Card. Ratzinger: “la posesión de algo sólo tiene valor si está en función de los bienes espirituales”¹⁰¹.

El economista Penz, citado por Julio Boltvinik, dice que es dudoso afirmar la autonomía del individuo para juzgar lo correcto o incorrecto de sus apetencias, ya que el hombre por definición está limitado en sus conocimientos y racionalidad.

Las apetencias humanas conllevan en mayor o menor medida un resquicio de ignorancia de lo que apetece, por lo que tomar las simples apetencias del sujeto como criterio resultaría irracional¹⁰².

Hasta aquí se pueden concluir dos cosas sobre las necesidades humanas: primero, no es posible llegar a elaborar una lista de bienes necesarios, ya que para realizarla sería forzoso atender a las necesidades concretas de cada individuo según sus circunstancias, lo cual resultaría imposible. Esto nos lleva a lo segundo: las solas apetencias del individuo no pueden proporcionar una pauta para definir lo superfluo de lo necesario. Entonces ¿cuál es el criterio? Es más, ¿existe dicho criterio?

⁹⁹ *Ibidem*, pág. 42.

¹⁰⁰ *Cfr. Ibidem*, pág. 43.

¹⁰¹ Del coloquio con el Cardenal J. Ratzinger, prefecto de la Congregación para la Doctrina de la Fe, en el Colegio Mayor Belagua (Pamplona, España), 30 de enero de 1998.

¹⁰² Boltvinik, Necesidades humanas, recurso tiempo y crítica de la teoría neoclásica del consumidor, 2008, <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/351/08julio.pdf>, 29/09/2012.

El hombre contemporáneo adolece de este criterio no porque no se le haya dicho, sino porque lo ha hecho a un lado, porque no concuerda, o mejor dicho se opone con el canon según el cual se mide el éxito del hombre de hoy.

Carlos Llano asevera que Aristóteles desde hace más de 2,500 años ya había dado a la humanidad la guía para discernirlo en su *Ética Nicomaquea*: “son bienes necesarios y convenientes aquellos que hacen asequibles al hombre el ejercicio de la virtud”¹⁰³.

Así entonces, no se requiere una lista de bienes necesarios, sino un criterio que nos ayude a discernir entre lo necesario y lo superfluo. Los bienes no son buenos o malos en sí; son neutros. Así tampoco tener muchos o pocos es bueno o malo; lo que hace buenos o malos a los bienes es el hombre mismo: un rico virtuoso puede hacer mucho bien con sus riquezas y por el contrario un pobre no virtuoso puede hacer daño, a él mismo o a quienes lo rodean.

Llano detalla aún más la división entre necesario y superfluo al añadir dos nuevas categorías: lo conveniente y lo dañino, que se empatan de la siguiente forma: necesario-conveniente y lo superfluo-dañino. Llano lo dice de la siguiente manera: “no hay una sola clasificación bipartita de los bienes, sino cuatripartita: lo necesario, lo conveniente, lo superfluo y lo nocivo”¹⁰⁴.

Esto es así por una simple razón: lo necesario siempre resulta ser lo que más *conviene* al hombre para su desarrollo, y por el contrario lo superfluo siempre resultará nocivo al hombre, así lo asevera Llano: “poco a poco, por la tendencia de

¹⁰³ Llano Cifuentes, *Viaje al centro del hombre*, 1999, pág. 45.

¹⁰⁴ *Ibidem*, pág. 43.

las cosas, lo conveniente desemboca en lo necesario y; por la caída o la degradación de los mismos bienes, lo superfluo se convierte en nocivo¹⁰⁵.

El daño que causan los bienes superfluos va en dos direcciones: en primer lugar en dirección al sujeto, ya que aquel que retiene lo superfluo —ya sea para acumularlo o para consumirlo— lo hace en detrimento de su propio crecimiento; y en otra dirección es dañino no sólo para el propio sujeto, sino también hacia el otro a quien se le está privando de lo necesario.

Retener bienes de más, bienes que objetivamente le sobren al individuo, va contra la virtud de la solidaridad, ya que retener para uno mismo bienes no necesarios, no sólo va en detrimento del otro, sino de aquel que retiene lo superfluo.

¿Para qué sirve acumular bienes y no utilizarlos cuando la gran mayoría necesita esos bienes y se encuentra abandonada a su suerte? Así lo aseveró Llano: “Cuando yo no le doy lo superfluo a otro que lo necesita, el perjudicado no sería solamente ese otro, sino yo mismo, por impedirme el ejercicio de la solidaridad, que me haría más hombre”¹⁰⁶.

Esta enfermedad del hombre que busca la posesión o consumo de bienes superfluos se llama *pleonexia*, que Llano la define como “un apetito insaciable de cosas de carácter material”¹⁰⁷.

Lo más peligroso de la *pleonexia* del hombre contemporáneo, radica en que hoy en día ya no se considera un vicio o una enfermedad, sino como un factor de éxito: “una diferencia grande entre la *pleonexia* de hace veinticinco siglos y la

¹⁰⁵ *Ibidem*, págs. 43-44.

¹⁰⁶ *Ibidem*, 1999, pág. 54.

¹⁰⁷ *Ibidem*, pág. 42.

contraída contemporáneamente... Para Platón era una enfermedad; para nuestra civilización es signo de éxito. Entre los dos extremos, evidentemente se ha dado un cambio de 180 grados. Ésa es nuestra gran enfermedad: considerar como «éxito» lo que precisamente nos enferma”¹⁰⁸.

1.3.2 Virtudes Humanas

Para Llano la adquisición y ejercicio de las virtudes es un elemento indispensable en el desarrollo de todas las potencias o facultades del hombre, si éste no se esfuerza por adquirirlas en esa misma medida no perfeccionara su ser: “Con la virtud el hombre adquiere fuerza, coraje o temple para hacer su única tarea en el mundo: ser hombre”¹⁰⁹.

Las virtudes humanas son aquellos hábitos operativos buenos que disponen a las potencias, ya sean las corporales o las racionales, hacia un determinado tipo de actos que perfeccionan al hombre: “Aristóteles nos dirá que toda virtud es un hábito de elegir y realizar prudentemente lo mejor”.

Según se vio más arriba, el hombre posee cuatro potencias básicas para “enfrentarse con la realidad, a las que corresponden también cuatro facultades de las que se encuentra dotado para habilitarse a ese enfrentamiento”¹¹⁰: la determinación práctica del bien (prudencia), su realización en sociedad (justicia),

¹⁰⁸ Llano Cifuentes, *¿Quién tiene derecho a lo superfluo?*, 2010, <http://istmo.mx/2010/03/%C2%BFquien-tiene-derecho-a-lo-superfluo>, 29/09/2012.

¹⁰⁹ Llano Cifuentes, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, 1997, pág. 144.

¹¹⁰ *Ibídem*, pág. 145.

la firmeza para defenderlo o conquistarlo (fortaleza) y la moderación para no confundirlo con el placer (templanza)¹¹¹.

Las virtudes son necesarias para el desarrollo de la persona, ya que las potencias se encuentran indeterminadas en su obrar. Es decir, por medio de sus potencias el hombre puede llevar a cabo actos buenos o actos malos, y gracias a las virtudes se facilita un actuar ordenado de las potencias, y por tanto del sujeto, ya que lo ayudan a ejercer su libertad¹¹².

Entonces requerimos de cuatro virtudes fundamentales, que le corresponden a cada una de las facultades fundamentales del hombre (inteligencia, voluntad, sentidos y pasiones).

1. La inteligencia es la potencia por medio de la cual el hombre capta la realidad y puede hacer frente a ésta de forma racional. La virtud que le es propia es la *prudencia* a través de la cual el hombre puede elegir siempre un término medio y actuar razonadamente ante cada situación: “Se trata de una virtud difícil de poseer, porque el gobierno más difícil es el gobierno de uno mismo”¹¹³.

Carlos Llano la llama la *capacidad intelectual del acierto*, debido a que el término clásico ‘prudencia’ actualmente tiene una connotación negativa, según la cual un hombre ‘prudente’ sería aquel que no arriesga, contrario al hombre que emprende: “La prudencia es una de las virtudes cuyo nombre ha perdido esa fuerza... Prudente sería hoy el adjetivo contrario al hombre

¹¹¹ Ayllón, *Op. cit.*, pag. 25.

¹¹² Cfr. Rodríguez Luño, *Op. cit.*, págs. 132-134.

¹¹³ Ayllón, *Op. cit.*, pag. 27.

de empresa, al cual se caracteriza al revés, por la capacidad de riesgo”¹¹⁴. Sin embargo la prudencia debería de ser una virtud tenida muy en alto por el líder, ya que gracias a ésta el líder puede elegir y hacer lo más conveniente, no sólo para el sino también para los demás: “si es virtud necesaria para cualquier hombre, lo es especialmente en el arte de gobierno, por ser empresa de la que dependen muchas vidas”¹¹⁵.

2. Una vez que la inteligencia aprehende intelectualmente la realidad, el hombre a través de la facultad de la voluntad acepta o rechaza la realidad conocida por la inteligencia. Su virtud propia es la *justicia*, gracias a la cual la voluntad quiere lo que se debe de querer y rechaza lo que se debe de rechazar, como lo manifiesta Llano: “La voluntad orienta bien su querer, es decir, quiere lo que debe quererse gracias a la justicia”¹¹⁶. Originalmente la virtud de la justicia no tenía el significado que hoy se le da, va más allá de no tomar lo ajeno o de devolverlo si se ha tomado, como dice Llano: “el significado fuerte de justicia, de dónde deriva ese anterior significado general, se refiere directamente a la voluntad: justicia es la voluntad permanente de dar a cada uno lo que le corresponde”¹¹⁷. Es una virtud alterativa; es decir, la justicia exige reconocer al otro y lo que le es debido para poder vivirla.

Platón divide la justicia en dos tipos: distributiva y conmutativa: “La primera distribuye entre los ciudadanos los beneficios y las cargas que lleva consigo

¹¹⁴ Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 144.

¹¹⁵ Ayllón, *Op.cit.*, 28.

¹¹⁶ Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 145.

¹¹⁷ *Idem*.

el bien común, mientras que la segunda regula los intercambios de bienes entre los particulares”¹¹⁸.

La justicia distributiva especialmente es responsabilidad de los líderes: “que son quienes determinan los criterios para administrar esa justicia, sin favorecer de antemano a determinadas personas”¹¹⁹.

3. Ahora bien, si el hombre conoce a la realidad en cuanto sensible y concreto, lo hace a través de los sentidos (externos e internos). La virtud que le corresponde a los sentidos es la templanza, ya que estos tienen por objeto los bienes placenteros: “El hábito o virtud que orienta y refrena las tendencias naturales de nuestros sentidos ante lo placentero se llama templanza¹²⁰”, que modera la inclinación a los placeres sensibles, principalmente del gusto y del tacto, conteniéndolo dentro de los límites fijados por la razón: “la educación del placer reviste particular importancia cuando se refiere a «ciertos placeres corporales. En concreto, al tacto y al gusto respecto a la comida, la bebida y los placeres sensuales»”¹²¹.
4. Por último está la *fortaleza* inherente a las tendencias sensibles o apetitos irascibles, que asegura la firmeza en las dificultades y la constancia en la búsqueda del bien, Llano la define como “el hábito o la virtud que orienta los apetitos humanos para que no desmayen en la búsqueda de los bienes arduos se llama fortaleza”¹²².

¹¹⁸ Ayllón, *Op. cit.*, 28.

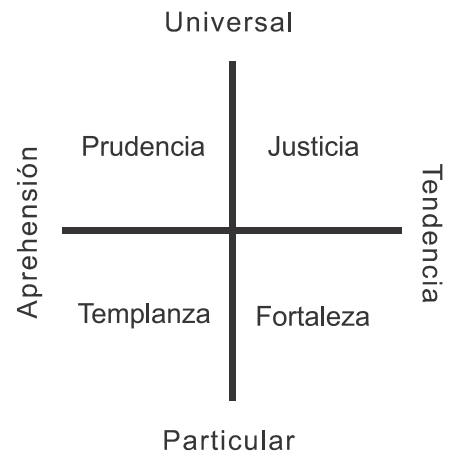
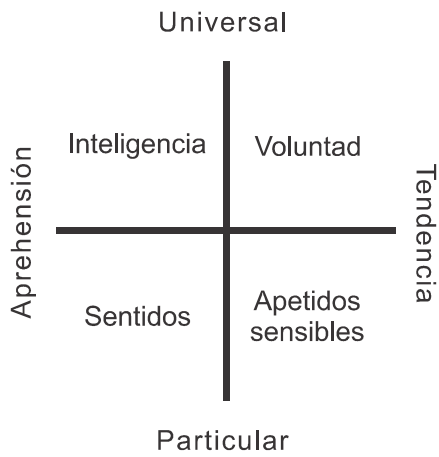
¹¹⁹ *Ibidem*, 31.

¹²⁰ Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 145.

¹²¹ Ayllón, *Op. cit.*, 31.

¹²² *Idem*.

Así tenemos dos esquemas, el de izquierda con las potencias o facultades del hombre y el esquema de la derecha presenta las virtudes que le corresponden a cada facultad.



Capítulo II: Ética

2.1 La ética está de moda

“Actualmente se habla mucho de ética de los negocios: libros, consultores, *guidelines de Business ethics*”¹²³ y todos los *expertos* que la abordan hablan de ella como si fuera una novedad, olvidando, o más estrictamente, ignorando lo ya dicho por los clásicos al respecto¹²⁴.

La moda es hablar de ética, en ámbitos que podrían parecer inconcebibles como el mundo de la política y en de los negocios. Todos hablan de ética porque es algo que afecta a todos en lo más profundo de su ser.

De las ciencias positivas como la física o la química, sólo habla el experto, porque él es quien sabe sobre los temas ‘serios’ de los que trata.

Esto mismo no pasa con las llamadas ciencias humanas como la psicología, la sociología o la ética, de las que todos *saben* y opinan con gran *autoridad*.

Lo anterior se debe a que el objeto de las ciencias exactas es medible, cuantificable, se puede medir la velocidad de la luz, los decibeles del sonido, etc., mientras que el objeto de las ciencias humanas no es cuantificable, o medible.

Podemos medir los latidos del corazón, pero no podemos medir la intensidad de lo que siente, de sus emociones.

¹²³ Llano Cifuentes & Zagal Arreguín, El rescate ético de la empresa y el mercado, 2001, pág. 11.

¹²⁴ Ya Aristóteles habló del peligro de separar la economía (definida como el uso de los bienes necesarios para la vida buena) de la crematística (que es la actividad de fabricación o comercio de dichos bienes), ya que el hombre no buscará satisfacer necesidades naturales, sino un enriquecimiento ilimitado (posesión de bienes), que invierte la relación entre medios y fines. *Cfr.* La cuestión de las necesidades en el pensamiento económico, <http://www.materiabiz.com/mbz/gurues.vsp?nid=25824> 12/11/2011.

Además las ciencias humanas afectan lo más profundo de la persona, por lo que interfieren factores de orden personal como las creencias, el carácter, las emociones, la biografía individual, las experiencias, etc.

Es algo que cada ser humano vive, por lo que fácilmente es colocada en el ámbito de lo subjetivo o de lo opinable.

Pero aun cuando el objeto de las ciencias humanas y entre ellas la ética no puede o no pretende ser cuantificable, no se puede dejar al arbitrio de cada individuo, ya que se fundamente en el ser del hombre: “En cuanto ciencia (la ética), tiene una dimensión y rigor objetivos, dado que el hombre es una realidad natural de conformaciones reales a la que debemos atenernos, como cualquier científico ha de doblegarse a las leyes de su campo de estudio”¹²⁵.

El mar de opiniones, rodeado de un ambiente relativista no facilita un diálogo constructivo ya que reducen a la ética a un *Prozac* del alma –tanto en la empresa como en lo individual y social– que sirva para mitigar el remordimiento de conciencia del mal hecho, pero no para hacer mejor al hombre.

Al respecto Llano afirma “que la ética de los negocios... ha sido colocada para tranquilidad de las conciencias y no para transformar la organización y, mucho menos para cambiar comportamientos inmorales a partir de cambios de convicciones y la formación del carácter de sus miembros”¹²⁶.

También la ética sufre de otro mal: el hombre moderno y posmoderno la ha puesto al servicio de la técnica: “La técnica sería el nuevo Dios de la naturaleza y

¹²⁵ Llano Cifuentes, La ética, tan polémica como necesaria, 2000, http://istmo.mx/2000/11/la_etica_tan_polemica_como_necesaria, 29/09/2012.

¹²⁶ Llano Cifuentes & Zagal Arreguín, El rescate ético de la empresa y el mercado, 2001, pág. 9.

de la historia¹²⁷” y como el fiel de la balanza para juzgar la realidad: “En la cultura se tiende a menudo a aceptar como verdad sólo la verdad tecnológica”¹²⁸. A su vez, la técnica está al servicio del mercado: “El profesor Milton Friedman... ha argumentado de manera congruente a favor de que la empresa sólo tiene una responsabilidad: maximizar las utilidades para sus accionistas operando dentro de los límites de la ley. Presentó sus argumentos principales en un famoso y muy citado artículo bajo el título “La responsabilidad social en la empresa es aumentar sus utilidades”¹²⁹.

Todo lo técnicamente posible se puede hacer si es económicamente rentable, sin importar las objeciones de la ética: “Los problemas del hombre se agigantarán y tornarán irresolubles en la medida en que nuestra técnica progrese mientras nuestra ética se atrofie; así, el desarrollo de la ética comparado con el de la técnica es inversamente proporcional”¹³⁰.

El hombre de hoy no tiene valor pero sí tiene precio; si el hombre mismo está a la venta, ¿qué puede estar fuera del *libre mercado*?

Por último es importante mencionar que la modernidad y la posmodernidad han llevado a juicio a la ética como asevera Llano: “A principios del siglo XXI la ética es cuestionada teórica y prácticamente como nunca lo había sido”¹³¹. Y la ética se ha llevado a juicio porque su fundamento (la verdad) es vista con recelo o

¹²⁷ Martínez Sáez, Pensamiento actual: Esplendor y ocaso, 1991, pag. 29.

¹²⁸ Francisco, Carta encíclica Lumen Fidei, 2013, párrafo 25.

¹²⁹ Friedman Milton, citado por Elegido, Fundamento de ética de empresa, 1996, pág. 121.

¹³⁰ Llano Cifuentes & Zagal Arreguín, El rescate ético de la empresa y el mercado, 2001, pág. 9.

¹³¹ *Ibiden*, pág. 11.

desconfianza por el hombre contemporáneo: “La verdad grande, la verdad que explica la vida personal y social en su conjunto, es vista con sospecha”¹³².

Este juicio principalmente es en contra la ética cristiana, a la que se le reduce a un conjunto de normas que limitan la libertad del hombre y por otro lado se le etiqueta como una ética en la que todo lo bueno “engorda o es pecado”, lo que ha traído la configuración de algunas éticas laicistas e ideologizadas.

Por el contrario para Carlos Llano la verdadera ética se desarrolla dentro del marco de la tradición judeo-cristina, que tiene clara una visión unitaria del hombre, como afirma al decir: “El fundamento de la ética se encuentra, a mi modo de ver, nítidamente reflejado en un concepto cristiano del hombre, tomado de manera integral, sin reducciones”¹³³.

2.2 Ética expansiva vs ética restrictiva

El hombre contemporáneo se encuentra al menos frente a dos posturas opuestas en relación a la ética.

Por un lado, reduce a la ética a un conjunto de normas que restriguen su libertad y está convencido de que el buen comportamiento implica un sacrificio y ningún beneficio: “En el mejor de los casos, se admiten las leyes morales y éticas como un conjunto de disposiciones ante el que nuestra libertad se ve disminuida. Éste sería el precio a pagar para obtener el buen comportamiento, como si el obrar libremente fuera de suyo malo”¹³⁴.

¹³² Francisco, *Op. cit.*, párrafo 25.

¹³³ Llano Cifuentes, La ética, tan polémica como necesaria, 2000, http://istmo.mx/2000/11/la_etica_tan_polemica_como_necesaria, 29/09/2013.

¹³⁴ *Idem*.

En el lado contrario la ética es concebida como el marco de acción en el que la libertad posibilita al hombre para humanizar su mundo y humanizarse a sí mismo, respetando la naturaleza de las cosas y sobre todo su propia naturaleza, como: “La ética no es otra cosa que el camino que señala el ensanche, desarrollo o auge de las potencialidades propiamente humanas”¹³⁵.

En este mismo sentido Ortiz Ibarz en su libro *La hora de la ética* afirma que la ética es ciertamente un límite para las oportunidades de negocio, pero no es la única, ya que la empresa día a día se enfrenta a muchos límites; legales, mercantiles, financieros, entre otros. Y a diferencia de otros límites la propia de la ética no es evitar posibles males, sino de sacar los mejores comportamientos posibles¹³⁶.

Tenemos así dos visiones de la ética, una restrictiva y la otra expansiva. La primera es la visión del hombre contemporáneo, que habla de una libertad empobrecida, que sólo le alcanza para hacer lo que quiere, pero no para querer lo que debe hacer.

La segunda postura nace de la convicción de que el hombre tiene una naturaleza y que ésta es el fundamento de la ética: “Hay un claro nexo entre las normas éticas y el concepto del hombre. Las primeras se deducen rigurosamente del segundo”¹³⁷.

En la segunda visión se acepta la relación directa que existe entre la antropología y la ética: la antropología es el fundamento de la ética, por lo que

¹³⁵ Llano Cifuentes, *Humildad y liderazgo*, 2004, pág. 149.

¹³⁶ Cfr. Ortiz Ibarz, *La hora de la ética*, 1995, págs. 1-2.

¹³⁷ Llano Cifuentes, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, 1997, pág. 15.

resulta indispensable tener una idea clara de hombre como fundamento de la ética, ya que como sostiene la filosofía clásica, el hacer sigue al ser.

La visión expansiva de la ética es la que adopta Llano en contracorriente del pensamiento actual, ya que para él la ética incluye los principios y normas que hacen mejor al hombre, como afirma al decir que la ética “contiene las disposiciones necesarias para que el hombre se desarrolle a plenitud y alcance una vida lograda”¹³⁸, o como lo dijera Juan Luis Lorda, “es el arte de vivir como ser humano”¹³⁹.

Esta visión de la ética implica que el sujeto acepte el hecho de que posee una naturaleza y que ésta le fue dada, que es un don. Pero al mismo tiempo se debe tener claro que esa naturaleza no está acabada y que es responsabilidad de cada individuo acrecentar dicha naturaleza. Eso hace de la ética el saber más necesario para el hombre.

En su artículo *La ética tan polémica como necesaria* Llano aborda el tema de la libertad, que al igual que la ética depende de la concepción antropológica que se tenga.

Llano analiza la libertad futura, ya que la libertad humana crece o decrece hacia el futuro con cada una de nuestras acciones presentes: “Hay una libertad que se expande a sí misma y hay otra que a sí misma se restringe”¹⁴⁰.

Cuando la libertad se restringe es debido a que las malas decisiones del presente reducen la libertad del hombre en el futuro, por ejemplo, una persona que

¹³⁸ *Idem.*

¹³⁹ Lorda, Moral el arte de vivir, 2004, pág. 19.

¹⁴⁰ Llano Cifuentes, La ética, tan polémica como necesaria, 2000, http://istmo.mx/2000/11/la_etica_tan_polemica_como_necesaria, 29/09/2012.

tiene el vicio del tabaco no puede evitar con facilidad el acto de fumar, es decir su libertad está condicionada por su adicción al tabaco, Llano lo afirma de la siguiente forma: “La esclavitud del pecado la sujeción al vicio, al capricho no es otra cosa que el repliegue, la retracción de la libertad”¹⁴¹.

Por el contrario, la libertad se expande por las buenas decisiones del hombre, ya que su voluntad se va fortaleciendo y perfeccionando, lo que le amplía su marco de acción y de referencia, como explica Llano: “En cambio, otras decisiones libres expanden la libertad original, que llamamos «libertad en expansión», porque potencian mis posibilidades, ensanchan el radio de mi ser”¹⁴².

Así pues la ética es la ciencia que ayuda a la persona humana a potenciar al máximo nuestras facultades y que lo guía a su fin último.

Carlos Llano afirma que la ética es como un instructivo de operación o como las señales de una autopista.

Salvadas las distancias entre un hombre y un artefacto, la comparación de la ética con un instructivo es bastante aclaradora y de la cual Llano saca tres conclusiones:

- a) El instructivo restringe el uso del aparato, debido a que fue fabricado con un fin específico y al mismo tiempo advierte al usuario de las consecuencias de no utilizarlo correctamente: “Quien intenta utilizar el artefacto para el fin que originalmente fue destinado, ha de atenerse a las indicaciones de uso señaladas por quien lo produjo”¹⁴³.

¹⁴¹ *Idem.*

¹⁴² *Idem.*

¹⁴³ Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 16.

- b) En la medida en que el usuario conozca o ignore las propiedades o requerimientos del aparato, en esa misma medida toma importancia el instructivo, que hace referencia a su operación y manejo: “la razón de ser del instructivo se aclarará en la medida o grado en que el usuario conozca la ley interna del aparato en cuestión”¹⁴⁴.
- c) Por último, en la medida en que se ignore el comportamiento interno del artefacto, la ignorancia deberá de ser suplida por la confianza en quien hizo tanto el artefacto como el instructivo, y si algo ignora el hombre con toda su ciencia es su mismo ser, como explica Llano: “A falta, sin embargo, de conocimiento, basta la confianza en el constructor. Si nuestro bagaje intelectual no nos facilita la comprensión del funcionamiento íntimo del motor de explosión, nuestra ignorancia puede suplirse con la confianza que depositemos en el fabricante y, por consecuencia, en el instructivo por el diseñado”¹⁴⁵.

Por esto último, Llano destaca la importancia de la religión en general, pero en particular de la cristiana como fundamento de la moral, ya que sólo a la luz de la revelación, el hombre puede tener mayor conocimiento de su propia naturaleza, o en su defecto, ante lo que ignora habrá de depositar su confianza y su fe en la revelación, porque la religión sin fe no puede sustentar ninguna ética, como explica Llano: “La moral, según aseveramos, está enraizada en su mayor fundamentación: la religión cristiana. Una ética sin religión ya lo intuía Karamazov

¹⁴⁴ *Idem.*

¹⁴⁵ *Idem.*

de Dostoievski es un cuadrado redondo. Pero la religión se constituye en fundamento de la moral a condición de que se crea en ella”¹⁴⁶.

2.3 La ética un largo camino.

En este apartado se hará un recorrido por la concepción de la ética en distintos pensadores de la filosofía clásica y moderna, sin pretender hacerlo de un modo exhaustivo, lo que queremos es enmarcar la propuesta de Carlos Llano para comprenderla mejor.

En la ética clásica se hablará sobre Sócrates, Platón y Aristóteles en la antigua Grecia, asimismo Agustín de Hipona y Tomás de Aquino como representantes principales de la Edad Media.

Dentro de la filosofía moderna haremos una somera aproximación a algunos pensadores para ejemplificar cómo se ha ido perdiendo la visión realista que diera sustento a la ética clásica hasta extraviar, ya en la posmodernidad, los horizontes fijos y la confianza en la razón humana, llevando al hombre a un laberinto ético con muchos caminos, pero sin ninguna salida¹⁴⁷.

La modernidad pone el acento en el modo humano de conocer el mundo, en busca de ideas “claras y distintas” que se consigan “pensando por uno mismo” como quiere Descartes, apuesta por la emancipación del ser humano, quien debe existir de modo autosuficiente, entre otras cosas, porque es capaz, por sí mismo, de alcanzar verdades firmes de un modo definitivo. La apuesta por un progreso

¹⁴⁶ Llano Cifuentes, La ética, tan polémica como necesaria, 2000.

http://istmo.mx/2000/11/la_etica_tan_polemica_como_necesaria, 29/09/2012.

¹⁴⁷ No es intención de este apartado hacer un análisis exhaustivo de la ética en la modernidad, sino simplemente mostrar cómo se ha perdido la fundamentación metafísica y antropológica de la ética para los fines del presente trabajo.

continuo, fuera de la tradición y de la fe, es para Carlos Llano, una razón suficiente para mejor optar por la filosofía clásica como sede de su propuesta ética. Sócrates, Platón, Aristóteles, San Agustín y Tomás de Aquino, son filósofos que apuestan por una dimensión interior del ser humano, sede de pensamientos, tendencias y pasiones, que al ser bien dirigidos por la razón, permiten a nuestro autor apoyarse en una tradición ética constitutivamente ligada a la política.

2.3.1 Ética clásica

Sócrates considerado el padre de la filosofía clásica, es el primer filósofo que pone al alma humana como “el centro de la personalidad intelectual y moral del hombre”¹⁴⁸. Su ética tiene como fundamento el autoconocimiento; el conocer y reconocer la valía del alma y en consecuencia la importancia de cuidarla.

La ética socrática es una ética de la virtud, “y la virtud se alcanza por medio del conocimiento: para obrar bien hay que conocer el bien, y el que obra mal es por ignorancia”¹⁴⁹. Virtud y conocimiento en cierta forma significan lo mismo en el pensamiento socrático. De ahí la importancia del precepto socrático: “*conócete a ti mismo*” que implica un conocer para actuar conforme a lo que se es.

Para Sócrates autoconocimiento es autodominio, el hombre que de verdad se conoce sabe que es un ser racional y que por lo tanto ha de poner la razón sobre lo sensible. Lograr esto es la verdadera “libertad interior, una libertad de la razón que impone sus principios a la irracionalidad corporal”.¹⁵⁰

¹⁴⁸ Yarza, Historia de la filosofía antigua, 1987, pág. 77.

¹⁴⁹ Ayllón, *Op. cit.*, pág. 19.

¹⁵⁰ Yarza, *Op. cit.*, pág. 79.

La ética socrática es una ciencia normativa del actuar humano que “se apoya en la naturaleza humana y habla de deberes naturales. Deberes que no son mandatos arbitrarios, sino que expresan el verdadero bien el hombre”¹⁵¹.

Aún Platón, el discípulo más destacado de Sócrates, a pesar del dualismo, muestra que su ética tiene un marcado fundamento antropológico.

Las explicaciones dualistas de su filosofía se complican en torno al hombre, ya que para éste en esencia es sólo alma y el cuerpo es un accesorio, un añadido, llegando a describir al cuerpo como una prisión del alma, por lo que la ética platónica tendrá por objetivo liberar al alma de su cautiverio corporal¹⁵². Para Platón hablar sobre el hombre es sólo hablar sobre el alma ya que si algo nos hace diferentes de los animales “es precisamente el hecho de tener un alma racional”¹⁵³.

La ética platónica desprecia lo sensible por lo que todo placer corporal “habría que considerarlos como la antítesis del bien”¹⁵⁴.

Al igual que en la ética socrática en la platónica la perfección del hombre se alcanza mediante el conocimiento: “buscando con esfuerzo la verdadera sabiduría. A medida que el alma se eleva en los grados del conocimiento, se purifica, se cura, se hace virtuosa”¹⁵⁵. Apuntamos lo anterior porque interesa enfatizar que para los pensadores clásicos, en general, el ser humano puede cultivarse tanto intelectual como moralmente. Y es por esta razón puede crecer en humanidad. Cuestión que, como se verá en adelante, resulta de suma importancia en la

¹⁵¹ Ayllón, *Op. cit.*, pág. 19.

¹⁵² *Cfr. Op. cit.*, pág. 106.

¹⁵³ Xirau, *Introducción a la historia de la filosofía*, 1998, pág. 70.

¹⁵⁴ Yarza, *Op. cit.*, pág. 106.

¹⁵⁵ *Ibidem*, pág. 107.

propuesta del autor que tratamos (para asumir la apuesta del crecimiento personal tanto del líder, como del dirigido).

Como se mencionó anteriormente de la ética socrática, la ética platónica y la aristotélica, que se verá a continuación, están fundamentada cada una en su antropología y por lo tanto no sujetas al capricho de los individuos.

Sin embargo, para el estagirita no es suficiente para el hombre el autoconocimiento, ya que conocer “lo que somos, no explica todavía lo que debemos ser ni en lo individual ni en lo social”¹⁵⁶. Para que el hombre se perfeccione no basta conocer lo que es el hombre, es requisito conocer lo que puede ser y para ello es necesario atender a los fines de su naturaleza. Para la ética aristotélica la naturaleza humana no es sólo su origen, sino también su destino.

La perfección del hombre está orientada al bien en cuanto fin del obrar humano, por lo que las reflexiones éticas de Aristóteles giran alrededor de la pregunta ¿qué es el bien?, ya que en todo momento el hombre tiene como objeto de su actuar algo que considera un bien¹⁵⁷.

Abundemos un poco más en la explicación: así como hay diferentes tipos de seres, con distintas funciones, también hay diferentes tipos de bienes para ellos. El verdadero bien para el hombre, entonces, será aquello que lo lleve a perfeccionarse, a perfeccionar la función que le es propia y lo distingue del resto de los entes. De modo que podría concederse que el bien se encuentre en el placer, el honor o en el conocimiento racional. Pero ¿cuál de ellos es el verdadero

¹⁵⁶ Xirau, *Op. cit.*, pág. 93.

¹⁵⁷ Cfr. Yarza, *Op. cit.*, pág. 171.

bien o fin del hombre?, ¿aquel que sólo le es propio al hombre y no al resto de los seres?, ¿aquel que lo encamina hacia su perfeccionamiento? Tanto los animales sensibles como el hombre son capaces de placer, por lo que éste no es algo propio del hombre, el honor es externo al hombre, ya que la acción de honrar viene de fuera, de aquellos que honran y no del que recibe los honores, conclusión el honor es un bien externo, por lo que sólo queda el conocimiento racional, que es una actividad propia del hombre y al mismo tiempo es el sujeto mismo quien la ejerce¹⁵⁸. Como el bien del hombre ha de estar en concordancia con su naturaleza racional y social: “el hombre es un ser animal social, y no a la manera de las abejas o de las hormigas, que viven en sociedad tan sólo por seguir sus instintos, sino a la manera específica de los hombres”¹⁵⁹. Aristóteles descarta el placer y el honor como bienes radicales para enfocarse en el conocimiento.

Si para Aristóteles el buen uso de la razón es un medio para alcanzar la perfección, dicha actividad, es justamente aquello que le puede permitir dar respuesta a la pregunta ¿cuál es el fin del hombre? El fin del hombre según Aristóteles es la felicidad: “Todos los hombres buscan la felicidad”¹⁶⁰ y la felicidad está en la virtud que es “algo que podemos aprender y desarrollar mediante nuestra actividad racional”¹⁶¹ por lo que tampoco son una potencia, ya que éstas son innatas.

¹⁵⁸ Cfr. Yarza, *Op. cit.*, pág. 172.

¹⁵⁹ Xirau, *Op. cit.*, pág. 92.

¹⁶⁰ *Ibidem*, pág. 93.

¹⁶¹ *Ídem*.

El siguiente gran pensador de los llamados clásicos por Llano es Agustín de Hipona. Por eso daremos una breve explicación sobre su pensamiento a continuación.

Al igual que para Aristóteles para el obispo de Hipona la felicidad es el fin último del hombre, pero el hombre además de ser racional es también un ser religioso, por lo que el fin último o felicidad del hombre se encuentra en Dios, o más propiamente en el amor a Dios: “En la ética agustiniana, la primacía del amor se enfatiza en la célebre fórmula *Ama y Haz lo que quieras*. Sin embargo, es necesario entenderla y aplicarla correctamente”¹⁶². Todo amor desordenado, que es aquel que se profesa a cualquier creatura o incluso a uno mismo por encima de Dios, es un amor ilícito. Como se ve, Agustín se introduce en la interioridad del hombre de un modo distinto al de Sócrates y los filósofos griegos que hemos mencionado. La religiosidad intrínseca de la persona, hace que la subjetividad en este autor esté constitutivamente abierta a la trascendencia. Dentro de sí, el hombre libre y racional, es capaz de reconocer a Dios y de dirigirse a él.

Posterior a Agustín de Hipona aparece la figura de Tomás de Aquino, importantísima cara a la propuesta filosófica del autor que estudiamos en esta tesis. Tomás de Aquino le da un giro a la filosofía cristiana, anteriormente de corte platónico, al tomar al estagirita como punto de partida de sus reflexiones.

La ética de Tomás de Aquino al igual que los tres grandes filósofos griegos “repite que el obrar es una manifestación de lo que se es”¹⁶³ e igual que para

¹⁶² Ayllón, *Op. cit.*, pág. 54.

¹⁶³ *Ibidem*, pág. 59.

Agustín de Hipona “El ser humano viene de Dios, es creatura divina; y su fin es también Dios”¹⁶⁴.

2.3.2 Ética moderna

Aunque en general se acepta que la modernidad comienza con Descartes, en esta tesis asumimos que el máximo representante de la filosofía moderna es Emmanuel Kant. Este filósofo alemán “critica severamente los sistemas éticos anteriores a él. Los tacha como éticas de bienes y de fines que, por lo tanto, se basan empíricamente en ciertos objetos que consideramos como buenos y a los cuales tendemos...”¹⁶⁵. Al filósofo de Königsberg le interesa una moral incondicionada, fundamentada en algo más seguro, menos egoísta, o menos “interesado” que las que se basan en la consecución de los fines o en imperativos hipotéticos.

El problema por un lado es que no nos podemos poner de acuerdo de manera absoluta en ¿qué es lo realmente bueno?: “Unos creen que es la felicidad, otros dicen que es el placer, o las riquezas, etc.”¹⁶⁶. Y por otro lado, para Kant el hecho de que la voluntad se mueva en busca de un fin bueno y que lo haga feliz es caminar por la vía del egoísmo, que llevaría a cada hombre a buscar únicamente su propio bien¹⁶⁷.

¹⁶⁴ Gutiérrez Sáenz, Introducción a la ética, 1992, pág. 148.

¹⁶⁵ *Ibidem*, pág. 153.

¹⁶⁶ *Ibidem*, pág. 155.

¹⁶⁷ *Ibidem*, pág. 156.

La ética kantiana es una ética del deber, un deber “de carácter racional profundamente natural”¹⁶⁸. La moralidad de cada acto humano según Kant es tanto subjetiva como objetiva: “Si miento debo preguntarme si sería posible vivir en un mundo donde todos mintiesen”¹⁶⁹. Esta misma cuestión debe de ser planteada por cada individuo ante cualquier acto concreto que realice. De manera que la ética kantiana se puede resumir en su siguiente norma: “Actúa de tal manera que la máxima de tu acción pueda convertirse en ley universal”¹⁷⁰.

Hasta aquí se ha visto como Kant, en oposición a Aristóteles y Tomás de Aquino, desvincula la ética de los “fines” pero también de la norma del amor (Agustín de Hipona). Así las cosas, aunque el filósofo moderno sitúa, al igual que la tradición clásica y la tradición cristiana, al hombre en el centro del mundo, subrayando su distinción radical con el resto de la naturaleza, Kant hace una aportación que lo aleja de estos pensadores, se trata del concepto de la autonomía.

Pero la autonomía *ganada* por Kant, esta emancipación de la razón, no era suficiente para el hombre moderno que estaba en busca de su *verdadera libertad*. Era necesario liberar al hombre del yugo de la naturaleza humana como origen o fundamento del deber moral. “El primero en soltar las amarras de la ética de la realidad y divorciar esa unión de veinte siglos fue Hume”.¹⁷¹

Siguiendo a Hume, quien despertó a Kant del llamado sueño dogmático, el *ser* no presupone un *deber ser*: “que Juan tenga una deuda no significa que

¹⁶⁸ Ayllón, *Op. cit.*, pág. 66.

¹⁶⁹ *Ídem*.

¹⁷⁰ Kant, Emanuel citado por Gutiérrez Sáenz, *Op. cit.*, pág. 157.

¹⁷¹ *Ibidem*, pág. 69.

«deba» pagarla”¹⁷². Aquí aparece un segundo problema que Llano detecta en la modernidad, porque si el ser ni el deber ser son fundamentos de la ética ¿cuál puede ser entonces? Hume responde que “es bueno lo que nos produce sensación de agrado y es útil para todo; es malo lo contrario. El nuevo criterio de conducta es el sentimiento, y la universalidad de la ética queda salvada si declaramos que los sentimientos son tan universales como la razón”¹⁷³. Con ello eleva los sentimientos al nivel de la razón o mejor dicho baja la razón al nivel de los sentimientos.

Pues bien, si la ética se reduce a sentimiento, ahora el único objeto de la ética es el hacer sentir al hombre feliz.

La Ilustración parte del supuesto de que las reflexiones filosóficas del pasado no hicieron feliz al hombre porque partían de la pregunta equivocada, más allá de preguntarse sobre el *arjé* del cosmos o sobre los principios constitutivos del ser o por los principios que rigen el comportamiento moral del hombre se debieron preguntar “cuántos días al año y cuántas horas al día eran suficientes para vivir holgada y libremente”¹⁷⁴.

A manera de resumen se cita al Dr. Martínez Saez pues por razones de espacio y tiempo, no es posible ahondar como quisiéramos en estos temas:

“Si no hay ser, no hay metafísica. Si ya no hay una moral heterónoma, objetiva, estable. El derrumbe de la metafísica lleva consigo el de la moral

¹⁷² *Ibídem*, pág. 70.

¹⁷³ *Ibídem*, págs. 71-72.

¹⁷⁴ *Ibídem*, pág. 75.

tradicional. Ya Kant intentó fundar una moral racional autónoma, subjetiva. Su ética es una moral *sin ser, sin fin y sin Dios*¹⁷⁵.

Se termina este apartado con una cita muy esclarecedora del Dr. Ayllón al referirse al superhombre nietzscheano: “acabar con el mismo deber y sustituirlo por el individualismo, implantar sobre la tumba del deber el reinado de la real gana”¹⁷⁶.

2.4 La ética de nuestro tiempo

La ética de hoy ya no es moderna, desencantada del poder de la razón para resolver los problemas humanos, se quiere arropar en un sentimentalismo epidérmico y superficial. La posmodernidad es un estado de ánimo, como afirma Llano: “La ética posmoderna, hasta dónde puede denominarse ética y hasta dónde posmoderna, recela de la razón e idolatra la imaginación y el sentimiento”¹⁷⁷.

Nietzsche, a quien Llano considera padre de la ética posmoderna, niega la objetividad de la lógica y de la razón. Es violento contra la moral cristiana y el concepto de ideal. A diferencia del filósofo moderno, él sabe que no posee la verdad, pero eso no le quita el sueño. Lo único de su interés es la voluntad del *superhombre* que no puede vivir si Dios existe¹⁷⁸.

Por eso es necesario que Dios muera y esta es la apuesta arriesgada de la humanidad: vivir como si Dios realmente hubiese muerto, aun cuando implica la destrucción del hombre.

¹⁷⁵ Martínez Sáez, *Op. cit.*, pág.118.

¹⁷⁶ Ayllón, *Op. cit.*, pág. 91.

¹⁷⁷ Llano Cifuentes & Zagal Arreguín, *El rescate ético de la empresa y el mercado*, 2001, pág. 12.

¹⁷⁸ *Cfr. Idem.*

La ética posmoderna está marcada por seis características específicas que se verán a continuación.

2.4.1 Los seis rasgos de la actitud posmoderna

1. *Rechazo a la razón utópica.* La posmodernidad le reclama a la modernidad la promesa que garantizaba un futuro de progreso ilimitado y universal: “Las generaciones que heredaron el optimismo de la Ilustración acabaron pronto en el desencanto. Comprobaron que las promesas de paz y felicidad no se cumplieron, y que el sueño de felicidad sigue siendo un sueño”¹⁷⁹.

La inteligencia del hombre sólo alcanza para hacer más técnica, pero no para hacer un mundo más humano y feliz. En la modernidad la humanidad sufrió las dos grandes guerras mundiales y los totalitarismos más sangrientos de nuestra historia. Como afirma Llano: “El pensamiento no se concibe como instrumento para conseguir un mundo físico y moralmente mejor”¹⁸⁰.

2. *Sustitución de la metafísica por la literatura.* La ética posmoderna está alimentada por una literatura que crea contenidos éticos basados no en la realidad, sino en lo que el sujeto siente sobre esa realidad. Los autores más leídos son: Paulo Coelho y a Rhonda Byrne (*El Secreto*), y no puede faltar Dan Brown (*Código Da Vinci*). Al respecto dice Llano: “En vez de estudiar la estructura y naturaleza de la realidad, el posmoderno

¹⁷⁹ Ayllón, *Op. cit.*, pág. 81.

¹⁸⁰ Llano Cifuentes & Zagal Arreguín, *El rescate ético de la empresa y el mercado*, 2001, pág. 13.

escéptico, prefiere las aproximaciones estéticas lo que yo siento sobre la realidad”¹⁸¹.

3. *Metamorfosis de la ética en estética.* La ética posmoderna es *políticamente correcta* o *estéticamente agradable*. Ya no es aceptado un fundamento objetivo o realista de la ética. Es una ética del corazón. La regla es: *si lo sientes, entonces hazlo*, como asevera Llano: “Se trata de una ‘ética para quinceañeras’ Las normas y reglas se aceptan ‘si me gustan’. La espontaneidad y la belleza sustituyen la justicia y el sentido del deber”¹⁸².
4. *Miedo a la sistematización filosófica, política y religiosa.* El hombre actual no se *siente* seguro con la verdad. Gusta de las probabilidades, de las verdades democráticas, de las simulaciones. Toda verdad es aceptada menos la Verdad, como afirma Llano: “Se prefiere una visión fragmentaria del mundo. Tales escépticos consideran la verdad como algo demasiado ‘serio’ para adjudicárselo a un sistema”¹⁸³.
5. *Negación del fetichismo cientificista.* La ciencia –subordinada a la tecnología– tiene como fin, para el hombre posmoderno, crear satisfactores que hagan la vida humana más cómoda, pero no tiene nada que decir en cuanto a la norma rectora del obrar humano, tanto individual como social, así lo dice Llano: “La ciencia nada puede decir ni en ética, ni

¹⁸¹ *Idem.*

¹⁸² *Idem.*

¹⁸³ *Idem.*

en política, ni en cultura, ni en moral, ni en religión. La ciencia ya no es una diosa toda poderosa capaz de ordenar la vida humana”¹⁸⁴.

6. *Privilegiar la alteridad*. El individualismo exacerbado del hombre posmoderno tiene como fin la búsqueda de la buena vida y como límite una falsa tolerancia que aparentemente es aceptar al otro, pero en realidad es un no preocuparse por el otro, una tolerancia desvirtuada. Se puede afirmar que si todos tienen la razón, entonces nadie la tiene, como bien señala Llano: “El posmoderno reconoce como derecho la indiferencia. Todos tienen derecho a ser distintos. Para el posmoderno nadie está obligado a ser como los otros”¹⁸⁵.

2.4.2 Génesis de la posmodernidad

La posmodernidad como movimiento pendular rechaza radicalmente lo que antes la modernidad aceptaba radicalmente, a continuación citaremos cuatro rasgos distintivos de la modernidad¹⁸⁶ e inmediatamente después de cada rasgo se hablará sobre la respuesta de la posmodernidad:

1. Privilegiar la razón instrumental.
 - El hombre posmoderno no sólo rechaza que la razón sea omnipotente: ya ni siquiera la considera potente, sino que va más allá al afirmar que no es capaz de la verdad. Parafraseando a Popper: ya no hay afirmaciones verdaderas permanentes, sino temporalmente no falsas.

¹⁸⁴ *Idem*.

¹⁸⁵ *Ibidem*, pág. 14.

¹⁸⁶ *Cfr. Ibidem*, pág. 15.

2. Fe en el progreso.

- La promesa de la modernidad de un progreso que resolvería todos los males que aquejan a la humanidad no ha sido cumplida, sino por el contrario la realidad ha pasado por encima de ella. En pleno siglo XX y a principios del XXI la humanidad aún es asolada por epidemias como la del SIDA. La nación más poderosa mostró la fragilidad del hombre ante desastres naturales como el huracán Katrina, que fue el más destructivo y el que causó más víctimas mortales de la temporada de huracanes en el Atlántico del 2005.
- El hombre actual sigue soñando con un mundo feliz, pero ya no cree en el progreso gracias a la ciencia, sino que ahora cree que el mundo feliz vendrá por un hombre *bueno* incapaz por naturaleza de querer o de hacer el mal, el salvaje bueno, que aún no es corrompido por la avaricia o el egoísmo. El modelo es el *na'vi* de la película Avatar, impregnado de un ecologismo que ve con recelo todo uso de la tecnología.

3. Afán de exactitud matemática.

- La tercera característica de la modernidad es la tendencia a cuantificar todo: para que algo fuera verdadero era necesario que fuera medible. Aun cuando esta tendencia existe en el mundo de la empresa principalmente, han adquirido importancia elementos no medibles (aunque se ha intentado medirlos, pero hay que aclarar que lo que se mide son sus efectos) como el conocimiento, la llamada inteligencia emocional o la creatividad. Pero al mismo tiempo se ha pasado del hombre que mide fríamente sus

movimientos al hombre que se entrega a sus pasiones e instintos, que no son medibles porque son ciegos: no saben hacia dónde van si no son guiadas por la razón humana.

4. Énfasis en el sujeto.

- El subjetivismo que nació con Descartes y que le da carta de moderno a Protágoras: “El hombre es la medida de todas las cosas” es una de las principales y aun perdurables características de la modernidad. El subjetivismo aún acompaña al hombre con fuerza, pero ya no es el subjetivismo moderno racionalista, sino un subjetivismo sentimental. La verdad ya no es como el yo la piensa, sino como el yo la siente; se diría ahora: *siento, luego existo*.

2.5 El hombre posmoderno

Según Carlos Llano y Héctor Zagal una de las consecuencias del modernismo es la división radical del hombre en dos ámbitos: el “mundo vital” y la “tecnoestructura”¹⁸⁷, que se explicarán a continuación:

El ámbito privado o mundo vital como lo llaman los autores, es el de las relaciones familiares, con los amigos y el de la relación con Dios. Lo propio de este tipo de relaciones es el desinterés, la trascendencia del sujeto en el otro (padres, hermanos, amigos y sobre todo Dios). El amor fraterno o filial se debe de dar sin esperar algo a cambio. Los valores que se viven en este ámbito son: la solidaridad, la compasión y la dependencia¹⁸⁸.

¹⁸⁷ Cfr. *Ibídem*, pág. 19.

¹⁸⁸ Cfr. *Ibídem*, pág. 18.

En la esfera de la vida pública o tecnoestructura es el mundo de los “asuntos serios”, de la eficacia, de dar lo menos esperando recibir lo más. Es el mundo de los negocios, la academia y la política (empresa, universidad y gobierno). En la esfera pública no cabe el desinterés y la piedad. Es el ámbito del individualismo exacerbado. El hombre público valora el éxito, la competencia y la independencia¹⁸⁹.

Esta es la tragedia del hombre posmoderno: su fragmentación. El hombre contemporáneo es un hombre partido en dos. En el mundo serio de los negocios el hombre está inmerso en el racionalismo y en la vida familiar impera el sentimentalismo, como bien ejemplifican Llano y Zagal: “El empresario – despiadados con sus empleados y competidores- no tiene arrestos para reclamarle a su hijo por reprobado una asignatura escolar o por llegar embriagado a casa¹⁹⁰”.

Los días laborables el hombre vive en el mundo del marco legal. Su actuar está pactado por anticipado, el deber por el deber. A la hora de competir no hay moral: los negocios son negocios. No hay cabida para el mundo interior de la persona. Los problemas familiares se deben de quedar en casa. La empresa no es para socializar y cualquier manifestación religiosa es inaceptable, como dicen Llano y Zagal: La tecnoestructura “Es un ambiente inhóspito, de contratos y pactos legales, de procedimientos y reglas, donde el deber se debe de cumplir por puro amor al deber”¹⁹¹.

¹⁸⁹ *Cfr. Idem.*

¹⁹⁰ *Ibidem*, pág. 20.

¹⁹¹ *Ibidem*, pág. 21.

¿Qué le deja lo anterior al ámbito privado? El deber es sólo para los negocios, no para la casa. Para que un matrimonio funcione ha de mediar un contrato prenupcial. Ha de ser un matrimonio por conveniencia, un intercambio mutuo de bienes, no una donación de personas: “El matrimonio pierde su dimensión de contrato y queda reducido a un amancebamiento sentimentaloides”¹⁹².

Los hijos del hombre posmoderno son huérfanos, ya que sus padres tienen miedo de ejercer la autoridad y por lo tanto prefieren ser amigos, como apuntan Llano y Zagal: “La autoridad paterna, no se ejerce, pues todo mandato es una ‘imposición’. La amistad se considera como mera compañía para ‘pasarla bien”¹⁹³.

Dios es una relación por conveniencia: se le busca para tranquilizar nuestra conciencia. Esta relación nunca podrá exigir entrega y compromiso, deberes y responsabilidades, a menos que ‘Dios’ sea un negocio y por lo tanto que esté al servicio del hombre¹⁹⁴.

2.6 Ética y antropología

La fragmentación del hombre de la que se habló en el punto anterior ha complicado aún más el estudio de la ética, porque una vez que se ha dividido al hombre en dos, ¿qué más da segmentarlo en tres o cuatro o más? Cada fracción de la persona humana traerá consigo una idea de hombre determinada y opuesta a las demás, con lo que al final se terminará con una ética descompuesta,

¹⁹² *Idem.*

¹⁹³ *Idem.*

¹⁹⁴ *Cfr. Idem.*

parcelada, a la que no se le puede pedir un desarrollo integral del hombre, puesto que parten de una idea de hombre incompleta.

Para Llano es de suma importancia tener un concepto de hombre que sirva como fundamento de la ética y esta opción de hombre ha de ser reflejo fiel de su realidad, como afirma con fuerza al decir: “La opción necesaria para la configuración de la ética es de la asumir como verdadero una idea de hombre. Esta asunción no debe de ser subjetiva, sino que debe basarse en razonamientos demostrativamente ciertos”¹⁹⁵.

Es importante aclarar que no se puede pretender una demostración como en las ciencias positivas que se apoyan en la *evidencia sensible*, puesto que la ética pertenece a las humanidades y éstas avanzan por medio de la *evidencia intelectual*.

2.6.1 Filosofía Clásica

A diferencia de algunas posturas protestantes que suelen ser más radicales –que surgen como respuesta a los planteamientos ateos de autores como: Richard Dawkins, Isaac Asimov y Carl Sagan– y que optan por un creacionismo radical que rechaza la evolución aun en contra de las evidencias aportadas por la biología, la paleontología, etc., la postura católica no se opone del todo a la idea de la evolución.

La Iglesia, y con ella Carlos Llano, reconocen la seriedad de las hipótesis científicas y que además es necesario poner especial atención a las interpretaciones que se hacen de dichas hipótesis, como asevera Llano: “Ya Pio

¹⁹⁵ Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 20.

XII, en su encíclica *Humanis Generis* (1950), ha explicado claramente la compatibilidad entre el evolucionismo (como hipótesis científica entonces) y la naturaleza espiritual del hombre siempre que se sostengan determinados supuestos, claramente sostenibles dentro del evolucionismo más aceptado¹⁹⁶.

Con base en lo anterior se puede afirmar que no se puede aceptar como cierta una explicación únicamente material del hombre, que borre a Dios como causa, como lo afirmó Pío XII en la misma encíclica *Humanis Generis*¹⁹⁷.

En el mismo sentido Carlos Llano, afirma que “existe una ruptura ontológica no menos obvia con respecto a las demás creaturas animadas, que lo coloca por encima de esas especies, no con diferencia de grado, sino fundamental o entitativa”¹⁹⁸.

Esta ruptura con los demás seres se sustenta por dos características que con toda obviedad se pueden decir del hombre y no de los demás seres sensibles, que son la inteligencia (conocer) y la voluntad (querer), por las que el hombre puede ejercer dominio sobre sus demás potencias, lo cual les está negado a los animales: “Gracias a estas dos potencialidades en el conocer y en el querer... la persona goza de dominio sobre otras potencias a las que el animal, genéricamente considerado, se encuentra sometido¹⁹⁹”.

El hombre debe de gobernar sus tendencias y apetitos por medio de la razón y la voluntad: “...sabemos que una correcta antropología es siempre jerárquica: la razón está para llevar la batuta, lo mismo que los pies están para

¹⁹⁶ Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 20.

¹⁹⁷ Cfr. AAS 42 [1950], pág. 575.

¹⁹⁸ Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 20.

¹⁹⁹ *Idem*.

andar y los pulmones para respirar”²⁰⁰, esto es ejercer el autodomínio: “El autodomínio en la persona racional, hace una necesaria referencia al grado con que la razón y la voluntad –facultades superiores del hombre- tienen supremacía sobre los sentimientos, cuyo origen y persistencia no puede el hombre controlar”²⁰¹.

La segunda característica es el ansia de trascendencia infinita, gracias a su inteligencia el hombre puede “elevarse por encima de la particularidad de cada cosa y considerarla dentro de un escenario panorámico, capaz de concebir el infinito y de tender a él”²⁰². El hombre es capaz de lo universal, de lo infinito y de tender a él, por lo que San Agustín afirmó: “nos creaste para Ti y nuestro corazón andará siempre inquieto mientras no descanse en Ti”²⁰³. Los bienes particulares no son capaces de satisfacer al hombre en plenitud, por eso la incansable búsqueda de infinito del hombre.

2.6.2 Materialismo

Según Carlos Llano el materialismo presenta dos caras, una de raíces comunistas o marxistas y otra de un materialismo capitalista. En el fondo ambas posturas que pueden resultar antagónicas parten del mismo paradigma, *lo único que existe es la materia*: “el materialismo marxista guarda una vecindad muy

²⁰⁰ Ayllón, *Op. cit.*, pág. 101.

²⁰¹ Llano Cifuentes, *Humildad y liderazgo*, 2004, pág. 84.

²⁰² Llano Cifuentes, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, 1997, pág. 21.

²⁰³ de Hipona, *Confesiones*, 1998, pág. 9.

estrecha del capitalismo occidental por lo que ambos implican de concepción materialista de la vida”²⁰⁴.

En ambas posturas (capitalista y comunista) se tienden a explicar lo inmaterial desde la materia: el hombre mismo es pura materialidad, y no existe otra realidad del hombre que la material, por lo que la economía es considerada la clave para resolver los problemas sociales del hombre.

Según Karl Marx el hombre está condicionado por sus necesidades materiales básicas y por los modos de producción de bienes para satisfacerlas.

Además, para el marxista el hombre es ante todo un ser productor de satisfactores: “El hombre produce al hombre, a sí mismo y al otro hombre... Así como es la sociedad misma la que produce al hombre en cuanto hombre, así también es producida por él... Toda la llamada Historia universal no es otra cosa que la producción del hombre por el trabajo humano...”²⁰⁵. La producción en sociedad es de tal importancia que es el fundamento de las relaciones entre los individuos y la vida en sociedad.

El comunismo niega el derecho a la libre empresa, bajo el argumento de que si el hombre como individuo no es capaz de producir los bienes que satisfagan sus necesidades no puede ser lícito que los medios de producción y el producto sean de propiedad privada, sino que deben de ser una propiedad comunitaria, como afirma Llano: “Según la teoría comunista, si el hombre no puede producir nada sólo, sino en sociedad, no es legítimo que los medios de

²⁰⁴ Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 27.

²⁰⁵ Karl, Marxists Internet Archive, Tercer Manuscrito, <http://www.marxists.org/espanol/m-e/1840s/manuscritos/man3.htm>, s.f.

producción –capital– ni el resultado de esta –producto– sean propiedad del individuo, sino patrimonio común”²⁰⁶:

”El capital es un producto colectivo y no puede ponerse en marcha más que por la cooperación de muchos individuos, y aún cabría decir que, en rigor, esta cooperación abarca la actividad común de todos los individuos de la sociedad. El capital no es, pues, un patrimonio personal, sino una potencia social.

Los que, por tanto, aspiramos a convertir el capital en propiedad colectiva, común a todos los miembros de la sociedad, no aspiramos a convertir en colectiva una riqueza personal. A lo único que aspiramos es a transformar el carácter colectivo de la propiedad, a despojarla de su carácter de clase”²⁰⁷.

Esta tesis fundamental del comunismo es contraria a la esencia misma del capitalismo occidental, pero aun así los países occidentales tienen mucho en común con las tesis comunistas más de lo que pudieran aceptar.

Tanto el comunismo como el capitalismo son versiones del mismo materialismo, como se mencionó anteriormente. La diferencia principal estriba en que mientras que en el primero las relaciones giran en torno a la producción de bienes, en el segundo todo gira alrededor de la generación de ganancias materiales. Para Marx las ganancias generadas en el capitalismo es un robo al

²⁰⁶ Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 27.

²⁰⁷ Marx & Engels, Manifiesto del Partido Comunista, <http://www.marxists.org/espanol/m-e/1840s/48-manif.htm>, s.f.

trabajador, por el contrario según Schumpeter, citado por Druker, éstas cumplen una función en la economía: generar fuentes de empleo y de ingresos²⁰⁸.

En el capitalismo la obtención de utilidades ocupa un primerísimo lugar: es el valor por excelencia, al cual se le subordinan otros, incluso la persona humana. Esto implica que los procesos de la empresa se estructuren con graves consecuencias morales, ya que el hombre, que es siempre un fin, está siendo utilizado como medio para la obtención de bienes materiales inferiores a él²⁰⁹.

Carlos Llano pone como ejemplo de lo dicho en el párrafo anterior la teoría de las necesidades de Abraham Maslow, según la cual las necesidades humanas están jerarquizadas de forma tal que se van cubriendo forzosamente en forma ascendente: “Según Maslow, no todas las necesidades son de igual intensidad, pero si aparecen es un orden definido. En particular, en la medida que se satisfacen las necesidades primarias, la persona concede mayor énfasis a las secundarias²¹⁰”. Es decir, resulta imprescindible satisfacer las necesidades de un nivel inferior (*needs*), para que el sujeto pueda aspirar a satisfacer las necesidades del nivel superior (*metaneeds*)²¹¹.

Cinco son los supuestos básicos de la teoría de Maslow²¹²:

- Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, pero la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
- Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.

²⁰⁸ Cfr. Druker, Peter Druker para todos los días, 2005, pág. 43.

²⁰⁹ Cfr. Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 27.

²¹⁰ Davis y Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo 2003, pág. 215.

²¹¹ Cfr. Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 27.

²¹² Cfr. Sociología de la Empresa ,Teoría de motivación de Maslow, . 09 de 11 de 2009 <http://sociologiaempresa09.wordpress.com/2009/11/09/teoria-de-motivacion-de-maslow>.

- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual.
- Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores.
- Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.

2.6.3 Psicologismo del subconsciente

Otro autor con una gran influencia en la cultura posmoderna es Sigmund Freud, padre del psicoanálisis y del pansexualismo. Para Carlos Llano la psicología del subconsciente de Freud es en esencia pansexualista: “el hombre se encuentra impelido y condicionado por una necesidad polar: la necesidad de satisfacer sus instintos sexuales”²¹³.

Al mismo tiempo el hombre se encuentra en una constante tensión “entre el principio del placer (manifestación directa o indirecta del instinto sexual) y el principio de realidad, que constantemente se opone al placer”²¹⁴; debido a que los convencionalismos sociales le obligan a reprimir el deseo sexual. Esto está en concordancia con lo dicho por Lizette Nava de Müller en su artículo *La noción de*

²¹³ Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 28

²¹⁴ Ayllón, *Op. cit.*, pág. 97.

"felicidad" de Freud: una crítica desde el análisis del lenguaje ordinario: "Por un lado, Freud nos concibe como organismos regidos por el principio de placer. Nuestro comportamiento persigue básicamente la satisfacción de nuestras pulsiones; esto es, nuestras necesidades instintivas primarias, y todo lo que se opone a éstas es fuente de displacer, de infelicidad"²¹⁵.

Por esto, para Freud, es necesario para un desarrollo de la personalidad del sujeto que la sociedad le permita una satisfacción libre de su instinto sexual. Por lo cual el valor que prima en la antropología freudiana es el de la sexualidad y a ello se debe de subordinar la persona, ya que para Freud, toda la historia y la cultura son resultado de dicha tensión, pues el pensamiento, el arte y la religión son, en el fondo, productos de la sublimación de una libido siempre insatisfecha: "Por otra parte, Freud habla de la cultura: ese producto de la interacción con nuestros semejantes que exige la represión de los instintos del individuo en aras de la convivencia organizada"²¹⁶.

La liberación de los tabúes sexuales y con ello la llegada de un hombre libre de toda tensión es una promesa más de la modernidad que no se cumplió: "Proclamar la conquista de un mundo feliz por la liberación de los instintos es ignorar su desorden latente. Una sensibilidad espontánea, liberada de lo racional, desemboca siempre en la degradación"²¹⁷, como lo afirma Llano: "Freud imaginó una moral que eliminaría las enfermedades mentales en la medida en que se

²¹⁵ Nava de Müller, La noción de "felicidad" de Freud: una crítica desde el análisis del lenguaje ordinario, LÓGOI Revista de Filosofía, nº 13 (enero-junio 2008): 27-41 2008)

²¹⁶ *Idem.*

²¹⁷ Ayllón, *Op. cit.*, pág. 101.

derrumbaran los tabúes del sexo. Sin embargo, nunca ha habido más libertad sexual, ni más enfermedades neuróticas.”²¹⁸.

Freud es el autor intelectual de la revolución sexual de los años 60's del siglo XX, y hoy en día sigue teniendo graves repercusiones en la conducta del hombre contemporáneo.

En el mundo de los negocios la teoría freudiana entró a través de la aplicación de la psicología industrial, en la que se le dio una gran importancia al tema del subconsciente, que si bien es cierto su influencia en el comportamiento de las personas, también es cierto que ésta no es definitiva, ya que la conducta del hombre siempre tendrá su génesis en la inteligencia y en la voluntad, como lo ha afirmado la filosofía clásica²¹⁹.

2.6.4 Evolucionismo

Charles Darwin, padre del evolucionismo como teoría científica²²⁰, subraya que evolutivamente el hombre es una continuidad de las especies animales que le precedieron en el tiempo, de ahí sus seguidores dieron un salto al afirmar que la diferencia del hombre con los demás seres vivos es una diferencia de grado, pero no entitativa, como dice Llano: “De tal continuidad biológica el darwinismo –tal vez

²¹⁸ Llano Cifuentes, Dirección recta y correcta, 2010, <http://istmo.mx/2010/07/direccion-recta-y-correcta-un-arte-del-corazon> 29/09/2012.

²¹⁹ Cfr. Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 29.

²²⁰ En no pocas ocasiones a Darwin se le considera no sólo el autor de la teoría de la evolución, sino también de las diversas interpretaciones reduccionistas de los darwinianos de las que a sido objeto dicha teoría. Para muchos Darwin es el padre intelectual del racismo científico, de la eugenesia, del capitalismo salvaje o del darwinismo social. Cfr. Romo González, Darwin, el darwinismo y el neodarwinismo: la metáfora de la supervivencia de los más aptos, 2011, http://www.revistaciencias.unam.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=947:darwin-el-darwinismo-y-el-neodarwinismo-la-metafora-de-la-qsupervivencia-de-los-mas-aptos&catid=110.

no Darwin— parece concluir que el ser humano no supera la condición animal que se encuentra en su origen”²²¹.

Hoy es común que en algunos documentales sobre la evolución²²² se afirme categóricamente que *el hombre es un simio desarrollado*, pero al fin y al cabo un simio, aun en contra de los fenómenos que son propios de la persona humana y que por lo tanto no tienen un símil en el mundo de los animales.

La aceptación de la tesis evolucionista en un sentido materialista haría imposible la existencia de una auténtica ética, ya que priva al hombre de una naturaleza dada, ya que ésta según el evolucionismo es temporal y accidental, por lo que no puede existir una ética basada en dicha naturaleza, ya que el día de mañana cambiará.

Aceptar que el hombre es un animal y que no ha superado tal condición es el sustento teórico de un capitalismo salvaje, sin leyes y sin ética, donde la única ley que vale es la *sobrevivencia del más fuerte*, lo que exige una *lucha constante por la supervivencia*²²³.

Estos dos postulados, la sobrevivencia del más fuerte y la lucha constante por sobrevivir, que en la biología no es del todo cierta, ha sido llevada *ilícitamente* al mundo de la sociología, por dos razones que nos ofrece Carlos Llano: uno, porque ya han sido superados por los avances de la biología, y dos, porque no se puede llevar al mundo del hombre supuestos que —aun siendo ciertos y correctos— sólo aplican a procesos físicos o químicos en los que no media la libertad²²⁴.

²²¹ Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 30.

²²² Sirva como ejemplo el video documental: Wiston, Walking with the cavemen, 2003.

²²³ Cfr. Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 31.

²²⁴ *Ibidem*, pág. 32.

La misma naturaleza muestra ejemplos de seres vivos que no han logrado sobrevivir por ser los más fuertes, sino por otras razones, como sus cualidades gregarias. Éste es el caso del fenómeno de los cardúmenes, peces que se unen unos con otros para aumentar sus posibilidades de vida. De igual forma la historia nos da ejemplos donde muchas veces las virtudes de los hombres tienen mayor importancia que la fuerza física.

2.6.5 El Superhombre

Según Ramón Xirau Nietzsche, padre del nihilismo, en su obra *Así habló Zaratustra* afirmó que la muerte de Dios era necesaria para que el hombre pueda librarse de esa *noche cada vez más densa* que es la ausencia de Dios²²⁵, es necesario la 'reconversión del hombre', que el hombre ocupe el lugar de Dios, que sea capaz de recrearse con la "voluntad de poder" que se imponga a los otros y así dar paso al *superhombre* que crece y se desarrolla a costa de los demás²²⁶: ¡Ea, vamos, hombres superiores! Sólo ahora va a dar a luz la montaña del porvenir humano. *Dios ha muerto*: ahora nosotros queremos que viva el *superhombre*²²⁷.

La muerte de Dios es el resultado de un proceso que se dio en el hombre a lo largo de la modernidad: "Primero trató de imitar a Dios. Más tarde pretendió ser Dios. Finalmente lo desconoció. Ahora proclama su muerte"²²⁸.

²²⁵ Cfr. Xirau, *Op. cit.*, págs. 387-388.

²²⁶ Cfr. Llano Cifuentes, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, 1997, pág. 33.

²²⁷ Nietzsche, *Así habló Zaratustra*. Valladolid, 2007, pág. 338

²²⁸ Martínez Sáez, *Op. cit.*, 1991, pág. 76.

La muerte de Dios no es condición necesaria para el desarrollo humano, por el contrario ante un mundo cada vez más tecnificado “Exige un más alto, más penetrante, más adorado sentido del absoluto... El hombre sin Dios se altera en su propio equilibrio esencial para precipitarse en el egoísmo inhumano y desolador... En una palabra: el hombre sin Dios no es más hombre, es más bestia”²²⁹.

El vacío que deja Dios permite al *superhombre* crear normas de conducta que van más allá del bien y del mal. Sin Dios todo es relativo: “La pretensión de Nietzsche es expresada por Dostoievski con fórmula que ha hecho fortuna: «Si Dios no existe, todo está permitido»²³⁰”, no hay nada absoluto, no es posible la ética, lo único que importa no es sólo el yo, sino el yo poderoso, un yo sin piedad, sin misericordia; el yo que no es la continuación del hombre, sino la de Dios: “El Superhombre es lo que me preocupa; él es para mí lo primero y lo único, y no el hombre: no el prójimo, no el más pobre, no el más afligido, no el mejor. — Hermanos míos, lo que yo puedo amar en el hombre es que es una transición y un acabamiento”²³¹.

Incluso para Nietzsche la ética cristiana es una ética de esclavos a la que parece odiar: “El ataque al cristianismo ocupa un lugar privilegiado entre las obsesiones destructivas de Nietzsche, quizás como reacción contra la atmósfera pietista que respiró en su niñez. No se trata de una crítica académica sino de una oposición visceral”²³².

²²⁹ *Ibidem*, pág. 85.

²³⁰ Ayllón, *Op. cit.*, pág. 85.

²³¹ Nietzsche, *Así habló Zaratustra*. Valladolid, 2007, pág. 339

²³² Ayllón, *Op. cit.*, pág. 83.

Para Nietzsche el Dios compasivo del cristianismo es un estorbo para el desarrollo y plenitud del superhombre, la compasión roba fuerza y predispone al hombre al conformismo a favor del débil: “La compasión es la praxis del nihilismo, y nada hay más malsano en nuestra malsana humanidad que la compasión cristiana”²³³.

Dios ha sido inventado con la única razón de aplastar los instintos del hombre para negarle toda posibilidad de felicidad y placer: “En su obra póstuma, *Voluntad de dominio*, se presenta a la moral cristiana como una moral de esclavos, de la que debemos prescindir para dar cabida al *Superhombre*”²³⁴.

Ya en el mundo de la empresa el pensamiento nietzscheano se traduce, según Llano, “en fuerza competitiva, agresividad, dominio del mercado, como si se tratase de una ocupación militar, y en su interior prevalece la concepción del poder autoritario”²³⁵. Según esta visión, afirma Llano, la empresa adquiere una disciplina férrea e inflexible, que no le es propia a una organización que reclama la colaboración y el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos, “las organizaciones no necesitan *superhombres*, sino *hombres superiores*”²³⁶.

2.6.6 Conductismo

Otra implicación de la teoría evolucionista que equipara al hombre con los animales es el conductismo. Esta corriente parte de la presunción de que las diferencias entre el hombre y los animales no se dan en un nivel ontológico, y por

²³³ *Ibidem*.

²³⁴ Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 33

²³⁵ *Ibidem*, pág. 34.

²³⁶ *Ibidem*, pág. 35.

lo tanto el hombre es tan sólo un animal más en el mundo y en consecuencia debe ser tratado como tal: "... una vez puesta (injustamente) la conciencia humana entre paréntesis, puede establecerse una relación de analogía entre el animal y el hombre y pueden estudiarse ambos con el mismo criterio de objetividad"²³⁷.

El conductismo reduce la libertad del hombre, ya que reduce todo acto que realiza el individuo a una simple respuesta condicionada aprendida anteriormente: "El determinismo conductista es aquel que afirma que no somos libres porque nuestras conductas fueron condicionadas. Es decir, respondemos como aprendimos a responder. Los principales defensores de este determinismo son Skinner y Wattson"²³⁸.

Lo propio de los animales es la sujeción al circuito cerrado estímulo-respuesta. No hay opciones, por lo que según esta teoría, si se conocen los estímulos que generan cierto comportamiento, será posible predecir o incluso manipular la conducta de la persona²³⁹. Y con ello se tendría un ser humano realizado, pleno y feliz, como afirma Llano: "Skinner imaginó un feliz y dócil comportamiento del hombre en cuanto éste asumiese la conciencia de ser sólo un animal de instintos: y nunca ha habido más rebeldía que ahora a los condicionamientos sociales ni más animales que sigan sus caprichos antes que sus instintos"²⁴⁰.

Esta teoría sigue teniendo impacto en la empresa contemporánea, ya que por desgracia muchos directivos, gerentes o responsables de los recursos

²³⁷ Gran Enciclopeida RIALP 1989, Vol.VI, pág. 211

²³⁸ Martínez-Costa, Determinismos: sus bases médicas, s.f.

http://www.uv.es/ayala/jvmc/Determinismos_sus_bases_medicas.pdf

²³⁹ Cfr. Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 36.

²⁴⁰ Llano Cifuentes, La ética, tan polémica como necesaria, 2000.

humanos actúan bajo estos supuestos en el diseño de sus políticas de personal, lo que puede conducir a una empresa al fracaso: “Cuando requerimos del hombre un comportamiento humano, como se lo piden frecuentemente las circunstancias, el conductismo entra en caminos de rotundos fracasos: el sistema de enseñanza fundamentado unívocamente en *premios y castigos*, encuentra su término a los pocos pasos”²⁴¹.

2.6.7 El hedonismo de Marcuse

Marcuse, filósofo y sociólogo alemán, fue una de las principales figuras de la primera generación de la Escuela de Frankfurt. Su pensamiento parte de dos ideologías que le precedieron: la freudiana y la marxista²⁴².

Del marxismo toma la idea de la enajenación del hombre a las fuerzas productivas del capital, y reinterpretando a Freud afirma que las “exigencias productivas” en las que se encuentra sumergido el hombre aplastan su tendencia libertaria, es decir las equipara con la anulación de la libido sexual por las presiones del *superego*²⁴³.

También toma del marxismo la idea de la necesidad de una revolución en dos ámbitos: el económico y el psicológico. El fin de dicha revolución en el plano económico es liberar al trabajador del capitalismo asfixiante en el que se encuentra, y en el ámbito psicológico que haga a un lado los tabúes u obstáculos que inhiben sus instintos sexuales, como afirma Llano: “Se requiere en el mundo actual una revolución al modo *marxista*, que nos desencadene de las exigencias

²⁴¹ Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 36.

²⁴² Cfr. *Ibidem*, págs. 36-37.

²⁴³ Cfr. *Idem*.

del capitalismo, Pero también y paralelamente, una revolución psíquica que nos libere de los tabúes que reprimen nuestros instintos sexuales”²⁴⁴.

El movimiento hippie de los años 60’s, que era anárquico y que estaba en contra del orden social en occidente, tuvo en Marcuse su justificación teórica²⁴⁵.

Las ideas marcusianas pueden representar un peligro para la empresa actual ya que, al igual que el marxismo, conlleva una lucha de clases que no propiciaría la convivencia y el trabajo en equipo. Pero aun así, estas ideas se colaron en la empresa de una forma insospechada. Como ejemplifica muy claramente Carlos Llano: “el empresario o directivo de hoy fue el hippie de ayer, que aun cuando superó muchas de las posturas, algunos resquicios marcusianos habrán quedado”²⁴⁶.

Algo que no podría dejar pasar Carlos Llano por sus convicciones religiosas es el tema del trabajo, que bajo la óptica marcusiana éste es el mayor obstáculo de la verdadera vida lograda del hombre. Es decir, para que el hombre pueda hacerse de los bienes necesarios para vivir, es requisito indispensable trabajar, pero esto se puede convertir en un círculo vicioso, sobre todo en una sociedad consumista, ya que nunca se tendrá lo suficiente y por lo tanto se deberá de trabajar más y caer verdaderamente en la enajenación. Pero lo que resulta importante saber diferenciar “entre caer en el totalitarismo del trabajo y la suposición de que la auténtica plenitud de la vida humana se halle en el llamado

²⁴⁴ *Ibidem*, pág. 37.

²⁴⁵ *Cfr. Idem*.

²⁴⁶ *Idem*.

tiempo libre y no en el trabajo, como si el trabajo no fuera uno de los factores –y principal– del vivir bien”²⁴⁷.

La visión marcusiana del hombre tiene como consecuencia una concepción empobrecida del trabajo. El trabajo visto de este modo es un mal necesario que requiere de otros alicientes, también materiales, para poder ser ‘tolerado’, como lo afirma Llano: “ver el trabajo como un tortuoso medio para la adquisición de medios que le den al hombre mejores condiciones de descanso hace que el trabajo mismo no resulte motivante para los empleados, por lo que se debe de ofrecer añadidos o accesorios materiales al trabajo que lo hagan soportable”²⁴⁸.

2.6.8 Posmodernidad

La antropología posmoderna acarreará más problemas a la humanidad que las posturas de las ideologías materialistas del modernismo.

El hombre que concebían Marx, Freud, Darwin, Nietzsche, entre otros, aun cuando pueden ser calificado como reduccionista era un hombre con una configuración determinada, en cambio, la posmodernidad no tiene ningún planteamiento teórico sobre el hombre, que puede ser cualquier cosa y por lo tanto no es nada, como bien afirman Carlos y Héctor: “Pero ahora no nos enfrentamos a un concepto determinado del ser humano, sino a la carencia de ese concepto. Es decir, a un estilo vaporoso de vida, que carece de fondos intelectuales; una

²⁴⁷ *Idem.*

²⁴⁸ *Ibidem*, pág. 38.

concepción gaseosa de la existencia, un modo de vivir cutáneo y superficial, sin raigambre, oriundo de ningún sitio”²⁴⁹.

El nihilismo posmoderno no es el nihilismo intelectual de Nietzsche y el superhombre, es un nihilismo vacío, de un hombre poroso, vacío, que no cree en la verdad, por lo que ya no le interesa buscarla²⁵⁰.

Según Llano y Zagal el hombre posmoderno tiene dos características enraizadas en un ser: el hedonismo y el consumismo.

El hedonista posmoderno ya no sólo busca el placer por el placer, eso era en la modernidad, hoy el hombre también busca el placer, pero lo quiere satisfacer de inmediato, la espera ya no es un valor, es una pérdida de tiempo. El hombre se pierde a sí mismo en una búsqueda sin fin de bienes finitos: “Arrastrado por esta compulsión irrefrenable de satisfacerse, el hombre pierde el dominio de sí mismo, aquello que antes se denominaba *aguantarse* y *aguantar*, tanto el deseo de placer como las inevitables situaciones dolorosas que la vida nos depara”²⁵¹.

Como consecuencia de la propensión al placer inmediato al hombre posmoderno no le está prohibido nada, todo le está permitido. Lo único prohibido en una sociedad permisiva es prohibir. Se podría afirmar que las premisas morales del hombre posmoderno son dos: permitir es bueno, prohibir es malo, como lo afirman Llano y Zagal: “Prohibir sería malo y permitir sería bueno. Es así como el tono de vida hedonista desemboca, sin quererlo en el permisivismo”²⁵².

²⁴⁹ Llano Cifuentes & Zagal Arreguín, El rescate ético de la empresa y el mercado, 2001, pág. 42.

²⁵⁰ Cfr. *Idem*.

²⁵¹ *Ibidem*, pág. 43.

²⁵² *Idem*.

El hedonismo y el consumismo se encuentran estrechamente relacionados. El consumismo contemporáneo es similar al moderno, la única diferencia estriba en la velocidad, es decir, el uso y desecho de los bienes materiales ahora es vertiginoso, en un lapso pequeño de tiempo (tres años) se ha pasado del 'Ipad I' al 'Ipad V', y hay personas que las han tenido todas y ya están esperando la siguiente versión para desechar la actual, como lo afirman Llano y Zagal: "Usar un automóvil, un traje, una computadora, se hace en un tiempo tan perentorio y breve, que se diría que lo estoy consumiendo más que usando²⁵³".

Llano y Zagal definen el consumismo moderno de la siguiente forma: "la tendencia contemporánea por la que los bienes de uso –que habrían de ser duraderos– se convierten en bienes fungibles. Bien fungible es aquel que no puede usarse sin consumirse; no puedo comerme de nuevo el mismo filete²⁵⁴".

La norma moral de la modernidad está enmarcada por el hedonismo, el consumismo y la inmediatez. Todo aquello que represente un obstáculo se tiene por inmoral.

²⁵³ *Ibidem*, pág. 45.

²⁵⁴ *Ibidem*, pág. 44.

Capítulo III: Ética y liderazgo

En este tercer capítulo se abordará el tema del liderazgo, en el que confluyen los dos capítulos anteriores. Ya que el ejercicio del liderazgo es el ejercicio de la ética, y esta última es hacer vida el concepto de persona humana en el que se fundamenta.

El primer tema a tratar es el liderazgo, su definición, lo que incluirá su función, que es la de hacer mejor a la persona, lo que nos lleva al segundo tema: la corrección, como el proceso necesario para poder ayudar al otro a ser mejor.

El tema de la corrección está estrechamente relacionado con el tema de las virtudes, las cuales se analizan de acuerdo a las funciones propias de un líder. Ya que las virtudes son el camino para alcanzar la perfección humana.

3.1 Liderazgo

El capítulo VII del libro *Antropología de la Acción Directiva* de Llano y Polo empieza con la pregunta ¿Qué es dirigir? Una respuesta que se puede antojar rápida y sencilla abre todo un análisis profundo de la dirección.

Lo primero que dicen los autores es que “Dirigir, como acción externa, significa estrictamente dirigir hombres”²⁵⁵. Pero esta respuesta más que aclarar el panorama lo complica. Si la dirección se refiriera a dirigir fieras salvajes, pues listo se acabó el problema, pero como el director y el dirigido son personas, es decir son seres dotados de libertad, la respuesta que parece obvia no lo es.

Dirigir no se reduce a un ciclo mandar—obedecer, dirigir es un proceso de cambio, que tiene por objetivo modificar la conducta como afirman Llano y Polo

²⁵⁵ Llano Cifuentes & Polo, *Antropología de la acción directiva*, 1997, pág. 113.

citando a Aristóteles: “«Dirigir es lograr cambiar la conducta de otros de manera que hagan lo que yo quiero»”²⁵⁶.

Este cambio de conducta se podría lograr de diversas maneras, si el líder fuera un seguidor de Skinner, pues le bastaría aplicar alguna técnica conductista (premio-castigo), si fuera un autoritario pues fácil sería aplicar su poder de coerción, cómo afirman Llano y Polo: “dirigir comporta un cambio ser capaz de cambiar una conducta... la más tosca es el uso de castigos y de gratificaciones”²⁵⁷.

Pero este cambio sólo sería aparente, sería un cambio epidérmico, ya que sólo se cambia el comportamiento, pero no a la persona.

Lo anterior lo ejemplifican los autores con el adiestramiento de una cacatúa para que ande en una bicicleta, que no es un acto natural para ella. Este cambio se logra colocando al ave en una situación de hambre aguda, premiándola con una semilla cuando sube el pie al pedal, cuando toma el volante con el pico, etc., a tal grado que la cacatúa sólo come cuando anda en la bicicleta²⁵⁸.

Este comportamiento de la cacatúa funciona bajo dos condiciones 1) que la cacatúa tenga hambre y 2) que se le refuerce continuamente²⁵⁹.

Hacer esto con una persona daría como resultado un autómeta, un hombre empobrecido, animalizado, porque se le roba su riqueza interior, de la cual carece la cacatúa: “si el dirigido actúa como una cacatúa, el que dirige no ha tenido en

²⁵⁶ *Idem.*

²⁵⁷ *Idem.*

²⁵⁸ *Cfr. Idem.*

²⁵⁹ *Cfr. Idem.*

cuenta su modificación interior y está degradando al ser humano: lo trata como ser incontinente”²⁶⁰.

Dirigir rectamente hace mejor al dirigido y al que dirige, es decir, no lograr un cambio profundo en el dirigido afecta al líder, ya que el dirigido no se potencializa, no se hace mejor, pero tampoco el líder se hace mejor, ya que no saca lo mejor de sí para sacar lo mejor del otro²⁶¹.

El liderazgo es un ganar-ganar, un crecer-crecer, “condicionar animales no es propiamente dirigir. No es ni siquiera un juego de suma cero, sino un juego de suma negativa”²⁶².

Dirigir hombres es que otros hagan lo que el líder quiere, si es cierto, pero no completo, habrá que añadir: que lo hagan queriéndolo, lo que implica necesariamente sus potencias superiores, la inteligencia y la voluntad, ya que no se puede querer lo que no se conoce²⁶³: “No buscamos obediencia ciega. Procuramos encontrar hombres y mujeres que, por iniciativa propia, anhelan hacer lo que hacen porque lo estimen una meta valiosa”²⁶⁴.

Hasta aquí se tienen dos condiciones para que se dé el acto de dirigir: 1) que el acto de dirigir se ejerza sobre personas, si no se tienen personas a cargo no se es director y 2) que el otro quiera hacer lo que yo quiero, pero para que se dé la segunda es preciso que los objetivos que pretende el líder se puedan poner en común, es decir, para que el otro pueda querer lo que el líder quiere debe de

²⁶⁰ *Ibidem*, pág. 114.

²⁶¹ *Cfr. Idem*.

²⁶² *Ibidem*, pág. 115.

²⁶³ *Cfr. Ibidem*, pág. 114.

²⁶⁴ Hesselbein y Cohen (Comp.), *De líder a líder*, pág. 62, 2001.

ser comunicable²⁶⁵. Si las intenciones del líder no son comunicables podrían implicar intereses oscuros que pueden ir contra los intereses o incluso contra la persona del dirigido.

La dirección debe de humanizar al director y al dirigido, para ello es necesario que en todo acto de dirección se tome en cuenta la naturaleza humana, que cada mandato lleve a ambos a más, ontológicamente hablando: “Liderar es elevar la visión de un hombre a más altos panoramas, elevar el rendimiento de un hombre a un estándar más alto, construir su personalidad más allá de sus limitaciones normales”²⁶⁶. Los autores vuelven a retomar el ejemplo de la cacatúa para hacerlo aun más evidente: “Es claro que la cacatúa monta muy mal el patinete. Si se compara con lo bien que vuela y se comporta en su ambiente con su modo de manejar dicho artilugio, se advierte que apenas acierta a hacer lo último, porque no es lo suyo”²⁶⁷. Se podría decir que a la cacatúa se le ha “descacatuizado”, igual pasa con el hombre, lo cual tiene implicaciones morales graves, al hombre se le deshumaniza, ya que se le priva de su libertad.

3.2 Liderazgo y corrección

Una vez que se ha visto que el liderazgo para Carlos Llano implicaba la mejora del otro, abordaremos el tema de la corrección, como la herramienta principal para dar cumplimiento a la función de líder.

El tema de la corrección es de mucha importancia en el pensamiento de Carlos Llano. La preocupación por la corrección, se traducía en ocuparse en lo

²⁶⁵ Llano Cifuentes & Polo, Antropología de la acción directiva, 1997, pág.115.

²⁶⁶ Druker, *Op. cit.*, pág.128.

²⁶⁷ Llano Cifuentes & Polo, *Op. cit.*, págs. 114-115.

demás, en hacer mejor a todo aquel que lo rodeaba. El tema de la corrección no se quedó solamente a nivel teórico o intelectual, sino que era en él una forma de vida.

En su libro *Amistad en la empresa*, Llano aborda el tema de la corrección en el capítulo XII titulado *La ayuda al amigo*.

La primer afirmación que hace es que la amistad entendida dentro del contexto de “la filosofía clásica es querer el bien para el amigo”²⁶⁸.

Aclara que ayudar al amigo no se trata de dar o de regalar, ya que en no pocas ocasiones dar y regalar más que ayudar, perjudica al otro. Pone como ejemplo el caso de los padres de familia que procuran la mayor cantidad bienes materiales a su hijo, sin exigencia alguna, lo cual a la larga traerá como consecuencia un hijo sin carácter, ya que nunca ha tenido la necesidad de esforzarse²⁶⁹.

En el libro citado anteriormente habla de los distintos tipos de amor, para los efectos de esta investigación se tocarán dos: el de dádiva y el de benevolencia.

Para nuestro autor, el amor de dádiva²⁷⁰ se perfecciona con el amor de benevolencia, que “no sólo quiere el bien para el amigo, sino quiere que el amigo sea mejor”.

En sentido estricto el amor de benevolencia es el verdadero bien para el amigo, ya que implica un bien interno para el otro, lleva a la perfección de sus

²⁶⁸ Llano Cifuentes, *La amistad en la empresa*, 2006, pág. 223.

²⁶⁹ *Cfr. Idem.*

²⁷⁰ El amor de dadiva es pretender el bien para el amigo y sus actos propios son: “corresponder, agradecer, dar, darse don de sí), sacrificarse, enseñar, corregir, perdonar, comprender a alguien, acoger”: *Ibidem*, pág. 95.

potencialidades humanas. Es lo que se busca con la amistad: un mejor amigo y un amigo mejor²⁷¹.

Para Llano el hacer mejores a los demás es la tarea más compleja que se pueda realizar, ya que implica penetrar en el otro: “Este efecto de la amistad recibe en Santo Tomás el nombre de inhesión: el amigo inhiere en el amigo”²⁷².

La tarea de corregir o mejorar al otro es sin duda una de las actividades más complejas del hombre, pues implica el acto de inherir en el otro, como se dijo en el párrafo anterior.

A un ser inanimado, por ejemplo un automóvil, para hacerlo un *mejor automóvil* no requiero de su involucramiento, en un sentido análogo lo mismo podemos decir de los seres sensibles, en el adiestramiento de un perro no concurre su voluntad, porque no la tienen, en cambio para el mejoramiento de la persona se requiere de la participación de su inteligencia y de su voluntad, esta mejora debe de implicar que el líder afecte a lo más íntimo de la persona.

Para que se pueda dar la inhesión, es requisito indispensable que exista una relación interpersonal que vaya más allá de una relación laboral jefe-subordinado, y esto por dos razones: 1) como ya se mencionó anteriormente, inherir es llegar a lo más íntimo de la persona y 2) se ha de procurar el bien del otro, lo cual implica amistad, como asevera Llano: “Por ello la procuración de la mejoría de alguien requiere una plataforma de amistad mutua”²⁷³.

²⁷¹ Cfr. *Ibidem*, pág. 223.

²⁷² *Ibidem*, pág. 189.

²⁷³ *Ibidem*, pág. 224.

Como consecuencia de la amistad este penetrar en el otro se da en primer lugar en el plano de la inteligencia (conocer al otro), y en segundo término en el ámbito volitivo (querer al interior del otro)²⁷⁴.

Para inherir en el otro, no basta la mera existencia de la amistad, ni tampoco es suficiente el deseo de corregir al otro, a estos dos elementos hay que sumarles un tercero: saber cómo corregir. Si la corrección no se hace adecuadamente, el otro puede sentirse herido o lastimado –porque se están tocando sus áreas de deficiencia– y pensar que la corrección es un ataque y no una ayuda para mejorar²⁷⁵.

La corrección no es una situación agradable para quien es corregido. Por ello es de suma importancia aprender a corregir. Es preciso al momento de la corrección no pasar por encima de la persona del otro.

Según nuestro autor la corrección es de una importancia tal que sin ella no se puede hablar de dirigir. Un líder no podría llamarse tal si en el camino de conseguir las metas, no hace mejor a la persona, porque se estaría incapacitando al otro de lograr metas más altas, o en el peor de los casos no podría ni siquiera sostener la meta lograda, como afirma Llano: “Nadie sería un buen conductor de personas si las llevase a alguna meta, pero en esa dinámica no consiguiera su mejoría, porque no podrían llegar a metas más altas o serán incapaces de mantenerse en las ya logradas”²⁷⁶.

Aun cuando la corrección no es agradable no se puede dejar de hacer, ya que si la corrección no se hiciera por no afectar la relación jefe-subordinado al final

²⁷⁴ Cfr. *Ibidem*, pág. 189.

²⁷⁵ Cfr. *Ibidem*, pág. 224.

²⁷⁶ *Ibidem*, págs. 224-225.

se tendría un “*jefe bueno*, pero que no sería un *buen jefe* que estaría rodeado de no buenos empleados”²⁷⁷.

La corrección es importante y necesaria por dos cuestiones: 1) toda meta ha de incluir la mejora de la persona que la lleva a cabo, como dice Llano: “sea la meta la que fuese, ésta debe incluir el crecimiento, desarrollo o expansión de las personas que tengan que conseguirla”²⁷⁸, y 2) la debilidad humana hace que en algunas ocasiones decaiga la motivación o que simplemente se desvíe de la meta establecida: “dadas la debilidad y la factibilidad del hombre –incluso del jefe y el subordinado en las organizaciones–, esa mejora del personal no puede eximirse del acto de corregir, aunque no sólo consista en ese acto”²⁷⁹.

3.2.1 Corregir correctamente

Para corregir correctamente hay que tener muy presente que el acto de corregir es un acto prudencial, como todo acto que implique decidir, debe ser bien meditado, aun cuando no se puedan anticipar con claridad los resultados: “debemos hacerlo con prudencia, pero (es necesario comprender) que sus resultados son inciertos”²⁸⁰.

Hay que partir de la premisa de que es más importante conservar una sana relación con la persona que reciba la corrección que estropearla por empeñarse en querer corregirlo a causa de algún mal comportamiento. Ya que la persona es mucho más que ese comportamiento, este es el verdadero sentido de la

²⁷⁷ *Ibidem*, pág. 224.

²⁷⁸ *Ibidem*, pág. 225.

²⁷⁹ *Idem*.

²⁸⁰ *Idem*.

tolerancia, soportar un mal menor para obtener un bien mayor, o no causar un mal mayor o en su defecto no obstruir un bien mayor²⁸¹. En este sentido Llano sostiene la siguiente tesis: “muy rara vez conviene perder al amigo por un mal comportamiento suyo. Sostenemos que siempre hay una forma de retener la amistad porque queremos seguir queriendo su bien”.

En la corrección siempre deberá de referirse a la conducta anómala y no a la persona, ya que, como se dijo anteriormente, la persona es mucho más que ese mal comportamiento. Si el líder tiene la habilidad de corregir sin deteriorar la relación, tendrá la oportunidad de seguir mejorando a su seguidor en el futuro.

Lo mejor es corregir sin perder la relación con el seguidor, pero siempre será necesario corregir aun cuando la corrección implique dañar la relación, pero hay que recalcar que perder la amistad por causa de una corrección no es lo más adecuado, en todo caso habrá de ser un acto voluntario indirecto, en el que el bien que se consiga ha de ser mayor que el mal que se tolera.

3.2.2 Eficacia de la corrección

Para que una corrección sea hecha con eficacia es condición necesaria “el logro de la mejora de la conducta de la persona –y más aún, la mejora de la persona misma”²⁸².

Según Llano, para lograr lo anterior hay que cuidar tres aspectos: a) intelección, b) aceptación y c) posibilidad de acción.

²⁸¹ Cfr. *Ibídem*, págs. 225-226.

²⁸² *Ibídem*, pág. 240.

a) Intelección: el seguidor debe de entender qué es lo que se le pide que corrija. Para ello el líder debe ser claro y al mismo tiempo cuidar el tono humano. En caso contrario se corre el riesgo de confundir al subordinado al hablar indirectamente de la corrección “La falta de claridad en la advertencia negativa o en la corrección puede revestirse de delicadeza, pero las más de las veces es debilidad”²⁸³ y la debilidad es algo que no puede permitirse un líder, como se verá más adelante.

Para que se tenga un mayor grado de certeza de que el subordinado entendió la corrección hay que tomar en cuenta tres puntos: 1) corregir más en positivo que en negativo, 2) evitar que la corrección caiga en una evaluación de la mala conducta, 3) hacer la evaluación sobre hechos concretos, 4) estos hechos deben de ser recientes y 5) no es conveniente corregir en el momento del mal comportamiento²⁸⁴.

b) Aceptación: una vez que se ha logrado que el seguidor entienda, el siguiente paso es que acepte. Esta etapa es de suma importancia en el proceso de mejora, ya que sin ella no se podrá dar la intención de mejora. El ejemplo clásico es el del alcohólico, que para poder empezar la cura de su alcoholismo es condición necesaria que acepte su enfermedad, como afirma Llano: “La fase principal de la corrección es que acepte lo que se le dice, lo cual se encuentra en el nivel de la voluntad”.²⁸⁵

Los aspectos a considerar para lograr la aceptación son los siguientes. 1) El líder deberá de dar pruebas patentes de que la corrección busca el bien del

²⁸³ *Idem.*

²⁸⁴ *Cfr. Ibídem*, págs. 241-242.

²⁸⁵ *Ibídem*, pág. 245.

otro. 2) El líder tiene que demostrar su *rectitud de intención*. 3) El líder deberá de brindar opciones de salida, que el otro no se sienta atrapado. 4) La retroalimentación deberá de ser estimulante y alentadora. 5) Felicitar y agradecer al subordinado una vez que ha dado muestras de mejora. 6) Tener presente que puede ser necesario reiterar la corrección. 7) La corrección deberá de hacerse a solas. 8) El líder debe de ser un ejemplo para los demás. 9) Y por último, y lo más difícil de lograr en la empresa, es que la corrección deberá de ser mutua²⁸⁶.

c) Posibilidad de acción: No basta con que el destinatario de la corrección entienda el mal comportamiento y que lo acepte como verdadero y que como consecuencia quiera mejorar. Se requiere que exista la posibilidad real de mejorar. Antes de hacer una corrección es necesario evaluar que el subordinado tenga la capacidad de cambiar. Si el objeto de la corrección no está en las manos del otro, la corrección está condenada al fracaso, como afirma Llano: “De poco o nada servirá que una persona, gracias a mis estímulos correctivos llegara a querer corregirse en una determinada línea de comportamiento, además, debe estar en sus manos, debe poder hacerlo”²⁸⁷. Ante una mala conducta se tiene que evaluar si se está ante un defecto cuya mejora depende del subordinado o si se está ante una limitación, y en tal caso el comportamiento no es superable.

²⁸⁶ Cfr. *Ibidem*, págs. 245- 250.

²⁸⁷ *Ibidem*, pág. 251.

3.3 Perfilado del líder

Anteriormente se mencionó que la función principal de un líder es hacer mejor no sólo al otro, sino inclusive a sí mismo, para ello es necesario tener en claro las cualidades de un líder.

En su libro *Humildad y Liderazgo* Carlos Llano trata el tema de las cualidades del líder, partiendo de algunas características proporcionadas por algunos autores²⁸⁸:

Autor	Cualidades
O'Toole	Jerarquía, respeto al superior, trabajo en equipo y disciplina.
James Hunter	Honrado, digno de confianza, ejemplar, pendiente de los demás, comprometido, atento, exige responsabilidad a sus hombres, anima a la gente, posee una actitud positiva y entusiasta, aprecia a las personas y las trata con respeto, trata a las personas porque son importantes y ser honrado (ser digno de confianza).
Maquiavelo	Lealtad, clemencia, religiosidad, caridad...
Edgar Shein	Su postura ante el cambio
Vaclav Havel	La experiencia irreplicable del mando, un sentido elemental de justicia, la habilidad de ver las cosas que otros hacen, un sentido de responsabilidad trascendental, una sabiduría arquetípica, buen gusto, ánimo y compasión.

Se podrían citar una interminable lista de autores sobre el tema de liderazgo con una, igualmente, interminable lista de cualidades de un líder, ya que como se

²⁸⁸ Cfr. Llano Cifuentes, *Humildad y liderazgo*, 2004, págs. 15-28.

puede ver a lo largo de la historia, han existido grandes líderes de la humanidad con grandes diferencias en sus cualidades.

De igual forma Llano afirma mencionando citando o siguiendo a Álvarez de Mon²⁸⁹ que las cualidades de un líder están lejos de poder reducirse a las cualidades abstractas de un currículum, el ejercicio del liderazgo va más allá de poseer un elenco de características o de cualidades: “Lo que importa no es el carisma del líder. Porque el liderazgo no se basa en una personalidad magnética – que puedes ser solamente demagógica–. Tampoco es ganar amigos e influir en las personas: eso es adulación²⁹⁰”. El liderazgo tiene que estar directamente referenciado al ser mismo del líder, ha de guardar una estrecha relación con las virtudes humanas básicas.

Según Rodríguez Luño las virtudes hacen mejor el obrar del hombre bueno, debido a que son por definición hábitos buenos estables, que ayudan al sujeto a obrar con mayor perfección. “Por ejemplo una persona generosa, realiza un sacrificio con más facilidad y más perfección que otra que carezca de esta virtud²⁹¹. Lo cual no se puede decir de las cualidades de un líder, que si actúan bajo la tutela únicamente de cualidades, facilitarían el ejercicio del liderazgo, pero no forzosamente harán mejor al sujeto.

Ello puede explicar la existencia de líderes falsos –que en un sentido estricto no puede ser llamado líder– carismático, seguro, afable, etc., pero que con sus actos y decisiones ataca la dignidad del otro, limita su creatividad y el ejercicio

²⁸⁹ Cfr. *Ibidem*, pág. 19.

²⁹⁰ Druker, *Op. cit.*, 2005, pág. 128.

²⁹¹ Rodríguez Luño, *Op. cit.*, pág. 132.

real de su libertad, como son los casos de Adolf Hitler o Joseph Stalin, entre otros tantos.

Más que cualidades, que muchas pueden ser a nivel exterior, el líder requiere tener virtudes o en su defecto luchar constantemente por obtenerlas.

3.4 Virtudes y liderazgo

El liderazgo, como ya se dijo anteriormente, tiene como finalidad hacer mejor a la persona, tanto al líder como al seguidor: “La persona que siempre sabe exactamente lo que la gente no puede hacer, pero nunca ve lo que si puede hacer, socavará el espíritu de su organización”²⁹².

La persona humana se hace mejor por las virtudes, como afirma Llano: “con la virtud el hombre adquiere fuerza, coraje o temple para hacer su única tarea en el mundo: ser hombre”²⁹³.

En el libro *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, anteriormente citado, Llano sostiene que actualmente en el ámbito de la empresa el tema de las virtudes es extraño para el hombre de negocios, ya que parecería que las virtudes serían un obstáculo, sinónimo de mediocridad, como dice Llano: “pocos identificaría la figura del hombre de negocios con la de hombre virtuoso. No porque el hombre de negocios deba carecer de virtudes: más bien porque el hombre virtuoso perdería, por causa de la misma virtud poseída, el dinamismo, habilidad y agilidad para emprender los negocios de su oficio”²⁹⁴.

²⁹² Druker, Op. cit., pág: 131.

²⁹³ Llano Cifuentes, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, 1997, pág. 144.

²⁹⁴ *Idem*.

Aun cuando el tema de la virtud ha sido tratado por algunos autores, no es aún visto en forma general como necesario en los negocios²⁹⁵.

Por otro lado no es posible hablar de ética y liderazgo sin hablar de virtudes, pero el presente trabajo no es lo suficientemente amplio para hablar de todas las virtudes que debe de tener un líder. Por ello esta investigación se enfocará por un lado en las virtudes que han sido consideradas como básicas en la filosofía clásica y por el otro en aquellas virtudes que Llano consideró que son necesarias para el desarrollo del líder.

3.4.1 Virtudes básicas del líder

Hay que aclarar que las virtudes que se analizarán más adelante no son exclusivas de los líderes, sino de toda persona humana, pero dada la importancia de la función del liderazgo tanto a nivel individual como social, debido a la importancia que tienen hoy día en la empresa, se abordarán las virtudes como propias del liderazgo en la empresa.

Como se dijo anteriormente, en no pocas ocasiones, la tarea más importante del líder es el mejoramiento del otro y esto equivale a la formación del carácter, en primer lugar del suyo propio y en segundo término a la formación del carácter de sus *“liderados”*. Es decir, resulta indispensable que el líder tenga carácter, ya que “si éste carece de aquél, lo más que podría enseñar a sus dirigidos son habilidades y mañas para salir al paso en la vida de la empresa, manteniéndose en una superficialidad; pues no se puede llegar a hacer nada en la

²⁹⁵ Cfr. *Ibidem*, pág. 145.

vida..., si se carece de dominio sobre uno mismo, siendo presa de las circunstancias internas y externas”²⁹⁶.

Las virtudes afectan a toda la persona y por tanto al actuar del líder. “El liderazgo no se superpone postizamente a la persona. Arranca de ella, es la expresión de su más profundo modo de ser y trasunto de su insondable mundo interior. No es un aditamento de *quita y pon*. De ahí la necesidad de que el líder encarne valores sustanciales y sólidos, y no se valga epidérmicamente de teorías pasajeras”²⁹⁷.

El directivo logra cumplir su misión primordial de hacer mejor al otro a través de tres funciones, que se sintetizan en la siguiente tabla²⁹⁸:

Función	Descripción
Diagnóstico	Conocer la situación en la que se encuentra la empresa
Decisión	Fijar los objetivos a los cuales se deben de aspirar en función del diagnóstico
Mando	Determinar lo que ha de hacerse para alcanzar los objetivos fijados a través de los hombres de la organización

Estas tres funciones no son exclusivas de la persona que ejerce la dirección o el liderazgo, como insiste Llano en su obra citada anteriormente, sino que en menor o mayor medida todos los miembros de la organización habrán de tener las virtudes propias del diagnóstico, la decisión y el mando.

²⁹⁶ López, El hombre y la dirección según Carlos Llano , 2007, pág. 30.

²⁹⁷ Llano Cifuentes, Humildad y liderazgo, 2004, pág. 35.

²⁹⁸ Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 149.

Cada una de estas tres funciones conlleva el ejercicio de sus virtudes propias que se verán a continuación.

3.4.2 Las virtudes propias de las funciones del líder

El diagnóstico

El diagnóstico es la primera etapa de la acción directiva y a su vez también es la última. Mediante el diagnóstico el líder se hace llegar información para conocer la situación actual de determinado asunto o problema, como afirma Llano: “el diagnóstico busca polarmente definir los aspectos de la situación”²⁹⁹, enfocándose en cuatro aspectos (ya que no es factible pretender conocer todas las propiedades de una situación), dos externos como son las oportunidades y amenazas y dos internos, fortalezas y debilidades.

Con el diagnóstico se pretende determinar de forma *objetiva* en qué aspectos la empresa o institución tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva. Para que se logre la objetividad en el diagnóstico es necesario que el sujeto que lo realiza se desprenda de su visión subjetiva y de sus deseos, ya que esto puede deformar el conocimiento claro de la situación. En ocasiones el directivo puede elaborar los objetivos como primer paso y después adecuar el diagnóstico a dichos objetivos, con lo que se invierte el orden de la función directiva³⁰⁰.

El diagnóstico busca conocer con claridad la situación, es decir, conocer la situación como es (objetividad) y no como el líder desearía que fuera

²⁹⁹ *Ibidem*, pág. 150.

³⁰⁰ *Cfr. Idem*.

(subjetividad). Esto se logra mediante la virtud de la prudencia. El prudente estudia fríamente los datos que le ofrece la realidad, ajustándose a ella. Por el contrario el imprudente es el sujeto que pretende ser la medida de la realidad. Es imprudente por ser subjetivo, como afirma Llano al citar a Joseph Pieper: “La prudencia en efecto, es aquel pensamiento para la acción que toma de la realidad de la que la acción parte”³⁰¹.

Ante las oportunidades, la prudencia participa principalmente, no así ante las amenazas. Actuando con prudencia, el líder puede dimensionar el tamaño de la amenaza, pero no es suficiente con ello. Ante la amenaza es necesario actuar, hacerle frente. Para ello el líder ha de contar con la virtud de la fortaleza, gracias a la cual el líder es capaz de acometer y/o resistir ante la amenaza³⁰².

Ante los factores externos la objetividad se da por medio de la prudencia, para conocer tal cual es la oportunidad que se presenta y la fortaleza para vencer el temor que provoca la amenaza, pero el diagnóstico no termina aun, como afirma Llano: “El diagnóstico detecta en la situación particular las oportunidades y amenazas, pero quedaría incompleto si no llevara a cabo un análisis de los recursos con que el sujeto cuenta a fin de aprovechar las oportunidades y precaverse de las amenazas”³⁰³.

El diagnóstico de los recursos internos con los que se cuenta, para aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas, requiere nuevamente de la objetividad. Pero en esta ocasión, para conocer las propias debilidades y fortalezas, es decir, el autoconocimiento “que es fruto de una de las

³⁰¹ Cfr. *Ibidem*, pág. 151.

³⁰² Cfr. *Ibidem*, 1997, pág. 152.

³⁰³ *Idem*.

virtudes más importantes para la vida del hombre, virtud que no ha sido, como las otras destacada –fuera del cristianismo– con la relevancia de la que es merecedora: *la humildad*³⁰⁴.

Aun cuando la humildad no forma parte de las cuatro virtudes fundamentales, Llano la considera de vital importancia en la vida del hombre³⁰⁵, porque esta virtud es contraria al vicio que encabeza, por su gravedad, la lista de vicios capitales, el de la soberbia, que se define como el deseo desordenado de nuestra propia elevación y una vana complacencia de nosotros mismos³⁰⁶ y además, como afirma Llano: “el lograr que el conocimiento de nosotros mismos sea objetivo se denomina humildad y es la *conditio sine qua non* para elaborar un proyecto acertado de la propia vida, en el que se decida no sólo lo que quiero tener y hacer, sino especial y primariamente lo que quiero ser”³⁰⁷.

Debido a la soberbia se puede perder la objetividad en el autoconocimiento, así como gracias a la prudencia podemos conocer los factores externos como son, y gracias a la humildad la persona puede conocer la realidad de su propio yo.

La virtud de la humildad se complementa con la virtud de la justicia, gracias a la cual por un lado no cae el hombre en una *falsa humildad*, no reconociendo su valor, ni tampoco en la soberbia, y para ello es necesario vivir la virtud de la

³⁰⁴ *Idem*.

³⁰⁵ La virtud de la humildad es de suma importancia en el aspecto antropológico y ético de Carlos Llano, sobre la cual escribe el libro titulado *Liderazgo y Humildad*, lo que pone de manifiesto la unidad de su pensamiento, ya que como él mismo afirma la humildad es una virtud esencialmente cristiana.

³⁰⁶ *Cfr. Ibídem*, págs. 152-153.

³⁰⁷ Llano Cifuentes, *Humildad y liderazgo*, 2004, pág. 225.

justicia para “atribuirme a mí lo que me corresponde. Y ello ni por carta de más, como los presuntuosos, ni de menos, como los timoratos”³⁰⁸.

La decisión

La decisión es la proyección de las acciones hacia el futuro, es fijar la dirección o camino a seguir para alcanzar una meta. Esto quiere decir que lo que se quiere no se tiene aun. Lo contrario sería un absurdo. Es como desear algo que ya se posee.³⁰⁹

La objetividad en la decisión no es la misma que se pide para el diagnóstico, ya que la meta u objetivos no son aún en la realidad. La decisión es un acto subjetivo, pues el sujeto es quien toma la decisión, lo que le da al sujeto un peso importante en esta función directiva³¹⁰.

Pero aun cuando la decisión es del sujeto, es diferente de éste y además debe ser superior al decisor, ya que si la meta no es mayor al sujeto, ¿para qué se quiere alcanzar sino implica un crecimiento para la persona que decide? Si alguien está en el punto A es irracional querer llegar al punto A. No se puede; nadie en su sano juicio puede tener como meta ganar menos dinero o perder un negocio. Las metas deben de ser retadoras; han de llevar al sujeto hacia adelante, no hacia atrás como los cangrejos³¹¹.

³⁰⁸ Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 152.

³⁰⁹ *Ibidem*, pág. 153.

³¹⁰ Cfr. Llano Cifuentes, Análisis de la acción directiva, 2011, pág. 92.

³¹¹ Cfr. López, *Op. cit.*, págs. 38-41.

De lo anterior se puede afirmar que para tomar decisiones eficientes de los objetivos o metas a alcanzar, partiendo del diagnóstico realizado, son necesarias dos virtudes: magnanimidad y audacia³¹².

La *magnanimidad* nos lleva a aspirar a grandes cosas; es “aspirar a más de lo que se tiene, se hace o se quiere”³¹³, pero es importante aclarar que la magnanimidad no se refiere a la magnitud o a la extensión, sino que la magnanimidad nos indica que “lo verdaderamente valioso en el universo es la persona humana”³¹⁴.

Es síntoma de pobreza humana medir los resultados de cualquier meta por criterios de orden material como la magnitud o la extensión, por ello se insiste, la magnitud hace referencia al hombre, ya que sólo el hombre puede ser magno³¹⁵.

No es magnánimo el que tiene grandes logros, sino el que anhela metas altas, que llevan al sujeto a crecer para alcanzarlas. A primera vista parecería que la magnanimidad es una virtud contraria a la humildad, pero esto no es así en realidad, como se verá a continuación.

El líder se puede proponer grandes metas y para lograrlas hay dos vías; la de la soberbia, que lleva al líder a pretender situarse por encima de los demás, y la de la humildad, virtud por la cual la persona modera su apetito desordenado a la propia excelencia³¹⁶.

La humildad y la justicia son el cimiento de la magnanimidad, ya que la magnanimidad requiere que el líder sea capaz de renunciar al protagonismo en la

³¹² Cfr. Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 154.

³¹³ Llano Cifuentes, Humildad y liderazgo, 2004, pág. 246.

³¹⁴ Llano Cifuentes, Dilemas éticos de la empresa contemporánea, 1997, pág. 154.

³¹⁵ Cfr. *Ibidem*, pág. 155.

³¹⁶ Cfr. *Ibidem*, pág. 156.

meta que se busca en bien de la organización, y esto sólo es posible gracias a la humildad.

Además la magnanimidad ha de apuntar también al dirigido, ya que para hacerlo crecer la meta ha de estar más allá de sus propios límites y aquí la justicia se vive en cuanto a la obligación de hacer crecer al otro, que es la obligación primera del líder, como ya se ha dicho antes: En este sentido la justicia se vive como dice Llano: “cuando le estoy dando a la corporación (y a las personas que la integran) algo que les corresponde por derecho (el derecho a una continuidad ascendente)”³¹⁷.

La magnanimidad hace referencia a lo que se quiere lograr, una vez que son conocidas las amenazas y las oportunidades en el diagnóstico. Pero como el obrar sigue al ser, para lograr grandes metas es necesario que haya grandes hombres, o mejor dicho, personas humanas que puedan llegar más allá de sus límites actuales. Por ello es necesario que junto con la virtud de la magnanimidad, se requiere un hombre audaz, que es definido por Llano como: “el que tiene la disposición para adquirir los recursos que necesita a fin de conseguir la meta propuesta”³¹⁸.

Si la meta propuesta por el líder no requiere nuevos recursos más allá con los que ya se cuenta, no es necesaria la audacia, por lo que sería necesario analizar si la meta es realmente magnánima. La meta propuesta sería equivalente

³¹⁷ *Ibídem*, pág. 160.

³¹⁸ *Ibídem*, pág. 161.

a dar un giro de 360°, es decir, al conseguir la meta llegaría al mismo lugar de donde se partió.³¹⁹

Como ya se dijo anteriormente, para que una meta sea realmente tal, debe de llevar al crecimiento de la persona, ser magnánima, aun cuando no se alcance el objetivo.

Alcanzar una meta magnánima por medio de la virtud de la audacia, implica el crecimiento de la persona, y esto solo se logra mediante el *estiramiento*.

Estirar lo define Llano como: “un estiramiento de algo que era más corto, que como un desarrollar algo que ya estaba ahí, aunque replegado”³²⁰. En este sentido, estirar implica ganar capacidades, recursos, que no estaban antes.³²¹

El obstáculo que ha de vencer la audacia es el miedo al fracaso, ya que el proponerse metas implica la posibilidad de no alcanzarla. Para vencer este miedo al fracaso la audacia requiere la virtud de la fortaleza. Por otro lado, el vicio contrario a la audacia es la osadía, que aparece cuando se emprenden acciones que no parten de la realidad, es decir, decisiones en las que no participa la virtud de la prudencia³²².

El mando

Las virtudes que Llano considera que están directamente ligadas con el mando son tres: confianza, fortaleza y templanza.

³¹⁹ Cfr. *Ibidem*, pág. 163.

³²⁰ *Ibidem*, pág. 162.

³²¹ Cfr. *Idem*.

³²² *Idem*.

La virtud de la *confianza* es la firme seguridad que se tiene en uno mismo o en otra persona. El líder debe de tener la confianza de que lo que se manda será llevado a cabo por quién recibe la orden, y ésta “es la más poderosa fuerza con que cuenta quien ordena o manda”³²³.

La confianza tiene diferentes elementos: 1) volitivo-racional, 2) confianza mutua y 3) capacidad del sujeto para realizar lo mandado.

Volitivo-racional: Para que el seguidor lleve a cabo lo mandado es necesario que lo quiera hacer. Pero este querer no es un querer ciego: debe de ser un querer inteligente. Para ello es importante que el líder sea capaz de dar razones de lo que manda y que al mismo tiempo que lo mandado convenga o perfeccione a la persona que obedece y que sean claras y confesables. “Si una orden no es clara corre el riesgo de ser mal ejecutada y si no es confesable puede ser que lo mandado no sea algo bueno”³²⁴.

Confianza mutua: Quizás el aspecto más importante y más difícil es conseguir que el seguidor confíe en el líder, y esto no se logra solamente con razones, sino que el líder deberá de reunir cualidades y virtudes que se traduzcan en una vida y comportamiento ético, que inviten al otro a seguirle³²⁵.

Aunado a lo anterior, la confianza es la correspondencia más palpable del verdadero aprecio y reconocimiento que puede recibir la persona, porque la confianza está relacionada con el núcleo entitativo del sujeto. La confianza es algo que se genera por lo que la persona es, no por lo que la persona hace³²⁶, lo que

³²³ *Ibidem*, pág. 164.

³²⁴ *Ibidem*, pág. 165.

³²⁵ *Idem*.

³²⁶ *Cfr. Idem*.

paradójicamente en el mundo de la empresa se da al revés, como bien dice Llano: “la satisfacción de dicha necesidad se ha orientado por lo que las personas hacen o consiguen; y lo que el hombre requiere, lo sepa o no, es el reconocimiento por lo que es”³²⁷.

Confianza del sujeto para lograr lo mandado: Es de suma importancia que el líder crea en la capacidad del otro para hacer lo mandado y al mismo tiempo, saber transmitir la confianza al mandado, de lo contrario el mandado se verá afectado por la inseguridad, y probablemente no logre cumplir lo mandado.

Para que las cosas funcionen en la organización es necesario confiar en que los demás pueden hacer lo que les corresponde, como afirma Llano: “A fin de dejar que cada uno ejerza la tarea que le corresponde, hemos de tener confianza en su capacidad para hacerla”³²⁸.

Toda meta que lleve al sujeto a un verdadero crecimiento por lógica conlleva obstáculos, no se puede mejorar sin esfuerzo, sin vencer impedimentos. Y para vencer los impedimentos el hombre requiere de la fortaleza para alcanzar los bienes arduos.

Dice Llano que “en la tarea directiva, el hombre fuerte es preferible al hombre inteligente”³²⁹. En la dirección es muy importante tomar decisiones prudentes que formulen los objetivos con eficacia, pero fijar las normas es sólo el primer paso. Es necesario llevarla a cabo, vencer los obstáculos que se tengan que vencer para cumplir la meta.

³²⁷ *Idem.*

³²⁸ *Ibidem*, pág. 166.

³²⁹ *Ibidem*, pág. 168.

Si en el camino para conseguir una meta no participa la virtud de la fortaleza, el objetivo magnánimo propuesto no se podrá alcanzar, ya que alcanzar una meta alta implica esfuerzo y la aparición de obstáculos a vencer, como asevera Llano: “El esfuerzo para acceder al objetivo fijado, que es la fortaleza, se cumple y pone término con la consecución del objetivo”³³⁰.

Algunas corrientes racionalistas del *management* exageran la importancia de la toma de decisiones, ya que afirman que una vez trazado el camino no hay más que seguirlo. Bajo esta perspectiva si la decisión es la correcta deben de estar previstos todos los posibles obstáculos; de no ser así, el error fue de imprudencia³³¹.

Pero por más correctamente que estén fijados los objetivos y se conozcan todos los imprevistos, hace falta la virtud de la templanza, porque la inteligencia humana a pesar de ser potente no es omnipotente, tiene sus límites, no puede conocer todas las realidades de un problema.

El obstáculo que tenga en su mente el líder no es igual que el obstáculo real, por lo que resulta imposible pretender un problema con la sola virtud de la prudencia, ya que el problema real “requiere una acción real, y ésta necesita una virtud, habituación o capacidad diversa, que llamamos fortaleza”³³².

³³⁰ *Ibidem*, pág. 169.

³³¹ *Cfr. Idem*.

³³² *Idem*.

Conclusiones

Del presente trabajo se desprende una serie de conclusiones relevantes que permiten esclarecer las implicaciones antropológicas y éticas en el liderazgo y la importancia de su papel, no sólo para la empresa, sino también para las personas que la conforman.

El tema del liderazgo ha de estar fundamentado en la ética, así como ésta se fundamenta en la antropología, en primera porque se trata de una actividad eminentemente libre, tanto del líder como de aquél que es dirigido. Por parte del líder esta actividad es libre porque no se puede ser líder si no se quiere, y por parte del “liderado” porque en un sentido estricto el liderazgo no es algo que se pueda imponer; la persona que es dirigida toma la decisión de aceptar al otro como líder, por lo que el liderazgo es una decisión en dos direcciones.

El boom de la ética de la empresa en los últimos lustros, si bien es un gran avance -ya que de entrada muestra la preocupación del hombre de negocios por hacer las cosas correctamente- ha tomado caminos equivocados, que estudian a la ética desde la empresa y para la empresa, pero no para la persona. Se habla de empresas socialmente responsables, siendo que esto es un absurdo. La empresa no es ni responsable ni irresponsable; deberíamos de hablar de empresas *con líderes* socialmente responsables, porque ello volcaría la atención no en las empresas y sus procesos, sino en el hombre y sus virtudes.

Carlos Llano afirma con claridad la importancia de profundizar en la ética de los negocios, a partir de un concepto de persona “demostrativamente verdadero”. Hacer caso omiso de esto, como se hizo en la modernidad y aún en nuestro tiempo, ha traído consecuencias negativas para la humanidad.

El mundo de la empresa construye la ética al margen del concepto de persona. Prueba de ello es el léxico usado por los estudiosos de la ética de los negocios, que hablan de estándares de comportamiento, no de principios, mismos que nacen de la naturaleza humana y no de convencionalismos.

Un verdadero liderazgo ha de partir de la persona, ya que ésta es su fundamento y su fin. Ha de partir de un concepto de persona que está más allá de ideologías que parcializan al hombre y que al final lo acaban reduciendo. No ha de pretender definir con exactitud a la persona, ya que esto no es posible, sino que debe de partir de un concepto expansivo de la persona, que tenga claro que cada hombre es un ser único y excepcional, que puede hacer muchas cosas, pero que no lo puede hacer todo, y que por lo tanto necesita del otro para lograr objetivos o metas magnánimas.

Debe de concebir a la persona como un ser que está abierto al infinito, pero esto no quiere decir que el hombre pueda lo infinito, sino simplemente que lo puede apetecer, pues para ello está hecho.

Por ello resulta importante que un líder sea un “experto” en antropología, para que tenga en claro con qué capacidades cuenta para lograr la empresa propuesta y poder así sacar lo mejor de cada individuo, aprovechando la *estirabilidad* del hombre para que con cada logro lo lleve cada vez más lejos y que de esta manera se haga mejor, empezando por él mismo.

La función del líder no se puede reducir al logro de objetivos, por más importante que resulte esta característica. El líder debe ir más a fondo, más allá de cambiar los procesos, los comportamientos o las actitudes. El líder ha de cambiar a la persona humana. Llano afirma que no basta con trazar el rumbo, sino que a lo

largo del camino es necesario corregir, estar cerca de las personas, porque las personas no son puramente racionales y no basta con dejar en claro lo que se quiere y los beneficios que se esperan, ya que su disposición en el día a día se ve influenciada por otros elementos propios (emociones, sentimientos, motivaciones, etc.) que pueden hacer decaer las aptitudes iniciales³³³.

En este sentido para el líder es de vital importancia el proceso correctivo de la persona, tan ampliamente tratado y aún más, intensamente vivido, por Carlos Llano. De ello se pueden encontrar múltiples ejemplos de aquellos que tuvieron la fortuna de tenerlo como mentor.

El tema de la corrección es la esencia del liderazgo, el punto de encuentro entre la antropología y la ética, en el que ambas ramas filosóficas van más allá de la contemplación de la verdad y se hacen palpables en la vida práctica del líder y de sus dirigidos.

El líder ha de vivir inmerso en el proceso de la corrección -en primer lugar de sí mismo y después de sus dirigidos- ha de luchar por vivir las virtudes cardinales como todo hombre y vivir con intensidad las virtudes anejas propias de su función.

Por último considero que vale la pena agregar que la presente investigación nace de las inquietudes que surgieron al impartir la materia de *Ética de los Negocios* en la Universidad Panamericana Campus Guadalajara, en la carrera de Administración y Relaciones Industriales, hoy llamada Administración y Recursos Humanos. Así como a los estudiantes de la derecho se les imparte la materia de

³³³ Cfr. Llano Cifuentes, Dirección recta y correcta, 2010, <http://istmo.mx/2010/07/direccion-recta-y-correcta-un-arte-del-corazon>, 29/09/2012.

Deontología Jurídica dirigida al campo muy específico de su profesión de abogado, consideré importante y necesario hablar de liderazgo y su función primordial de hacer mejor al otro, precisamente a aquellos jóvenes que en el futuro en su mayoría se desarrollaran profesionalmente como gestores del hoy llamado capital humano o como directores de una organización.

Bibliografía

Principal

Llano Cifuentes, Carlos. Análisis de la acción directiva. México, D.F.: Limusa, 2011.

- . Aprendizaje de la ciencia y la prudencia. Sistema de Información Científica REDALYC. Noviembre de 2005.
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=70180102#> (último acceso: 26 de septiembre de 2012).
 - . Dilemas éticos de la empresa contemporánea. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica, 1997
 - . Fantasmas de la sociedad contemporánea. México, D.F.: Trillas, 1998.
 - . Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter. México, D.F.: Trillas, 1999.
 - . Humildad y liderazgo. México, D.F.: Ruz, 20.
 - . Istmo online. 11 de 2000.
http://istmo.mx/2000/11/la_etica_tan_polemica_como_necesaria (último acceso: 29 de 09 de 2012).
 - . Istmo online. 07 de 2010. <http://istmo.mx/2010/07/direccion-recta-y-correcta-un-arte-del-corazon> (último acceso: 29 de 09 de 2012).
 - . Istmo online. 19 de 03 de 2010. <http://istmo.mx/2010/03/%C2%BFquien-tiene-derecho-a-lo-superfluo> (último acceso: 29 de 09 de 2012).
 - . La amistad en la empresa. México, D.F.: Minos, 2006.
 - . Viaje al centro del hombre. México, D.F.: Diana, 1999.
- Llano Cifuentes, Carlos, y Héctor Zagal Arreguín. El rescate ético de la empresa y el mercado. México, D.F.: Trillas, 2001.
- Llano Cifuentes, Carlos, y Leopoldo Polo. Antropología de la acción directiva. Madrid: Unión Editorial, 1997.

Secundaria

- Adame Goodard, Jorge. Filosofía social para juristas. México, D.F.: McGraw-Hill, 1998.
- Aranguren, Javier. Antropología Filosófica. Madrid: McGraw-Hill, 2003.
- Aristóteles. Ética Nicomaquea. Traducido por Julio Pallí Bone. 1 vols. Madrid: Gredos, 2003.
- . Metafísica. Traducido por Valentín Yebra. 1 vols. Madrid: Gredos, 1990.
- Arregui, Jorge Vicente, y Jacinto Choza. Filosofía del Hombre: una antropología de la intimidad. Madrid: RIALP, 2002.
- Ayllón, José Ramón. Introducción a la ética: Historia y fundamentos. Madrid: Palabra, 2006.
- Barrio, José María. Antropología del hecho religioso. Madrid: Rialp, 2006.
- Boltvinik, Julio. Facultad de Economía UNAM, La cuestión de las necesidades en el pensamiento económico, 03-04 de 2008. <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/351/08julio.pdf> (último acceso: 29 de 09 de 2012).
- Cortina Orts, Adela. Una ética necesaria para construir verdaderas empresas y sociedades justas, Digital Repository Universidad Politécnica de Cartagena. s.f. <http://repositorio.bib.upct.es/dspace/bitstream/10317/3369/1/aco.pdf> (último acceso: 24 de 09 de 2013).
- Covey, Stephen R. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. 1°. Traducido por Jorge Piatigorsky. México, D.F.: Paidós, 2012
- Davis, Keith, y John W. Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo. 11°. Traducido por Antonio Núñez Ramos. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana, 2003.
- de Haro, Vicente. «Istmo online.» 01 de 2010. <http://istmo.mx/2010/11/viaje-al-centro-del-hombre/> (último acceso: 20 de 09 de 2013).
- de Hipona, Agustín. Confesiones. México, D.F.: San Pablo, 1998.
- Druker, Peter. Peter Druker para todos los días. Traducido por Affán Buitrago Valencia. Barcelona: Gránica, 2005.

- Elegido, Juan M. Fundamento de ética de empresa. 1°. Traducido por Heriberto Rubio. México, D.F.: IPADE, 1996.
- Francisco, Carta encíclica Lumen Fidei, Vaticano: 5 de julio 2013
- Gambra, Rafael. Historia sencilla de la filosofía. México, D.F.: Minos Tercer Milenio, 2007
- Gran Enciclopedia RIALP. Vol. VI. 25 vols. Madrid: Rialp, 1989. Hesselbein, Frances, y Paul M. Cohen. De líder a líder. México, D.F.: Gránica, 2001.
- Gutiérrez Saenz, Raúl. Introducción a la ética. Naucalpan, Estado de México: Esfinge, 1992.
- Yarza, Iñaki. Historia de la filosofía antigua. Navarra: Eunsa, 1997.
- Karl, Marx. Marxists Internet Archive. s.f. <http://www.marxists.org/espanol/m-e/1840s/manuscritos/man3.htm> (último acceso: 22 de 09 de 2013).
- López, Rafael. El hombre y la dirección según Carlos Llano. Naucalpan, Estado de México: Ruz, 2007.
- Lorda, Juan Luis. Moral el arte de vivir. Madrid: Palabra, 2004.
- Martínez-Costa, José. «Universitat de Valencia.» s.f. http://www.uv.es/ayala/jvmc/Determinismos_sus_bases_medicas.pdf (último acceso: 24 de 09 de 2013).
- Martínez Sáez, Santiago. Pensamiento actual: Ocaso y esplendor. México, D.F.: Minos, 1991.
- Marx, Karl, y Friedrich Engels. Marxists Internet Archive. s.f. <http://www.marxists.org/espanol/m-e/1840s/48-manif.htm> (último acceso: 2013 de 09 de 22).
- Nava de Müller, Lizette. «La noción de "felicidad" de Freud: una crítica desde el análisis del lenguaje ordinario.» LÓGOI Revista de Filosofía, nº 13 (enero-junio 2008): 27-41.
- Nietzsche, Friedrich. Así hablo Zaratustra. Valladolid, España: Maxtor, 2007.
- Ortiz Ibarz, José Ma. La hora de la ética empresarial. Madrid: McGraw-Hill, 1995.
- Platón. La República. Traducido por Antonio Gómez Robledo. Vol. 1. 1 vols. México, D.F.: Unam, 2000.
- Rodríguez Luño, Ángel. Ética. Pamplona: Eunsa, 1984.

- Romo González, Tania. Revista ciencias de la UNAM. abril-junio de 2011.
http://www.revistaciencias.unam.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=947:darwin-el-darwinismo-y-el-neodarwinismo-la-metafora-de-la-qsupervivencia-de-los-mas-aptosq&catid=110 (último acceso: 2013 de 09 de 23).
- Rojas, Enrique. La conquista de la voluntad. Madrid: Planeta, 2004.
- Sociología de la Empresa. 09 de 11 de 2009.
<http://sociologiaempresa09.wordpress.com/2009/11/09/teoria-de-motivacion-de-maslow/> (último acceso: 2013 de 09 de 23).
- Velásquez, Manuel G. Ética en los negocios. México, D.F.: Pearson Educación, 2006.
- Weiss, Joseph W. Ética de los negocios. Un enfoque de administración de Los stakeholders y de casos. 4°. México, D.F.: Thomson Editores, 2006.
- Walking with the cavemen. DVD. Dirigido por Richard Dale. Producido por Richard Dale. Interpretado por Robert Wiston. 2003.
- Wojtyła, Karol. Amor y responsabilidad. Traducido por Juan Antonio Segarra. Madrid: Razón y fe, S.A. de C.V., 1969.
- Xirau, Ramón. Introducción a la historia de la filosofía. México, D.F.: UNAM, 1998.
- Zimmerling, Ruth. «Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes» 2001. Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes (último acceso: 28 de 09 de 2012).