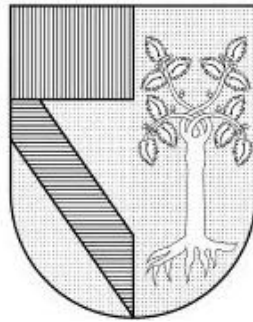


**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA**



**“EL ACIERTO PRÁCTICO EN CARLOS LLANO”**

**T E S I S**

Q U E P R E S E N T A

**MARÍA FERNANDA CUEN MADERO**

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

**MAESTRA EN HISTORIA DEL PENSAMIENTO**

**DIRECTOR DE LA TESIS:  
DR. HÉCTOR ZAGAL**

# Índice

<a href="#">Introducción.</a>	<a href="#">4</a>
<a href="#">1. La estructura funcional del ser humano.</a>	<a href="#">8</a>
<a href="#">1.1.Las facultades del ser humano</a>	<a href="#">8</a>
<a href="#">1.1.1. Entendimiento</a>	<a href="#">11</a>
<a href="#">1.1.2. Voluntad</a>	<a href="#">13</a>
<a href="#">1.1.3. Sentidos</a>	<a href="#">14</a>
<a href="#">1.1.4. Apetitos sensibles</a>	<a href="#">15</a>
<a href="#">1.2.La decisión</a>	<a href="#">15</a>
<a href="#">1.2.1. El objeto de la decisión. El sujeto y el objeto</a>	<a href="#">16</a>
<a href="#">1.2.2. La causa eficiente y la causa formal</a>	<a href="#">17</a>
<a href="#">1.2.3. La motivación</a>	<a href="#">19</a>
<a href="#">1.2.3.1. Dimensiones objetivas</a>	<a href="#">24</a>
<a href="#">1.2.3.2. Clases de motivación:</a>	<a href="#">26</a>
<a href="#">a. Motivaciones de preponderancia</a>	<a href="#">26</a>
<a href="#">b. Motivaciones intrínsecas y extrínsecas</a>	<a href="#">27</a>
<a href="#">c. Motivaciones transitivas y trascendentes</a>	<a href="#">30</a>
<a href="#">1.2.4. La libertad</a>	<a href="#">33</a>
<a href="#">1.2.4.1. El acto de decidir</a>	<a href="#">36</a>
<a href="#">1.2.4.2. La indecisión</a>	<a href="#">37</a>
<a href="#">1.2.4.3. La acción</a>	<a href="#">38</a>
<a href="#">1.2.5. El carácter</a>	<a href="#">40</a>
<a href="#">1.2.5.1. Hábitos intelectuales</a>	<a href="#">43</a>
<a href="#">1.2.5.2. Virtudes caracterológicas</a>	<a href="#">45</a>
<a href="#">1.2.5.3. Actividades directivas y virtudes</a>	<a href="#">47</a>
<a href="#">2. La acción directiva</a>	<a href="#">55</a>
<a href="#">2.1.La empresa: el trabajo y la persona</a>	<a href="#">55</a>
<a href="#">2.2.Acción directiva</a>	<a href="#">56</a>
<a href="#">2.3.Diagnóstico</a>	<a href="#">57</a>
<a href="#">2.4.Decisión</a>	<a href="#">59</a>
<a href="#">2.4.1. Riesgo y logro</a>	<a href="#">61</a>
<a href="#">2.4.2. Ejecución.</a>	<a href="#">63</a>
<a href="#">2.5.Mando</a>	<a href="#">63</a>
<a href="#">2.5.1. Motivación al dirigir</a>	<a href="#">65</a>
<a href="#">2.5.2. Resultado y compromiso</a>	<a href="#">66</a>
<a href="#">2.6.Capacidad directiva y carácter</a>	<a href="#">67</a>
<a href="#">2.7.El acierto práctico</a>	<a href="#">68</a>
<a href="#">3. Dirigir en tiempos postmodernos.</a>	<a href="#">70</a>

3.1.	<u>Modernidad y postmodernidad</u>	<u>71</u>
3.1.1.	<u>Contexto histórico e ideológico de la modernidad</u>	<u>72</u>
3.1.2.	<u>Contexto histórico e ideológico de la postmodernidad</u>	<u>76</u>
3.2.	<u>El director, la empresa y la postmodernidad</u>	<u>78</u>
3.2.1.	<u>La ecología y el mundo de la empresa</u>	<u>80</u>
3.2.2.	<u>El feminismo en la empresa</u>	<u>82</u>
3.2.3.	<u>El nacionalismo en la empresa.</u>	<u>84</u>
	<u>Conclusiones.</u>	<u>87</u>
	<u>Bibliografía.</u>	<u>91</u>

## ***Introducción***

La capacidad de tomar decisiones acertadas es un tema que llama la atención. ¿En qué se fundamentan las decisiones? ¿Por qué algunas personas son capaces de tomar decisiones con mayor acierto aún en situaciones difíciles? Algunas personas son capaces arriesgarse y asumir las consecuencias, dejando a un lado la seguridad y comprometiéndose, otras no lo son. El acierto en las decisiones es esencial para la vida de una persona. Ahora bien, si se considera que la persona se autorrealiza por medio de su trabajo, entonces las decisiones son fundamentales también en su vida laboral. Es precisamente en este ámbito del trabajo y, para ser más concretos, el trabajo directivo, en donde esta tesis busca analizar la importancia de la decisión. ¿Por qué?

En un mundo marcado por la incertidumbre, el desencanto de las ideologías, la crisis de confianza y la fragmentación del pensamiento, surgen algunas interrogantes adicionales. ¿Qué da certeza y motiva la toma de decisiones? ¿Qué hace a algunas personas asertivas en su actuar, mientras que otras se paralizan a pesar de sus grandes capacidades? ¿Qué mueve la voluntad o la inteligencia de unos u otros a actuar de determinada manera?

Simultáneamente, la creciente globalización mueve al mundo en medio de un ambiente imbuido en la tecnología y el intercambio de información por medio de las redes. Esta sobredosis de información puede dar mayor riqueza y pluralidad al individuo, pero también le puede generar mayor confusión y volatilidad haciéndolo dudar de la certeza que tiene en ciertos ámbitos de su vida.

Es al buscar la resolución de algunas interrogantes que esta tesis se adentra en el estudio del acierto práctico en la toma de decisiones, dentro de la filosofía y el pensamiento de Carlos Llano Cifuentes. El acierto práctico es el elemento clave de la acción directiva.

Este trabajo comienza por revisar someramente las facultades del ser humano para la filosofía clásica tratando de entender el funcionamiento mismo de la persona. Se vuelve imprescindible repasar los conceptos de entendimiento, voluntad, sentidos y apetitos sensibles. El punto de partida es comprender el entendimiento, que nos lleva a conocer lo universal y necesario; la voluntad, el deseo racional en el hombre; los sentidos, que entrelazan lo objetivo-subjetivo de la realidad; y por último los apetitos sensibles, con tendencia a seguir el bien captado por los sentidos, lo apetecible.

Después de ubicar las potencias aprehensivas y tendenciales, y sus respectivas actividades, se buscará entender el papel de estas en la decisión. Es importante comprender lo que está detrás de las decisiones del ser humano, así como lo que lo mueve a la acción y ejecución de las decisiones tomadas, las causas del actuar. Por lo anterior, se profundizará en el estudio del sujeto y el objeto de la decisión, así como en la causa eficiente y la causa formal de la misma. Se busca comprender lo que mueve a la voluntad cuando el entendimiento presenta un objeto, cuestión que es necesaria en el proceso de la toma de decisiones.

Al avanzar, nos encontramos con otros temas en los que vale la pena profundizar. Se mencionó previamente que el hombre se encuentra siempre en proceso de desarrollo, de perfeccionamiento y búsqueda de autorrealización. Autorrealizarse implica un esfuerzo continuo y la consecución de objetivos, que una vez alcanzados llevan a nuevos planteamientos y decisiones. Por lo que estudiar la motivación, la libertad y el carácter se convierten en una necesidad.

¿Cómo se relaciona la motivación con la decisión? ¿Cuál es la importancia de la misma? La forma de proponer un objeto y el proceso de atracción de éste, para mover la voluntad del sujeto, son parte del estudio de la motivación. La fuerza que motiva al fin y el fin que se busca obtener.

Ligado a lo anterior, se encuentra la libertad; la libertad de actuar o no para la consecución de un fin. La libertad es entendida como la convergencia del acto de la voluntad guiado por la inteligencia; es la cualidad propia de los actos humanos. Esta libertad puede llevar al ser humano a perfeccionarse a sí mismo, tomar las riendas de su vida y hacerse responsable de sus acciones. Una libertad que supone también la posibilidad de indecisión, de la duda en el actuar, tema que en el mundo de la acción directiva tiene un peso fundamental. La acción repercute en el mundo de la empresa significativamente.

Como se mencionó con anterioridad, para entender la decisión, además de la motivación y la libertad, es necesario estudiar el carácter. El carácter es la trama de hábitos, ya sean vicios o virtudes, que configuran las facultades superiores del ser humano. Cuando el carácter es virtuoso, las facultades racionales ordenan las facultades sensibles. Las virtudes intelectuales, si bien no configuran moralmente a una persona (nadie es una persona buena por saber medicina saber matemáticas), sí imprimen algunos rasgos a la personalidad configurada por el carácter.

El carácter de un individuo es un factor casi determinante en la actividad misma de dirigir; pero, a su vez, la acción de dirigir forja el carácter de la persona. En cualquier caso, formar el carácter de una persona será de gran valor para la acción directiva, en la cual se podrán observar factores subjetivos propios del individuo mismo.

Una vez comprendidas las facultades del ser humano y la decisión, se analizará la acción directiva. Ello nos llevará a hablar del papel de la empresa, el trabajo y la persona en el acierto y la acción directiva. A continuación, siguiendo a Llano, analizaremos los elementos o actos claves de la acción directiva: diagnóstico, definición de objetivos y mando de personas.

El mando de personas remite de inmediato al tema de la motivación, desde la perspectiva del trabajo directivo. Ya que, de acuerdo con Carlos Llano, la forma auténtica de autoridad inicia con el convencimiento y el convencimiento se logra en gran medida por medio de la motivación, una motivación que puede darse por medio de bienes físicos, económicos, y trascendentes. Lo cual no significa que todos los tipos de motivación sean igualmente válidos.

Siguiendo en la línea de la empresa y el acierto directivo, también se tocarán temas de importancia en la decisión como son los riesgos, la ejecución y el compromiso, mismos que quedan implícitos en la ejecución de lo decidido. Todo lo estudiado nos llevará a entender y ver la importancia del acierto práctico.

Aunque a todo ser humano le mueve el deseo de acertar en sus decisiones, de que la decisión ideal exista, la realidad parece desmentir ese deseo. El desacierto y la inacción abundan en la vida. ¿Qué es lo que lleva al hombre a actuar, o no, de cierta manera? Para responder a esa pregunta, revisaremos el acto de decidir y el acierto práctico desde la perspectiva de la autorrealización personal y de su impacto en otras personas y en las organizaciones.

Finalmente, se analizará lo que implica dirigir en tiempos posmodernos. La época contemporánea es considerada por muchos como posmoderna por las amplias diferencias que presenta en relación con la modernidad. Para Carlos Llano y Héctor Zagal,<sup>1</sup> la modernidad se caracteriza por privilegiar la razón instrumental, la fe en el progreso, el afán de exactitud matemática y el énfasis en la subjetividad. Esto último trastoca la noción griega y medieval de

---

<sup>1</sup> Cfr. Llano, Carlos y Zagal, Héctor: *El rescate ético de la empresa y el mercado*, Trillas, México, 2001, p. 15

verdad. Ésta ya no se pensó como la adecuación del sujeto a la realidad, sino se convirtió en la adaptación del objeto al sujeto.

El camino de la verdad es un camino que de un modo u otro genera certeza; la certeza da un rumbo. Al desdibujarse la verdad, se puede perder con facilidad la certeza. Un entorno donde la verdad se desdibuja es, por definición, un entorno incierto, donde la dirección se convierte en una actividad especialmente compleja.

Este entorno cambiante e incierto afecta de igual manera a la empresa y a las instituciones, pues la información y la velocidad de la misma no son suficientes para actuar con seguridad al realizar un diagnóstico y tomar una decisión.

Aunado a lo anterior, el mundo postmoderno atraviesa por cambios en los valores y la forma de vida de las comunidades. Cambios que afectan directamente la acción directiva y la toma de decisiones. Temas como la ecología, el feminismo y los nacionalismos deben ser considerados dentro del modo de operar de las empresas. Por lo mismo, se tocarán de manera breve estos temas.

El acierto en las decisiones es esencial para la supervivencia de las diferentes organizaciones en un mundo que evoluciona rápidamente y que necesita adaptarse con flexibilidad a los nuevos jugadores del mercado y a las nuevas generaciones.

Si la persona vive en este mundo tan cambiante y con tan pocas certezas y la empresa está constituida por personas, ¿cuál es el punto de partida de la acción directiva? ¿Cómo motivar cuando parece existir una tendencia a alejarse de lo duradero?

Cualquier juramento de lealtad, cualquier compromiso a largo plazo (y mucho más un compromiso eterno) auguran un futuro cargado de obligaciones que (inevitablemente) restringiría la libertad de movimiento y reduciría la capacidad de aprovechar las nuevas y todavía desconocidas oportunidades en el momento en el que (inevitablemente) se presenten.<sup>2</sup>

Es en este entorno planteado, donde se busca analizar el éxito del directivo que es capaz de formular diagnósticos, plantear objetivos y decidir, logrando, con determinados conocimientos y elementos de juicio, una acción directiva acertada.

---

<sup>2</sup> Bauman, Zygmunt: *Los retos de la educación en la modernidad líquida*, Gedisa, Barcelona, 2010, p. 15

# ***1. La estructura funcional del ser humano***

## ***1.1 Las facultades del ser humano***

El ser humano es animal racional. Esto significa que comparte con el resto de los seres vivos algunas funciones, como la nutrición, el crecimiento y la reproducción; pero, además, se distingue por las funciones racionales, que son su característica específica.

Tomás de Aquino, siguiendo a Boecio, escribió “la persona es substancia individual de naturaleza racional”.<sup>3</sup> Todo lo que existe en una persona, sea o no de su naturaleza, está unido a ella. Para descubrir a la persona se debe considerar no sólo su aspecto físico sino también su interior.

La persona es substancia, porque es un sujeto reconocido y como tal se le atribuyen derechos y obligaciones. Al ser sustancia es substrato de los accidentes y existe en sí misma. Los accidentes sensibles, como el color, el peso, etc., son accesorios al sujeto subsistente. En consecuencia, el núcleo sustancial de la persona se distingue de sus accidentes. De ahí que este núcleo sustancial no se identifique con sus operaciones ni sus posesiones. Dicho de otra manera, el ser de la persona no se identifica con su hacer ni con su tener.

La persona es un sujeto individual que permanece a lo largo el tiempo. Hay evoluciones y cambios, pero el ser se mantiene. La persona humana madura, envejece, muere; pero a lo largo de este proceso, hay un sujeto que da identidad al sujeto más allá de los cambios<sup>4</sup>.

Existe unidad por la cohesión interna entre sus partes y de esta unidad se sigue la individualidad. Afirmar que la persona es una sustancia individual implica su singularidad. Cada persona es única e irrepetible si bien, en el caso del ser humano todos pertenezcamos a la misma especie, homo sapiens sapiens. No obstante, esta pertenencia a una misma especie, cada uno de nosotros posee una singularidad que nos hace únicos. De ahí que Carlos Llano afirme que la personas no somos “módulos funcionales”, piezas intercambiables.

---

<sup>3</sup> De Aquino, Tomás: *Suma Teológica, III; c.2, art.2*, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid, 1994

<sup>4</sup> Cfr. Martí, Gabriel: “La noción de persona en Tomás de Aquino: el estatuto ontológico del alma separada”, *Debate sobre las antropologías*, Thémata, Núm. 35, 2005, págs. 343-348.



En la civilización contemporánea se ha venido hablando mucho de la dignidad del hombre, pero rebajándola al mismo tiempo a exigir entre nosotros relaciones no de personas, sino de lo que podríamos denominar módulos funcionales. El hombre en este momento “no es” en el sentido pleno de la palabra, sino que “hace de “ en el sentido funcional de ella. La dignidad de la persona se rebaja de alguna manera a lo que podríamos llamar funcionalidad de la pieza de recambio.<sup>5</sup>

Decimos que tiene naturaleza porque la naturaleza es su esencia, pero considerada como principio de operación. Con ello, se pone de relieve que la persona es una entidad dinámica; no es una esencia monolítica y estática, sino una sustancia natural que opera, que se mueve, que actúa.

Su naturaleza es racional y se abre al mundo que le rodea. Tiene la capacidad de conocer de manera sensible los aspectos particulares de las cosas y de manera intelectual los aspectos universales de estas. Por esto su racionalidad se abre al ser, a la belleza, al bien y a la verdad. Y esta apertura le da la posibilidad de la libertad, que se estudia más adelante.

José Ángel García Cuadrado al hablar de este tema, explica cómo Tomás de Aquino posee una visión equilibrada en donde “el hombre se encuentra en el horizonte entre la realidad espiritual y la material”<sup>6</sup>.

Como Carlos Llano lo menciona, la persona es en oposición a otra, ya que tiene un modo particular de relacionarse con los demás, único e irrepetible. Todo queda implícito en la dimensión completa del hombre, con inteligencia y voluntad, que forja su carácter y se motiva al plantearse un camino para alcanzar la plenitud de vida.

El hombre posee, como el animal, sentidos, instintos y tendencias sensibles, pero, por causa de su inteligencia, puede encauzarlos, dominarlos de algún modo o al menos pasar por encima de ellos. En tales condiciones puede decirse del hombre lo que no puede ser afirmado de los demás animales con los que comparte el género: el hombre es dueño de sí. Además de esa característica del dominio propio, 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. Esta es la segunda característica clásica asignada en particular al ser humano: el ansia de trascendencia infinita.<sup>7</sup>

Por lo anterior es importante estudiar las facultades humanas que le permiten enfrentarse al mundo. Estas facultades vienen del espíritu del hombre y le

---

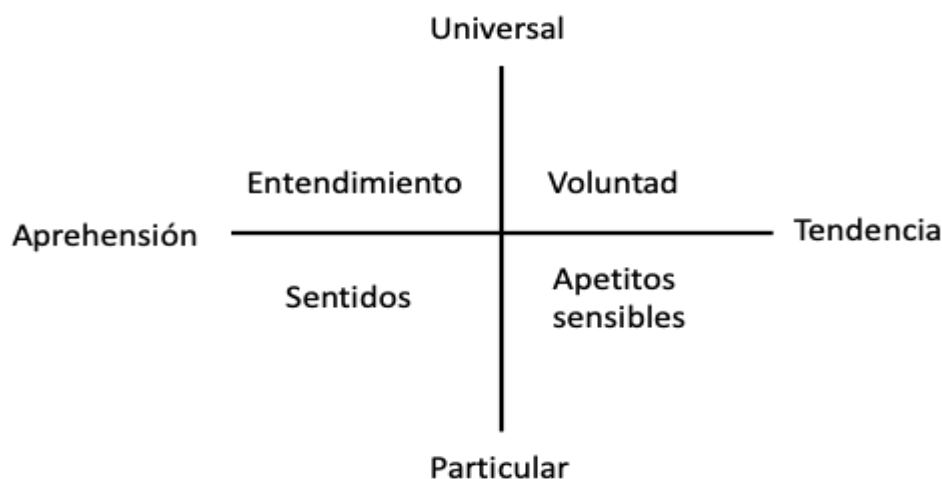
<sup>5</sup> Llano, Carlos: *Viaje al Centro del Hombre*, Ediciones Ruz, México, 2007, p. 7

<sup>6</sup> García Cuadrado, José Ángel: *Antropología Filosófica. Una introducción a la Filosofía del Hombre*, EUNSA, Navarra, 2014, p. 33

<sup>7</sup> Llano Cifuentes, Carlos: *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de Cultura Económica, México, 2011, p. 20

dan la posibilidad de acción, además de ir estrechamente relacionadas con las virtudes fundamentales o cardinales, lo cual facilita su perfeccionamiento. “El hombre posee por naturaleza cuatro modos básicos de enfrentarse con la realidad, a los que corresponden también cuatro facultades de las que se encuentra dotado para habilitarse a ese enfrentamiento”.<sup>8</sup> Estas facultades son el entendimiento, la voluntad, los sentidos y los apetitos sensibles.

Carlos Llano propone un esquema de la acción humana que involucra a estas cuatro facultades. El entendimiento está relacionado con la actividad intelectual; es la inteligencia que capta la realidad en su carácter universal y necesario. Los sentidos captan la misma realidad que la inteligencia, pero en su aspecto concreto y contingente. La voluntad tiende a la realidad que le presenta la inteligencia; desea que conoce el entendimiento. Finalmente, los apetitos sensibles tienden a la realidad presentada por los sentidos en su aspecto concreto. Estas cuatro facultades llevan implícito el trabajo del hombre para conocer la realidad desde lo universal a lo particular y desde lo aprehendido hasta lo que es tendencia.



La vida del ser humano se mueve en dos líneas principales que se cruzan. La vida humana está estructurada por estos cuadrantes. El ser humano no es solo un animal, ni sólo un espíritu.

Al enfocarse en la línea horizontal, se va de la aprehensión a la tendencia, dividiendo el esquema en derecho e izquierdo. Se puede hablar de las potencias aprehensivas y las tendenciales. Se puede conocer la realidad por medio de las potencias aprehensivas, que a su vez están relacionadas con las potencias tendenciales; las potencias tendenciales desean lo que le muestran

<sup>8</sup> Llano Cifuentes, Carlos: *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, ed. cit., p. 145

las potencias aprehensivas. La persona entiende y siente por medio de las potencias aprehensivas; y quiere y apetece por medio de las potencias tendenciales.

Ahora bien, si se considera la línea vertical del esquema, se une lo universal y necesario con lo particular y contingente. Se puede ver si las potencias tienen como objeto lo universal de la realidad o lo particular.

El cruce de ambas líneas y el lugar en donde la facultad se encuentra ubicada, nos ayuda a entender el lugar de cada facultad.

### ***1.1.1 Entendimiento (conocer lo universal y lo necesario).***

El entendimiento es la potencia por la cual captamos lo que hay de universal y necesario en la realidad. En la tradición aristotélica y tomista, la función propia del conocimiento intelectual es la verdad. El ser humano tiende hacia la verdad; la anhela y la busca.

El conocimiento o apertura a la realidad comienza con el conocimiento sensible; pero es en el conocimiento intelectual donde se presenta la verdad porque no sólo hay adecuación a la realidad, sino que además se conoce dicha adecuación.<sup>9</sup>

Al conocer la realidad se pueden orientar las acciones y los juicios sobre las mismas, sin embargo, el conocimiento no transforma esa realidad. Al conocer aumentan las posibilidades de elección y acción, pero no de transformación de lo conocido. La transformación viene cuando hay movimiento. El conocimiento no es efectivo por sí mismo, no conlleva movimiento. El pensamiento puro no transforma el mundo, requiere de la acción.

Por ello, es necesario recordar que el entendimiento tiene dos funciones. 10 Estas dos funciones de la inteligencia se distinguen en virtud de su finalidad. Una de estas es la razón teórica y la otra es la razón práctica. La razón teórica o, si se prefiere, la función teórica del entendimiento, busca contemplar la verdad y reflejar la realidad. Las operaciones incluidas en ella son la abstracción, el juicio y el razonamiento. Por la abstracción se llega a los conceptos; el juicio afirma o niega una propiedad del sujeto y el

---

<sup>9</sup> García Cuadrado, José Ángel: *Antropología Filosófica. Una introducción a la Filosofía del Hombre*, ed. cit., p. 78

<sup>10</sup> Cfr. García Cuadrado, José Ángel: *Antropología Filosófica. Una introducción a la Filosofía del Hombre*, ed. cit., p. 85

razonamiento ordena proposiciones y obtiene conclusiones. Nótese cómo la razón teórica se ordena a la verdad, entendida esta como adecuación del entendimiento a la realidad.

La razón práctica tiene como fin dirigir la acción. Los actos que incluye son la aprehensión del bien, el juicio acerca del bien, la consideración de los medios para conseguirlo, la deliberación del medio más adecuado para alcanzarlo y la ordenación de las acciones para alcanzarlo. Sobre esta función del entendimiento volveremos más adelante.

Esta facultad del entendimiento se actualiza con actos concretos que permanecen de una u otra manera en el sujeto. Existen hábitos intelectuales innatos y hábitos intelectuales adquiridos. Nuestra inteligencia tiene una disposición, que podríamos denominar innata, para descubrir la realidad, pero además puede desarrollarse al aprender, adquiriendo hábitos y logrando un mayor conocimiento o sabiduría sobre los temas profundizados. La inteligencia puede crecer en conocimientos y llegar a la verdad, a la cual el hombre está abierto. Pero para llegar a la verdad, es necesario que se vea la realidad de forma universal, objetiva y profunda<sup>11</sup>, siendo esto esencial para una adecuada formación de la inteligencia. El hombre podría, por razones diversas, no alcanzar la verdad, ni profundizar en la formación de su inteligencia permaneciendo en ignorancia o a nivel próximo a los sentidos sobre temas de distinta índole, afectando su desarrollo intelectual y sus decisiones.

Además de estar abierto a la verdad, el hombre está abierto al bien captado por la inteligencia. Para moverse hacia ese bien captado intelectualmente, se requiere de la voluntad:

El entendimiento juzga, especulativamente, sobre la oportunidad de acción y delibera para la fijación de un objetivo: “esto puede hacerse” (juicio último del entendimiento, en potencia inmediata a la acción); gracias a este juicio la voluntad decide llevar a cabo la acción; hecha la decisión, y *mientras ésta subsiste dinámicamente*.<sup>12</sup>

Esto es de gran importancia en la acción directiva porque, como veremos más adelante, el entendimiento proporciona oportunidades de acción, pero no actúa

---

<sup>11</sup> Cfr. Llano, Carlos: *Formación de la Inteligencia, la Voluntad y el Carácter*, Trillas, México, 2005, p. 16

<sup>12</sup> Llano, Carlos: *Análisis de la acción directiva*, Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, A.C., México, 2019, p. 176-177

### **1.1.2 Voluntad**

La voluntad es una de las facultades superiores del hombre por la cual tiende al bien aprehendido por el entendimiento. Se quiere lo que la inteligencia presenta como bueno. El hombre se debe moverse a sí mismo hacia ese querer. Nadie puede mover a la voluntad en su acto, si ella misma no quiere. El objeto de la voluntad es el bien. Normalmente nadie quiere el mal, aunque puede existir una elección equivocada al considerar como un bien algo que no lo es.

En la dinámica volitiva interviene en primer lugar la *inclinación al bien en general*: la tendencia a la felicidad. Dicha inclinación no está en nuestro poder modificarla. En segundo lugar, interviene la *elección de los medios* para alcanzar la felicidad: esto sí que está en nuestro poder. Esa deliberación va acompañada de una deliberación reflexiva por la cual preferimos un medio u otro.<sup>13</sup>

La voluntad es autónoma y libre. Autónoma significa que ella se da a sí misma las normas; esto es, no está supeditada a las leyes del mundo natural. Significa, también, que ella obedece las normas que la inteligencia le propone por un impulso propio. Este impulso propio no es otra cosa que la libertad, cualidad que le permite moverse a sí misma en el orden de la eficacia.

Al actuar, si el hombre elige un bien, fortalece su voluntad, porque su voluntad concuerda con el bien. Si no elige un bien, debilita su voluntad. La voluntad puede ser educada. Puede existir influencia del exterior, pero el movimiento final proviene de la persona misma. Quien opta por un bien, renuncia a otros bienes y debe asumir la responsabilidad que la elección conlleva.

Se puede hablar de la voluntad como una fuerza. El entendimiento puede presentar un bien a la voluntad y la voluntad optar por una alternativa diferente, porque la voluntad se mueve a sí misma.

El acto voluntario tiene tres pasos: amor al bien, decisión y ejecución<sup>14</sup>. Para que la voluntad se mueva, debe querer un bien dentro de lo que el entendimiento le presenta. Una vez visualizadas las opciones, debe decidirse por un bien concreto y finalmente debe entrar en acción, operar.

---

<sup>13</sup> García Cuadrado, José Ángel: *Antropología Filosófica. Una introducción a la Filosofía del Hombre*, ed. cit., p. 108

<sup>14</sup> Cfr. García Cuadrado, José Ángel: *Antropología Filosófica. Una introducción a la Filosofía del Hombre*, ed. cit., p. 110

Este proceso de elección, decisión y operación puede repetirse varias veces hasta la acción final. La inteligencia puede presentar el bien y los medios y la voluntad optar por otro camino. “*La voluntad sigue siempre el último juicio práctico del entendimiento, con el que cierra el proceso deliberativo y se pasa a la acción; pero depende de la voluntad el determinar cual es el último juicio práctico de la razón*”.<sup>15</sup> Existe un movimiento continuo entre la voluntad y el entendimiento. La voluntad no actúa sin ver las opciones propuestas por el entendimiento, pero es la voluntad la que presenta su querer al entendimiento siendo así su agente.

### ***1.1.3. Sentidos***

Los sentidos son facultades aprehensivas que tienden hacia lo particular. Por medio de ellos, el ser viviente capta la realidad que le rodea en un determinado momento. Se distinguen cinco sentidos externos: la vista, el oído, el gusto, el tacto y el olfato. Los sentidos entrelazan lo objetivo-subjetivo de la realidad.

El tacto suele considerarse la base de los demás, por sus terminaciones nerviosas y por encontrarse en todo el cuerpo tanto fuera del organismo como en los órganos internos. Requiere de contacto físico como forma de reconocimiento del objeto. El gusto, al igual que el tacto, requiere de contacto físico. Percibe las cualidades de gusto y sabor. El olfato, la vista y el oído no requieren del contacto físico inmediato. El olfato percibe por medio del aire, el oído por ondas sonoras y la vista por medio de la luz percibida por el nervio óptico.

El sujeto de las sensaciones es el individuo y es por medio de los órganos que el sujeto siente la realidad externa. Es a través de los sentidos externos que captamos la realidad en su aspecto sensible, sin embargo, se requiere del sentido común para unificar las sensaciones y captar la sustancia. Esta unificación se refiere a cosas singulares. Por medio de la inteligencia el hombre abstrae estas cualidades y es capaz de abstraer y llegar a lo universal, a la esencia de las cosas particulares.

---

<sup>15</sup> García Cuadrado, José Ángel: *Antropología Filosófica. Una introducción a la Filosofía del Hombre*, ed. cit., p. 111

### ***1.1.4 Apetito sensible***

El apetito sensible es la facultad tendencial que sigue el bien captado por los sentidos, lo apetecible. El ser busca la plenitud de su desarrollo y tiende al bien que percibe como conveniente. El hombre puede tender a los bienes sensibles o intelectuales. El ser humano comparte con los animales el apetito sensible. Ello no significa que el apetito sensible sea despreciable; significa, simple y llanamente, que no es la función distintiva del ser humano.

La tendencia a los bienes sensibles se realiza por medio de los apetitos sensibles y la tendencia a los bienes intelectuales por medio de la voluntad. Estas tendencias que buscan satisfacer las necesidades básicas de conservación y reproducción se dividen básicamente en deseos (apetitos concupiscibles) e impulsos (apetitos irascibles). Los deseos son sobre bienes presentes y tienen un carácter placentero, poseer lo que se desea o apetece. Los impulsos se dirigen al bien arduo y buscan apartar el obstáculo que se presenta entre el la persona y el bien que busca alcanzar.

La persona es una unidad por lo que no se puede dividir su parte sensorial y externa de su parte racional. Si los apetitos sensibles tienden al mismo bien captado por la voluntad, puede existir una mayor armonía en la persona. Si los apetitos sensibles tienden a un objeto contrario al que tiende la voluntad, puede producirse desasosiego.

No obstante, la persona humana es animal racional. Esto implica que lo sensible y lo racional se entrelazan en el día al día de la vida. Inteligencia, voluntad, sentidos y apetitos sensibles forman una trama inseparable. Los medievales lo decían de esa manera: “las acciones son de los sujetos”. Quien conoce no es la inteligencia, sino el ser humano; quien quiere no es la voluntad, sino el ser humano.

## ***1.2 La decisión***

Se ha hablado de la tendencia de la voluntad hacia el bien aprehendido por la inteligencia y de los tres pasos del acto voluntario, que son el amor al bien, la decisión y la ejecución. También se mencionó la importancia de la formación de la inteligencia, sin lo cual no será factible aprehender el bien. Esta formación facilita la deliberación sobre los medios para alcanzar el fin. La inteligencia, al fin y al cabo, orientar las acciones por medio de sus juicios.

La voluntad sigue el juicio de la razón práctica, pero la determinación final, es decir, la elección, le corresponde a la voluntad. “Es preciso un acto de voluntad para cerrar el proceso deliberativo: esto es la decisión, que es un acto de la voluntad con el que cierro el proceso de deliberación”<sup>16</sup>. Cuando se desea algo, existen diferentes opciones para elegir, pero tarde o temprano se debe escoger una, con lo que esta elección implique en cuanto a renunciaciones y consecuencias.

Si deseamos perfeccionar nuestras decisiones ante bienes limitados y precarios, debemos sin duda perfeccionar nuestra inteligencia para comprender con profundidad lo que realmente de bueno hay en ellos; pero la perfección en esta línea intelectual no habrá de llevarnos a la inacción: hay una connatural debilidad de la inteligencia que no podrá jamás superarse del todo, y que nos dejará -si insistimos en movernos en el mero nivel intelectual- en permanentes puntos suspensivos. Se hará preciso el perfeccionamiento de la voluntad que complete, con su determinación, las deficiencias paralelas de los bienes que hemos de elegir y del entendimiento que delibera sobre ellos.<sup>17</sup>

Hay una relación continua entre inteligencia y voluntad en la que la inteligencia propone opciones para elegir y la voluntad mueve al entendimiento a que siga proponiendo en un ciclo continuo hasta que se llega a la decisión. Con la decisión termina el ciclo deliberativo y se procede a la acción. Sin la acción, la decisión se vuelve en cierto modo inválida, ya que no se lleva a cabo lo decidido.

### ***1.2.1 El objeto de la decisión. El sujeto y el objeto***

El sujeto de la decisión es la persona que toma la decisión y el objeto es el contenido de la decisión misma, lo que se quiere. La decisión viene del sujeto y al mismo tiempo lo afecta, lo anterior lleva a que no se puedan separar el sujeto y el objeto en dos entidades diferentes. En la decisión el hombre se vincula a sí mismo.

El sujeto debe estudiar la decisión porque las condiciones del sujeto inciden en la decisión. Todo lo que rodea al sujeto influye en la decisión, desde el estado anímico, la salud, el conocimiento. No es lo mismo decidir enfermo que sano, con conocimiento que sin el, triste que contento. Un árbol de decisiones deja a un lado al sujeto que decide, el sujeto puede no seguir el árbol porque no quiere o no lo comprende del todo. La decisión siempre

---

<sup>16</sup> García Cuadrado, José Ángel: *Antropología Filosófica. Una introducción a la Filosofía del Hombre*, ed. cit., p. 166

<sup>17</sup> Llano, Carlos: *Examen filosófico del acto de la decisión*, Publicaciones Cruz O., S.A., México, 1998, p. 71.



llevará implícita la subjetividad. El sujeto se encuentra en el centro de la decisión. “Toda decisión expresa una vida interior del sujeto que se vuelve sobre sí para que de él surja lo que hay que decidir, pues el bien considerado no se encuentra con capacidad para decírselo resueltamente”.

Para la decisión, el entendimiento y la voluntad entran en una especie de movimiento circular en el que uno propone motivos para decidir y la otra mueve a que le sean propuestos. La voluntad no puede decidir nada que no le haya sido propuesto, pero el entendimiento no propone si no hubo un movimiento que lo llevara a pensar. En el centro de este círculo se encuentra el sujeto.

La participación del sujeto es insustituible. El bien a elegirse y la voluntad que se mueve a elegir están vinculadas a este sujeto. La voluntad busca un motivo para este sujeto singular y al mismo tiempo parte de este sujeto que quiere. Es el sujeto el que entiende y el que quiere. “En esa coyuntura, el decidir *porque quiero*, viene a ser de alguna manera *apostar a la propia persona* del que decide”.<sup>18</sup> En la decisión el hombre se vincula a si mismo.

### ***1.2.2 La causa eficiente y la causa formal***

Hay dos conceptos que es importante entender para tener mayor claridad en la interrelación que existe entre voluntad y entendimiento, estos son la causa eficiente y la causa formal. La voluntad es causa eficiente del acto de decidir y el entendimiento es la causa formal.

La voluntad es la causa eficiente del ejercicio del acto, es la partida de la decisión. “Sabido es que el ejercicio de un acto, su hacerse, y, por tanto, la producción o resultado que le siga, arranca de la causa eficiente, y que la causa eficiente no ejerce su actividad más que por un fin, que es causa de que la eficiencia sea causa, y se denomina *causa causarum*.”<sup>19</sup> En este mismo sentido y haciendo referencia a Garrigou-Lagrange, Carlos Llano nos dice:

De este modo vemos con claridad que, en último término, el motivo -en cierto sentido todo motivo- es de alguna manera “automotivo” del cual a su modo la voluntad misma es la causa; porque, aun en el caso de que el motivo por el que decido no sea el subjetivo *porque quiero* mismo, sino un atractivo perteneciente objetivamente al bien que elijo, aun en este caso tal aliciente es de por sí incapaz de llegar hasta la voluntad si la voluntad no le sale al encuentro.<sup>20</sup>

---

18 Llano, Carlos: *Examen filosófico del acto de la decisión*, ed. cit., p. 80

19 Llano, Carlos: *Examen filosófico del acto de la decisión*, ed. cit., p. 105

20 Llano, Carlos: *Examen filosófico del acto de la decisión*, ed. cit., p. 57

De acuerdo con Aristóteles, existen cuatro clases de causas: la causa formal, la causa material, la causa eficiente o movimiento y la causa final. La causa material es la materia en sí; es de lo que algo está hecho. La causa formal es la estructura, la esencia, lo que hace a la materia ser lo que es. Es importante subrayar que la forma no debe confundirse con la figura física. La materia es el substrato que recibe la forma. De esta suerte, la forma es acto respecto a la materia que es potencia. La causa eficiente es la causa motriz; es la fuerza del agente. La causa eficiente es extrínseca a su objeto y con su acción produce un efecto sustancialmente diferente de sí misma. La causa final es el principio por el cual la causa eficiente se mueve para actuar. Es el para qué; es la función del objeto o de la acción.

En el ejemplo clásico del David de Miguel Ángel, la causa material es el bloque de mármol y la causa formal es un joven David. La causa eficiente es Miguel Ángel quien esculpe al David con su cincel. La causa final es el propósito u objetivo que persigue el agente, causa eficiente, al hacer la escultura. La forma no es la figura, sino la esencia o a la estructura.

En la decisión el acto de decidir tiene cuatro causas. La causa material es el asunto de la decisión. La causa formal es aquello que determina. La voluntad es el bien que se quiere. En la decisión la parte material y formal coinciden, es el asunto. La causa formal es la inteligencia o lo que se piensa, el proyecto, lo que se concibe, lo que es pensado por la inteligencia. Lo que mueve es la voluntad, que decide que lo presentado lo quiere como un fin. No es lo mismo pensar algo que quererlo eficazmente como un fin. Entender un objeto, una finalidad, no es lo mismo que querer ese objetivo. La voluntad que quiere como fin detona la decisión.

Esto va muy relacionado con la motivación. Aunque hay quien puede considerar que una simple explicación de algo es suficiente para mover a los agentes a la acción, se trataría de una concepción intelectualista de la teoría de la motivación. En este caso, el acento se coloca en el conocimiento intelectual, como si el mero reconocimiento de la finalidad nos hiciese dirigirnos a él.

Por el contrario, para Carlos Llano la explicación no mueve a la acción, sino la voluntad. Si se cree que la libertad existe, la voluntad no puede ser movida por nadie; se puede intentar, pero la voluntad es causa de su propio querer. Esto quiere decir que desde el punto de vista de la eficiencia no hay manera de mover a la voluntad; nadie puede obligarla. Se puede obligar a mover el cuerpo de alguien, pero no se le puede coaccionar a querer algo. Al final debe existir un deseo. Se puede indirectamente tratar de persuadir a la voluntad

para que quiera. La inteligencia puede presentar algo como deseable, pero el movimiento proviene desde la voluntad.

La voluntad es motor de su propio querer; es causa eficiente de su propio querer. La inteligencia es la causa formal, dice qué quieres. El objeto lo presenta la inteligencia. Por ejemplo, si quiero llevar una vida sana, es la inteligencia la que me presenta la esencia de una vida sana y los medios para conseguirla. Pero es la voluntad que decide conseguirla.

Para la acción no basta con explicar; puedo motivar a la voluntad, pero no mover. La inteligencia da razones, pero no mueve. No se puede programar la conducta; se puede hacer que la inteligencia genere mejores argumentos, por medio de la formación, y se puede educar del carácter. Educar a que el carácter domine sobre los apetitos para que los apetitos no bloqueen la decisión.

Ya se había mencionado que un gran motor del ser humano son las pasiones, los apetitos sensibles. Frecuentemente la voluntad no quiere porque los apetitos sensibles son fuertes y, aunque la voluntad puede resistir, a veces los apetitos pueden bloquear la inteligencia. Un caso típico es la ira. Los arranques de ira pueden obnubilar la inteligencia.

Los impulsos de apetitos sensibles -- las pasiones o emociones- pueden ser tan intensos que bloquean a la voluntad. Pasado el momento de pasión, la inteligencia y voluntad recuperan su funcionalidad y, entonces, el agente se arrepiente de la acción que ha ejecutado.

Para evitar ello, es necesario formar a la voluntad por medio de la virtud. La virtud nos hace dueños de nuestras pasiones y emociones y, de esta manera facilitan el trabajo persuasivo de la inteligencia sobre la voluntad. Pero sobre el tema de las virtudes regresaremos más adelante.

En suma, la voluntad tiene que decir “quiero porque me da la gana”, porque es bueno, pero la causa de ese querer es la propia voluntad. La voluntad debe decir: yo asumo las razones y las hago fin.

### ***1.2.3. La motivación***

La palabra motivación proviene del latín *motivus* que significa movimiento y del sufijo *ción* que implica acción. Es un término que implica el movimiento de una persona hacia una acción determinada. Se puede decir que la motivación es un modo de lograr que una persona, un sujeto libre,

quiera algo, no por medio de la imposición o manipulación, sino porque la voluntad asume como propio lo que el entendimiento le propone y, en consecuencia, se actúa por convicción.

Cuando se presentan bienes iguales o similares para su elección, la voluntad debe elegir entre ambos el que más le convenga por la razón que fuere. El modo en el que estos bienes se presentan puede tener una determinada influencia sobre el sujeto que finalmente tendrá que decidir:

La voluntad puede decidir entre dos bienes iguales, aun advirtiendo expresamente su igualdad. Este es un hecho experimental cuya dificultad teórica se aclara distinguiendo que en la decisión una cosa es el bien que se decide (*res quae eligitur*) y otra distinta el motivo (*ratio eligendi*) por el que se decide, [...]. 21

Existe una razón detrás de la elección, que es el motivo por el que se decide, que tiene un tinte objetivo-subjetivo. El motivo por el que se elige puede incluir diferentes razones y cualidades que son de utilidad para el sujeto a la hora de tomar la decisión.

La motivación ha sido vista de distintas maneras a lo largo del tiempo. Son muchos autores los que han hablado al respecto y todos coinciden en que la motivación lleva implícito un cambio, un movimiento. Lo que ha diferido es el cómo se mueve la persona para lograr ese cambio. Para algunos autores, la base se encuentra en la voluntad; para otros es cuestión de la inteligencia; para otros es simplemente una forma de actuar para obtener un crecimiento personal o para que alguien más logre un cambio sobre otra persona.

En el siglo XIII, Tomás De Aquino, siguiendo a Aristóteles, hace una distinción entre impulsos irracionales e impulsos racionales. Los primeros están basados en el placer y los segundos, en la mente. Tomás, sin embargo, no es un dualista, pues ambos impulsos se entrelazan íntimamente en el ser humano. Al fin y al cabo, el ser humano es racional, pero también es animal.

En el siglo XVII, Descartes consideraba que, si se comprendía que la voluntad dirigía la acción, se entendía la motivación. Él pensaba que la fuerza de la motivación era la voluntad. En su filosofía existe una dualidad en donde el cuerpo tiene necesidades fisiológicas y la mente, racional y espiritual, controlaba por medio de la voluntad los apetitos y las pasiones. “Y toda acción del alma consiste en que, sólo porque quiere algo, hace que la pequeña glándula a la que está estrechamente unida se mueva de la forma requerida para producir el efecto que se relaciona con esa voluntad”.<sup>22</sup> Para

---

21 Llano, Carlos: *Examen filosófico del acto de la decisión*, ed. cit., p. 49-50

22 Cfr. Descartes, Rene: *Las pasiones del alma*, Editorial Tecnos, Madrid, 1997, p. 115-116

Descartes, la parte racional del ser humano lleva el control sobre los apetitos. Este planteamiento fue tomado durante mucho tiempo como base para las teorías de la motivación, antes de que aparecieran otras teorías como la de Darwin en donde el instinto se convierte en la fuerza de la motivación.

Si se considera lo anterior, y se piensa en épocas más recientes, es posible que uno de los primeros autores que venga a la mente sea Maslow. Con la pirámide de jerarquías en las necesidades humanas, él profundiza sobre la forma en la que deben satisfacerse las necesidades humanas partiendo desde las más básicas hasta llegar a la cúspide piramidal en donde se encuentra la realización personal.

El ascenso en la pirámide implica cubrir las necesidades previas, que una vez cubiertas permiten buscar los elementos para subir el siguiente peldaño. El deseo de seguir subiendo se logra en parte debido a la motivación. En la teoría de Maslow, las primeras necesidades que se cubren son las fisiológicas; en segundo lugar, las de seguridad, pertenencia, amor y estima y, finalmente, las necesidades de autorrealización.<sup>23</sup>

El problema de esta teoría es que sólo enumera las necesidades del ser humano, pero esto no implica que sean las únicas necesidades existentes ni que el cubrirlas sea lo que realmente motiva al hombre a un cambio o que lo lleva a su plenitud como ser humano. Tampoco se menciona si las necesidades son bienes a elegir o no, pudiendo llevar a la elección de bienes que no sean realmente necesarios. “Los bienes son necesarios y convenientes, o superfluos y nocivos, por la repercusión que tienen en cada individuo que los posee, de manera que no se trata de una lista de carácter exterior, sino de una introspección para ponderar si mis bienes me hacen más o menos hombre”<sup>24</sup>, objetaría Carlos Llano al psicólogo estadounidense. El esquema de Maslow puede verse más como una satisfacción de necesidades y no como un dominio de las mismas. Las necesidades pierden su motivación cuando son cubiertas y aparecen otras superiores que son los nuevos motores del movimiento.

La teoría puede discutirse y se puede coincidir o no en el planteamiento, sobre todo por el orden que da a las necesidades y porque es claro que el concepto de autorrealización es mucho más amplio que cubrir necesidades y la felicidad se alcanza de formas muy diversas. Lo que es un hecho es que Maslow habla de crecimiento o avance personal para llegar a una cúspide.

---

<sup>23</sup> Cfr. Maslow, Abraham H.: *Motivación y Personalidad*, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1991, p. 21

<sup>24</sup> Llano, Carlos: *Viaje al Centro del Hombre*, ed. cit., p. 29

Se puede decir que existe un motivo para seguir avanzando. Hay una meta a alcanzar que lleva al movimiento, a la acción para una mejora.

Otro autor que estudia a fondo el comportamiento de los organismos y dentro de ello trabaja el tema de la motivación es B. F. Skinner. Para él, la cuestión del simple conocimiento de algo es diferente de la capacidad de un organismo de llevar a cabo un acto, si este no ha sido reforzado<sup>25</sup>. Skinner piensa que el hecho de que un organismo realice una acción suele verse resultado de la motivación, pero considera que el estatus de condicionamiento del comportamiento puede estar involucrado también.

Esta teoría implica una metodología del refuerzo para lograr que el individuo sea motivado. Ante el estímulo, hay una respuesta que puede ser reforzada positiva o negativamente lo cual condiciona y mueve la conducta en un sentido u otro; es decir, la acción no depende sólo del conocimiento y de la motivación sino de las conductas y las consecuencias de las mismas.

En esta teoría, el entorno juega un papel importante. Según este esquema, una persona se motiva si conoce la relación entre su conducta y la consecuencia de la misma. Lo anterior implicaría que motivaciones trascendentes o intrínsecas no tengan cabida en el ser humano; pues Skinner se enfoca más en la motivación extrínseca y en plazos más cortos.

Por mi parte, siguiendo a Carlos Llano, considero que es cierto que las conductas reforzadas influyen en la persona; no obstante, tales condicionamientos no definen sus acciones. Si un trabajo es muy rutinario, es posible que este tipo de motivación funcione durante un tiempo; sin embargo, si no existe una motivación de mayor profundidad e impacto en el desarrollo de la persona, difícilmente se puede lograr algo en el largo plazo con este tipo de motivadores.

Otra teoría de la motivación es la de los tres elementos de Pink. Su planteamiento se basa en que la motivación es algo intrínseco. Él habla de tres fases de motivación. Una fase inicial 1.0 en donde la persona trabaja para cubrir sus necesidades básicas, una segunda fase 2.0 basada en motivaciones extrínsecas, en la que la persona reacciona a consecuencias de tipo económico y una tercera fase 3.0 que es llamada la del nuevo liderazgo en donde la motivación va relacionada a la autonomía, el dominio y la finalidad. Nuevamente se observa una parte de la teoría basada en cubrir necesidades básicas y que deja de lado el bien objetivo.

---

<sup>25</sup> Cfr. Skinner, Burrhus Frederic: *The Behavior of Organisms (Drive and the Reflex Reserve)*, B.F.Skinner Foundation ebook, Cambridge, MA, 1991, Chapter Eleven, Other Variables Affecting Reflex Strength, p. 576

Esta teoría, aún en el nivel 3.0, está pensada para un rendimiento mayor en el campo profesional, una mejor salud y una mejora en el bienestar personal. Se enfoca más a la generación de valor para la empresa que a mantener a los individuos motivados. Sin embargo, no profundiza en la motivación personal y en el crecimiento de estos individuos como personas, en un logro y satisfacción superior que sea algo más allá del trabajo.

Dentro de las organizaciones, este nuevo “motivo finalidad” se expresa de tres maneras distintas: en metas que utilizan el beneficio para alcanzar la finalidad; en palabras que enfatizan algo más que el interés personal, y en políticas que permiten a la gente perseguir la finalidad en sus propios términos. Este cambio que busca acompañar la optimización de beneficios con la optimización de finalidades tiene el potencial de rejuvenecer nuestras empresas y reconstruir nuestro mundo.<sup>26</sup>

Tampoco considera los valores y la voluntad y centra el tema en algún tipo de compensación. Lo que se puede reconocer en esta teoría frente a otras, como la de Skinner o Maslow, es que sí busca motivadores para el desarrollo de las personas dentro de la empresa y reconoce la importancia de la autonomía y el propósito.

La motivación se torna importante al ser un motor no sólo para la persona sino para la acción empresarial, que es eje central en esta tesis. Tanto en el ámbito personal como en el empresarial puede presentarse dificultad para ver la meta, por lo que se necesita la capacidad interior para mantenerse, la posesión de ideales o valores.

Por lo tanto, cuando hablamos de motivación nos referimos a ese elemento que provoca pasar de la inacción a la acción. Transformar una actitud contemplativa en ser impulsores de los resultados. Una definición más formal, desde el punto de vista empresarial, podría expresarse como la fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un motivo determinado. Por lo tanto, la motivación es responsabilidad, inconformidad y cambio.<sup>27</sup>

Esta definición deja ver el movimiento que lleva implícito toda decisión. Se quiere algo y existe el elemento que impulsa o detona la acción. Si no hay acción, no se pueden obtener los resultados esperados o un cambio. Esta definición involucra también el aspecto empresarial que se abordará más adelante y deja ver la importancia de la motivación para la acción, haciéndola parte del impulso que mueve la conducta.

---

26 Pink, Daniel H.: *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*, Grupo Planeta epub 2011, Tercera parte, La sorprendente verdad que nos motiva, p. 251

27 Turienzo, Rubén: *El pequeño libro de la motivación*, Grupo Planeta ebook, Barcelona, 2016, Introducción, p.22

Es un hecho que existe un agente motivador que hace que la voluntad actúe y sea capaz de acometer y resistir, que lleva a que lo que se quiere pueda volverse una realidad. Enrique Rojas considera que es necesario ver la meta como algo alcanzable, aún si lo que se busca es difícil o si el camino se presenta complicado. “Estar motivado significa tener una representación anticipada de la meta, lo cual arrastra a la acción.”<sup>28</sup> Si se puede ver la meta con claridad, a la voluntad le será más fácil acometer.

Es una constante en todas las teorías y definiciones que por medio de la motivación se puede incidir en la acción y en la toma de decisiones, tanto en el ámbito personal como en el profesional. De aquí la importancia de estudiar la manera de motivar sin imposiciones y sin caer en manipulación.

En todo caso, se requiere la aceptación de la voluntad sobre lo que se le propone. La voluntad permanece libre a lo largo de la decisión y se puede inclinar a un bien u otro por la bondad que el mismo le ofrezca. “Dado que es imposible mover de modo imperativo la voluntad de una persona, habrá que descubrir si es posible mover su voluntad, manteniendo, al mismo tiempo, la condición de libertad que le es constitutiva”.<sup>29</sup>

En esta tesis seguiremos la idea de motivación de Carlos Llano, para quien como ya se mencionó, la motivación no se explica exclusivamente por medio del entendimiento sino por medio de la voluntad y de la formación de la persona.

### ***1.2.3.1 Dimensiones objetivas***

La motivación se debe realizar desde una dimensión objetiva, de otro modo se puede caer en el riesgo de no respetar la libertad y caer en manipulación de la persona apelando a sus pasiones.

Carlos Llano habla de tres modalidades<sup>30</sup> para que la causa que mueva a la voluntad sea objetiva. Estas modalidades van relacionadas a tres cuestionamientos: 1) cómo se ofrece el bien que ha de quererse (relacionado a la persuasión); 2) quién ofrece el bien (relacionado con la amistad) y 3) cuáles son los bienes que han de quererse o por los que la persona debe moverse.

---

<sup>28</sup> Rojas, Enrique: *La conquista de la voluntad*, Editorial Planeta, México, 1999, p. 22

<sup>29</sup> De la Vega, Nahum: *Carlos Llano en resumen*, Ediciones Ruz, México, 2009, p. 232

<sup>30</sup> Cfr. De la Vega, Nahum: *Carlos Llano en resumen*, ed. cit., p. 235



En primer lugar, la motivación está relacionada a la persuasión. Un ejemplo se puede dar con una dieta, se explica la importancia de la dieta, pero persuadiendo. Si la dieta es buena y apetecible, facilita su seguimiento. La persuasión lleva a presentar motivos por los cuales la voluntad puede inclinarse a un bien determinado. Se recalca aquí que hay una diferencia entre bien y motivo.

El bien que se presenta a quien elige debe ser un bien objetivo; la motivación, en cambio, tiene un carácter subjetivo-objetivo ya que implica un para mí y un ahora.

Para motivar a la voluntad como causa objetiva, a la razón de bien debe añadirse la *razón de conveniencia*, y la conveniencia es una relación del objeto *con el sujeto*. Pero también, como ya advertimos, la *ratio eligendi* puede aludir a una cualidad propia del sujeto que elige, con independencia de las cualidades objetivas del bien a elegir. Aunque esto no pudiera discernirse con toda claridad, es decir, hasta qué punto un motivo es objetivo o subjetivo, lo que sí puede afirmarse es que la razón por la que elegimos lleva siempre una carga subjetiva que, por así decirlo, se añade a la bondad del objeto que se elige.<sup>31</sup>

En este sentido, la motivación implica poner un motivo para que el sujeto pueda elegir. Lo importante es no traspasar la frontera interior de quien elige, para no quitarle la autonomía en la elección. No queda en el ámbito de la voluntad el que una cosa sea mejor o peor que otra cosa, pero sí el dar las razones o motivos para elegir una u otra, habiendo pasado antes por el entendimiento quien será quien proponga los motivos.

La inteligencia del hombre es selectiva. El hombre es capaz de realizar una síntesis y elegir. Aquí es en donde la persuasión tiene sentido. El hombre debe seleccionar entre diferentes opciones; tener conocimiento, apoyo de otras personas y diferentes perspectivas le da una mejor posibilidad de elección. El conocimiento del objeto y sus distintas perspectivas, así como el conocimiento del sujeto con sus tendencias, apetitos, etc., son necesarios para que la persuasión sea correcta y no invada terrenos de libertad de la persona que decide.

La motivación también está relacionada con la amistad. Carlos Llano considera que la amistad es una forma eficaz de proponer un bien, pues un amigo busca el bien de su amigo. El verdadero amigo busca el bien del otro como si buscara su propio bien.

La tercera modalidad va relacionada con los bienes que han de querererse. Lo importante en este aspecto es que la voluntad se acostumbre a inclinarse al

---

<sup>31</sup> Llano, Carlos: *Examen filosófico del acto de la decisión*, ed. cit., p. 51

bien que se le propone y no lo haga sólo por un motivo o por la persona que le presenta el objeto.

### **1.2.3.2 Clases de motivación**

Hay distintos tipos de motivación de acuerdo a diferentes autores. Sin embargo, para este estudio se agrupan en tres clases. Las motivaciones de preponderancia, las intrínsecas y extrínsecas y las transitivas y trascendentes.

#### **a) Motivaciones de preponderancia**

Son aquellas que motivan o impulsan a la persona por cuestiones relacionadas con el rango. Carlos Llano, en concordancia con la propuesta de Stephen Covey piensa que son principalmente seis: la posesión de bienes materiales, la posición social, el poder ejercido sobre otros, la preponderancia ante los demás, el prestigio y la popularidad.<sup>32</sup> Estas motivaciones parecieran cubrir una necesidad, saciar un apetito interno de la persona. Sin embargo, su obtención no satisface el interior de la persona y su duración es corta, no alcanzan satisfacción ni logran plenitud en la persona que los busca y obtiene. “Dijimos entonces que hay una recíproca opacidad o rechazo entre las personas que desean cualquiera de estos bienes, y que los comportamientos derivados de esas apetencias de preponderancia son disolventes y disgregadores”.<sup>33</sup> Este tipo de motivación no fomenta el crecimiento verdadero de la persona, del ser humano. sino que genera un aparente crecimiento por medio de la comparación con otras personas. La comparación con los demás, en este sentido, no lleva a alcanzar la plenitud.

El hombre verdaderamente ambicioso es el que pretende y consigue metas altas, que generalmente no puede lograr por sí mismo. La ambición es un impulso asociativo. Pero hoy por desgracia se considera ambicioso no al que quiere llegar alto, sino a quien quiere llegar más alto que los demás, lo cual tiene que conseguir, evidentemente, él solo, si es que ha de estar en la cumbre: cumbre como pináculo, no como plataforma.<sup>34</sup>

Este tipo de motivaciones de preponderancia, por su relación con lo material, generan comparación con los otros, no con el propio crecimiento ni con la propia definición del camino a seguir.

---

32 Cfr. Llano, Carlos: *Humildad y liderazgo*, Ediciones Ruz, México, 2006, p. 75

33 Llano, Carlos: *Humildad y liderazgo*, ed. cit. p. 75

34 Llano, Carlos: *Humildad y liderazgo*, ed. cit. p. 76

## ***b) Motivaciones intrínsecas y extrínsecas***

Se puede decir que la diferencia principal entre la motivación intrínseca y la extrínseca es que intrínseca viene de dentro, no requiere compensación externa para llevar a la acción, mientras que la extrínseca si la requiere.

En el caso de la motivación intrínseca, la simple acción produce la compensación. “La motivación intrínseca se fundamenta en los impulsos que generan una acción por el simple deseo o placer de realizarla”.<sup>35</sup> El motivo que mueve a la acción es el resultado de la misma dentro de la persona, quien actúa por el placer o satisfacción que le produce esta acción. La persona se mantiene motivada, pero sin requerir de un premio o castigo externo. Ejemplos de este tipo de motivación podrían ser una buena lectura, el deseo de aprender, el ser parte de un proyecto mayor que le entusiasma, el crecimiento personal.

Para Carlos Llano, este tipo de motivador es el que es proporcionado por el trabajo en sí, al desarrollar nuestro potencial. El trabajo es esencial en la vida de la persona, crea el ambiente propicio de crecimiento personal. Cuando el entorno es adecuado, la satisfacción que se puede lograr a través del mismo es de grandes dimensiones.

La motivación intrínseca sería la ideal tanto para una persona en lo individual como para una corporación en relación a sus empleados. Sin embargo, aunque sería la motivación ideal, al venir de dentro de la persona, no siempre es fácil lograrla. Existen distintos factores en la vida laboral y personal de un individuo que influyen en el interior del ser humano y modifican este tipo de motivadores. Lo anterior incluye desde problemas personales, necesidades económicas, problemas de comunicación o de liderazgo dentro de la empresa y un sinnúmero de factores.

La motivación extrínseca como se mencionó anteriormente viene del exterior, requiere de un impulso externo. “La motivación extrínseca se fundamenta en los impulsos que generan una acción por la recompensa que se obtiene al realizarla. No es necesario un disfrute o satisfacción mientras se realiza, puesto que el solo hecho de pensar en la recompensa nos genera satisfacción”.<sup>36</sup> En este tipo de motivación se busca la recompensa ofrecida para realizar una acción, es algo exterior que se recibe al actuar.

---

<sup>35</sup> Turienzo, Rubén: *El pequeño libro de la motivación*, ed. cit., Parte 2: Motivadores Intrínsecos, Introducción, p. 122

<sup>36</sup> Turienzo, Rubén: *El pequeño libro de la motivación*, ed. cit., Parte 3: Motivadores Extrínsecos, Introducción, p. 149

Estas motivaciones no son negativas, aunque pueden tener un efecto de menor satisfacción o temporalidad que las intrínsecas. “La motivación intrínseca, la producida por un desafío y para disfrutar, es esencial para la creatividad. Pero la motivación extrínseca, el interés por el reconocimiento y el dinero, no tiene por qué ser perjudicial”, escribe Teresa M. Amabile.<sup>37</sup> Es un hecho que la motivación extrínseca suma y ayuda a potenciar, a pesar de tener menor efecto interior. En ocasiones, cuando la motivación intrínseca se debilita o no existe, el recurrir a la extrínseca puede ayudar en el aspecto motivacional. Sin embargo, en el largo plazo es necesario contar con ambas. Si se habla del mundo laboral en concreto, existe la posibilidad de que, si la motivación interna desaparece, no se logre generar un cambio en la persona, aún haciendo uso de todos los motivadores externos que existan en una empresa o negocio.

Es verdad que, tomados en general, los bienes extrínsecos al trabajo, que le vienen de fuera, pueden tener menor valor motivante que los que se obtienen del entorno del trabajador mismo, pero deberíamos constatarlo en concreto. Una motivación extrínseca a su trabajo para un trabajador determinado puede ser conseguir los recursos monetarios suficientes para su propia educación o la de sus hijos. En cambio, una motivación intrínseca para otro trabajador puede ser el solo placer sensible que el trabajo le proporciona. En un ejemplo contrapuesto, la motivación extrínseca al trabajo de alguno sería obtener el dinero para bienes suntuosos e inútiles; y la motivación intrínseca de otro sería desarrollar sus capacidades en orden a fortalecer el esfuerzo ante las dificultades inherentes a los bienes arduos.<sup>38</sup>

En el mundo laboral, el valor intrínseco está limitado por la propia persona. Se requiere de motivadores adicionales si se desea añadir mayor valor o llegar a otras personas. Para Carlos Llano, las motivaciones extrínsecas por sí solas no son benéficas para aumentar la productividad de una persona, entre otras razones porque el individuo puede acostumbrarse a buscar la satisfacción exterior por sí misma, perdiendo de vista los valores que la misma empresa puede estar buscando dentro de sus individuos. Es necesario tener en cuenta la relación que existe entre la motivación de la persona y los objetivos de la organización, para que no exista un desfase entre ambas generado por el simple hecho de olvidar la motivación intrínseca.

En la motivación extrínseca, la persona busca la compensación a cambio de un beneficio que se supone va a obtener cuando culmine determinada acción o situación, a diferencia de la intrínseca que permite al individuo disfrutar la acción por el simple hecho de realizarla, lo cual provoca que la satisfacción sea de mayor duración.

---

<sup>37</sup> Citada en Kohn, Alfie: “Un nuevo planteamiento de los sistemas de incentivos” en AAVV: *La remuneración y los sistemas de incentivos*, Harvard Business Review, Ediciones Deusto, Bilbao, 2002, p. 73

<sup>38</sup> Llano Cifuentes, Carlos: *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, ed. cit., p. 199

Para Juan Antonio Pérez López<sup>39</sup>, en los motivos extrínsecos se busca un beneficio que viene de fuera y va más relacionado con tener o conseguir, lograr o adquirir. Este tipo de motivos suelen ser de los más comunes en las empresas. En los motivos intrínsecos se busca aprender o adquirir, gozar, saber, lograr un determinado reto. Al ser la motivación una fuerza que mueve a la acción, lleva implícita a toda la persona, por lo que tanto las virtudes como los sentimientos y sensaciones juegan un papel importante en el movimiento de la persona para obtener algo o lograr una meta. Todo tipo de motivación lleva a un grado mayor o menor de satisfacción y el grado de la misma varía entre una persona y otra.

De acuerdo con la teoría de autodeterminación <sup>40</sup>, la motivación es altamente valorada porque tiene como consecuencia la producción de algo y existe una infinidad de factores por los que la gente puede ser o estar motivada, tanto internos como externos. En estudios realizados se ha visto que la automotivación, más relacionada con lo intrínseco, suele implicar mayor interés, seguridad y emoción en las personas hacia la actividad que realizan, lo cual lleva a un mejor desempeño, persistencia y creatividad.

Por su parte, Ryan y Deci consideran que existen diversas investigaciones que prueban como la motivación extrínseca, aplicada sobre el desempeño, puede desincentivar la motivación intrínseca. Mientras que la empatía y las oportunidades de autonomía motivan intrínsecamente. La motivación externa puede bajar la autonomía y la capacidad de tomar decisiones, disminuyendo la posibilidad de que la persona asuma los objetivos de la empresa.

Por lo anterior, ellos sugieren una motivación mezclada a la que denominan motivación por integración en donde la persona asimila los objetivos de acuerdo con su sistema de valores; esto le da mayor autonomía y mayor satisfacción de la actividad realizada. De aquí que, dada la importancia del proceso de internalización, se debe trabajar en cómo promover regulación autónoma dentro de la motivación externa, ya que esto lleva a que las personas adopten con mayor facilidad una decisión y la desarrollen de mejor manera.

---

<sup>39</sup> Pérez López Juan Antonio: *Fundamentos de la dirección de empresas*, Ediciones Rialp ePub, S.A., Madrid, 2017

<sup>40</sup> Ryan, Richard M y Deci, Edward L.: *Self Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well Being*, American Psychological Association, Inc., Vol. 55, No. 1, 68-78, January 2000

Daniel H. Pink, considera que las implicaciones de la motivación son extensas y que se requiere ir más a fondo en la motivación.

Este nuevo enfoque tiene tres elementos esenciales: 1) la autonomía, o el deseo de dirigir nuestras propias vidas; 2) el dominio, o la urgencia de mejorar más y más en algo importante, y 3) la finalidad, o el anhelo de hacer lo que hacemos al servicio de algo más allá de nosotros mismos.<sup>41</sup>

En cuanto a la autonomía, Pink podría coincidir con Deci y Ryan; sin embargo, él ve la importante necesidad de la finalidad o hacer algo que tenga mayor trascendencia. Algo que vaya más allá de ellos mismos.

### *c) Motivaciones transitivas y trascendentes*

Las motivaciones transitivas y trascendentes son aquellas que van más allá del individuo. Las transitivas están más relacionadas con lo que se puede aportar a otras personas; la trascendente, a realizar una tarea que contribuya a algo más importante, a hacer crecer a los demás, es decir, un paso delante de la transitiva. La motivación trascendente tiene gran fuerza porque lleva a actuar por servir a otros.

Si se pudieran acomodar en el tiempo, probablemente la motivación extrínseca quedaría en un corto plazo, la intrínseca en un plazo medio y la trascendente en el largo plazo, por lo que su satisfacción y resultado sería el mayor. Las metas planteadas y el esfuerzo aplicado por una persona a este tipo de motivaciones son mayores que lo que se consigue con las motivaciones intrínsecas, extrínsecas o preponderantes.

En efecto, por la naturaleza misma de los bienes a los que aspira, la motivación trascendente resulta no ya la antítesis o alternativa de alguno de los otros tipos de motivación expuestos, sino una superación de los mismos y, por tanto, la síntesis del esquema dialéctico tal como es trasladado por Carlos Llano al ámbito de la motivación:

“La motivación trascendente constituye, pues, el punto focal desde el que se articulan la motivación extrínseca, intrínseca y transitiva, y en donde cada una encuentra su verdadera proporción.”<sup>42</sup>

En la motivación trascendente, la satisfacción se relaciona con lograr algo que pasa sobre la persona misma dejando un legado o una huella en los demás, o bien en la réplica de una acción por parte de otros o la satisfacción por la entrega generosa a algo superior. Al llevar de por medio el servicio,

---

41 Pink, Daniel H.: *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*, ed. cit., Tercera parte, La sorprendente verdad sobre qué nos motiva, p. 496

42 De la Vega, Nahum: *Carlos Llano en resumen*, ed. cit., p. 268

dificulta la posibilidad de manipulación, por lo que el impacto de este tipo de motivador es mayor.

Si la motivación es clara y fuerte, el punto de partida para la acción es mejor, aún si el camino es difícil. Esto puede ser decisivo en el momento de la elección. “Es decir, si una persona no valora en sus decisiones los *motivos trascendentes*, cada vez le irá siendo más difícil tenerlos en cuenta. Dicho de otro modo: su *impulso espontáneo* cada vez será menos sensible a este tipo de motivos”<sup>43</sup>. Una voluntad que es movida por un motivo superior, puede tener mayor impulso y fuerza para acometer y mantenerse frente a los obstáculos que se le puedan presentar.

El comportamiento se mueve en una dialéctica estímulo-respuesta, medios-fines. El fin o la meta es el estímulo para ponerse a funcionar. *Si la motivación es elevada, engrandece a la persona y sirve como punto de referencia para continuar, para ser constante*. Entonces, la voluntad se desliza por unas coordenadas que, aún siendo costosas en los comienzos, se vencen a medida que se aprende con pequeños vencimientos.<sup>44</sup>

El motor de la motivación estimula y conduce a la acción, a buscar la meta o el fin propuesto. Debe existir claridad en las metas para que la voluntad elija. La formación previa de la inteligencia es esencial para que esta exista claridad en las razones y la formación del carácter es esencial para que por medio de los valores la voluntad pueda acometer y mantenerse, como se verá más adelante. Como ya se mencionó anteriormente, el ser humano es una unidad en donde interactúan las cuatro facultades, inteligencia, voluntad, sentidos y apetitos sensibles. En este sentido, es importante saber la diferencia entre un motivo y un simple apetito.

Los motivos *configuran más el proyecto y, de alguna manera, aspiran a la mejora personal; mientras que las apetencias responden a algo momentáneo, que puede incluso frenar el proyecto o comprometer la libertad personal...aunque eso sea difícil de ver al principio*. De ahí que sea tan fácil torcer una vida.<sup>45</sup>

Cuando las metas son altas, se requerirá de mayor virtud para lograr el propósito. La formación de hábitos positivos es esencial para que aún si los motivos son trascendentes, la voluntad pueda mantenerse motivada y sea capaz de realizar el esfuerzo necesario para llegar a la meta. Sin la formación del carácter, aún si el motivo es superior, la persona puede desistir antes de concluir.

---

43 Pérez López Juan Antonio: *Fundamentos de la dirección de empresas*, ed. cit., p. 238

44 Rojas, Enrique: *La Conquista de la Voluntad*, ed. cit., p. 203

45 Rojas, Enrique: *La Conquista de la Voluntad*, ed. cit., p. 203

La motivación trascendente como ya se mencionó no va relacionada solamente a un motivo superior, sino que impacta la vida de otras personas, lo cual lleva a que sea más difícil sucumbir. Este tipo de motivación no es un tema de autorrealización por el placer propio de la autorrealización; el punto es que su la persona sale de sí, le da sentido a su vida y consigue un fin mayor:

La verdadera meta de la existencia humana no puede hallarse en lo que se denomina autorrealización. Esta no puede ser en sí misma una meta, por la simple razón de que cuanto más se esfuerce el hombre por conseguirla más se le escapa, pues sólo en la medida en que el hombre se compromete al cumplimiento del sentido de su vida, en esa medida se autorrealiza. En otras palabras, la autorrealización no puede alcanzarse cuando se considera un fin en sí misma, sino cuando se la toma como efecto secundario de la propia trascendencia.<sup>46</sup>

Moverse por la motivación trascendente implica una apertura a las necesidades de los demás, independientemente de los deseos o apetencias propias. Esto lleva a un respeto implícito sobre la libertad de las personas. Existe apertura no sólo a las necesidades de los demás sino al crecimiento de los demás como seres humanos. Lo anterior lleva a un compromiso mayor con la meta planteada y aplica tanto en el ámbito personal como en la empresa.

Una empresa dirigida por un líder que tiene motivaciones trascendentes puede lograr un impacto significativo en sus empleados. “En las empresas, es ampliamente reconocida la importancia práctica de la existencia de un cierto grado de motivos trascendentes en todos aquellos que toman decisiones”<sup>47</sup>. La fuerza de las metas se transmite en el modo de actuar del líder que busca obtener ciertos fines determinados. Esto no implica que los otros tipos de motivación no tengan fuerza, sino que existen diferentes motivaciones y cada una mueve al ser humano desde una perspectiva diferente.

Para Carlos Llano, en las motivaciones extrínsecas el hombre busca obtener bienes exteriores, en las intrínsecas un desarrollo personal y en la trascendentes lo mueve el impacto benéfico que puede tener en otras personas.

Un trabajo bien realizado debería de satisfacer la triple dimensión de las motivaciones: habría de producir bienes materiales para mí; desencadenar un proceso endógeno de desarrollo personal, y aportar un servicio a la comunidad.

---

46 Frankl, Víctor: *El hombre en busca del sentido*, Ed. Herder, Barcelona, 1986, p. 109

47 Pérez López Juan Antonio: *Fundamentos de la dirección de empresas*, ed. cit., p. 218



Pero de estas tres dimensiones, no cabe duda que el valor superior se encuentra en la del servicio, esto es, en la motivación transitiva o trascendental.<sup>48</sup>

Nuestro autor añade que, al momento de analizar las motivaciones y emitir juicios sobre las mismas, habría que completar los supuestos con un análisis de la categoría moral de los bienes que se obtienen. Un bien que viene de fuera, o extrínseco, podría aparecer como de menor valor que uno que viene de dentro, o intrínseco y, sin embargo, al constatarse en un ejemplo concreto, el rango moral cambiaría. Un ejemplo podría ser un padre que busca el dinero en el trabajo (bien extrínseco) para pagar un tratamiento médico en la familia o un trabajador que busca el bien intrínseco por el simple hecho del placer que le conlleva. En estos ejemplos puede verse con claridad que el rango moral de la motivación va más relacionado con el tipo de bien buscado.

La motivación y las clases de motivación son importantes para entender los motivos que llevan a la persona a actuar y su repercusión sobre el individuo mismo en términos de desarrollo y crecimiento personal. La motivación trascendente abocada más en satisfacer las necesidades de los demás, hace que se tenga presente la importancia de desarrollar el potencial de la persona. Para lograrlo es necesario ir hacia los otros, como Carlos Llano lo advierte, y además ser consciente de la importancia de la triple dimensión de las motivaciones y del respeto a la libertad de la persona en el momento de la elección de un bien.

#### ***1.2.4 La libertad***

La libertad ha sido considerada a lo largo de la historia como uno de los más grandes valores del ser humano. Sin embargo, la forma de entender el concepto e implicaciones de la libertad se ha modificado con el tiempo. La libertad se puede captar por diferentes experiencias<sup>49</sup> como la ausencia de coacción, la no necesidad de las acciones propias, la responsabilidad de las acciones, la obligación de cumplir las promesas y la indecisión. Todas estas experiencias nos hablan de que en la vida diaria se puede palpar, aún de manera subjetiva, que existe la libertad, pero lo óptimo no es quedarse en el aspecto subjetivo, sino profundizar en el término.

Todo ser humano desea la libertad, pero se vuelve importante considerar sus implicaciones, sobre todo en cuanto a la toma de decisión implícita y la responsabilidad y compromiso que conlleva.

---

<sup>48</sup> Llano, Carlos: *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, ed. cit., p. 198-199

<sup>49</sup> Cfr García Cuadrado, José Ángel: *Antropología Filosófica. Una introducción a la Filosofía del Hombre*, ed. cit., p. 160-161

La libertad como posible es algo que, en cuanto proyecto, se anhela: “desearía ser libre”; la libertad como actual, en cuanto a realidad presente, es algo que se padece: “tengo que decidir”. Y aún en la misma negativa a la decisión hay algo que aplasta al hombre, porque no decidir implica también una decisión<sup>50</sup>.

El hombre de todos los tiempos se ve en la continua necesidad de decidir y son contadas las veces en las que existe un ambiente de total certidumbre respecto a lo que se debe decidir. La decisión también trae implícita la responsabilidad sobre la elección y sus consecuencias. Aún si el hombre opta por no obligarse a nada, está tomando una decisión con responsabilidades y consecuencias.

El hombre desearía, en este mundo, una libertad sin compromisos subsecuentes, una libertad sin riesgos, una “libertad protegida” (que es, en este mundo, una *contradictio in terminis*) al amparo de cualquier coyuntura eventual; el hombre desearía ser libre, pero teme a su propia responsabilidad en la que está entrañado el riesgo, pues, humanamente hablando, toda decisión libre admite la posibilidad de equivocación.<sup>51</sup>

Se puede afirmar que por nacimiento el hombre tiene la libertad incluida o innata que es trascendental<sup>52</sup>. Esta libertad se tiene por el simple hecho de ser persona y es la raíz para el libre actuar, es una libertad interior al hombre. “Por lo tanto, podemos definir la libertad trascendental como la apertura a todo lo real con una amplitud enorme de posibilidades. Esta apertura se deriva de la infinitud de nuestro pensamiento y de la voluntad”<sup>53</sup>. Esta libertad es finita y temporal, al ser características propias del hombre.

Además de este tipo de libertad, también existe una libertad de elección, que es la que se maneja comúnmente al hablar de libertad por ser la libertad que entra en acción en las decisiones cotidianas. García Cuadrado citando a J.M. Barrio define esta libertad de la siguiente manera:

En este sentido, “la libertad podría definirse como *una propiedad de la voluntad en virtud de la cual ésta se autodetermina hacia algo que la inteligencia le presenta como bueno*”. De esta manera, se entiende que la libertad, más que la mera capacidad de elegir, es la capacidad de autodeterminarse al bien. <sup>54</sup>

---

50 Llano Cifuentes, Carlos: *Las formas actuales de la libertad*, Editorial Trillas México, México, 1983, p. 18

51 Llano Cifuentes, Carlos: *Las formas actuales de la libertad*, ed. cit., p. 17

52 Cfr García Cuadrado, José Ángel: *Antropología Filosófica. Una introducción a la Filosofía del Hombre*, ed. cit., p. 163

53 Cfr García Cuadrado, José Ángel: *Antropología Filosófica. Una introducción a la Filosofía del Hombre*, ed. cit., p. 164

54 García Cuadrado, José Ángel: *Antropología Filosófica. Una introducción a la Filosofía del Hombre*, ed. cit., p. 165

Cuando se habló de la voluntad y la inteligencia, dentro de las facultades del hombre, se vio que el hombre busca el bien y que es sumamente importante formar a la inteligencia para que presente opciones adecuadas a la voluntad y de formar a la voluntad para que sea capaz de elegir y acometer. También se mencionó que la certeza total a la hora de decidir no es posible y por eso existe una deliberación para la elección. Cabe mencionar que la libertad no se puede encasillar a la simple capacidad de elegir, hacerlo significaría que se le toma, en cierta medida, a la ligera.

Toda elección implica un compromiso con la decisión y una renuncia, así como un riesgo de equivocación. Y el compromiso implica acometer y mantenerse y saber reconocer cuando la elección no fue la adecuada, para crecer como persona y asumir la experiencia vivida. Además de lo anterior, al elegir, elige la persona completa, no una parte de ella.

La libertad debe verse de manera positiva y no como una carga para la persona, una libertad que puede llevar a la realización de grandes proyectos y que permite equivocarse y rectificar, dando la posibilidad de construir un proyecto de vida y realizarse por medio del mismo. “La libertad no se logra liberándose de algo, sino teniendo la capacidad de ser libre para algo; no se logra con la mera liberación, sino con el proyecto”.<sup>55</sup>

Al implicarse a toda la persona en esta elección unida al proyecto, se va construyendo un camino, el hombre se va auto determinando y definiendo el tipo de persona que desea ser, impactando en su personalidad y en su vida de manera directa. El aceptar los vínculos y compromisos que generan las decisiones tomadas, el hombre determina su propio camino. SI no se aceptan, es el exterior quien va definiendo a la persona, lo cual le resta libertad.

La libertad va íntimamente ligada a la independencia, un hombre libre suele verse como independiente. Sin embargo, existe el peligro de pensar que el hombre libre es el que no se encuentra atado a nada, lo cual no es posible dado que el hombre siempre va a desear algo y al actuar se liga en cierta manera a lo que ha decidido.

La libertad lleva riesgos en la elección misma y abre la posibilidad del éxito o el fracaso. Aceptar los riesgos implica asumir el camino de la vida y convertirse en autor de la propia existencia.

La libertad crece con el ejercicio de la decisión. Como todas las cualidades del hombre, la libertad se ensancha con su ejercicio, sus espacios se posibilitan sólo en la medida en que el hombre ejerce la propiedad y condición de su ser libre, ejercicio que se

---

55 Llano Cifuentes, Carlos: *Las formas actuales de la libertad*, ed. cit., p. 27

perpetra originalmente en la decisión (y secuencialmente en la ejecución de lo decidido). 56

Ejercer la libertad, por tanto, no es liberarse de ataduras. No es una liberación de la inteligencia, dando rienda suelta a los sentidos y apetitos sensibles, ni tampoco dejar a un lado los sentidos y apetitos sensibles para decidir solamente con la inteligencia. El ser humano es un todo y el crecimiento en la libertad va relacionado a ensanchar las posibilidades teniendo un proyecto de plenitud.

#### ***1.2.4.1 El acto de decidir***

Se había mencionado anteriormente que la decisión era un acto de la voluntad con el cual se cerraba el proceso de deliberar. Se pueden tener una infinidad de proyectos, pero hasta que no se escoge uno de ellos, con la deliberación propia al sopesar ventajas y desventajas, no se ha tomado una decisión. Cuando se elige, se toma la decisión.

La conversión de *posibilidad* a proyecto -piedra clave de la decisión- no corre por cuenta de la posibilidad misma, frente a otras posibilidades que le sean comparables, sino que corre por cuenta exclusiva nuestra: no es la posibilidad la que nos dice lo que hemos de proyectar; somos nosotros los que hacemos que esta posibilidad se transforme en proyecto. Así, no es que este bien se nos imponga: nosotros somos los que hacemos que sea este bien el que se nos imponga.<sup>57</sup>

El hombre es libre para elegir dentro de las opciones presentadas. Una vez que su inteligencia conoce, la voluntad debe dar un salto y decidir. La decisión tomada implica un compromiso y por lo tanto marca un camino a seguir. El hombre puede desistir ante las primeras dificultades, pero esas decisiones van dejando una huella. “En definitiva, la vida auténtica y libre no es un manojito de decisiones fugaces *-point-event-*, sino un conjunto de decisiones permanentemente concatenadas *-world-line-*.”<sup>58</sup> Cada decisión va impactando y definiendo el proyecto de vida de la persona, de un modo u otro, marca su carácter.

El acto de decidir es esencial para la libertad del individuo. No dar el salto y querer mantener una aparente libertad sin vínculos puede ser en sí una contradicción. En ocasiones la no elección implica una decisión encaminada a no comprometerse y esto puede llevar a una existencia determinada por factores externos.

---

56 Llano Cifuentes, Carlos: *Las formas actuales de la libertad*, ed. cit., p. 39

57 Llano, Carlos: *Examen filosófico del acto de la decisión*, ed. cit., p. 41

58 Llano Cifuentes, Carlos: *Las formas actuales de la libertad*, ed. cit., p. 121

### 1.2.4.2. *La indecisión*

Como se mencionó, hay quienes optan por no decidir por el miedo a la decisión misma o al compromiso y hay otros que viven en conflicto cada vez que se debe tomar una decisión. Como ya se vio, el acto de decidir y comprometerse con lo decidido no quita libertad. La libertad genera vínculos, aquellos que la persona desea a la hora de decidir. El compromiso no arriesga la libertad.

Hay quienes, por miedo a “perder su libertad” o a equivocarse en sus decisiones, no se deciden nunca por nada. Sin embargo, lo realmente importante no es “preservar” la libertad, sino ejercerla, aunque esto implique riesgos, como suele ocurrir en toda empresa humana. Quien no emprende nada arriesgado por el miedo a la frustración, acabará comprobando la frustración de comprobar que no se ha empleado la vida. La libertad está para arriesgar con ella, para entregarse a algo o a alguien con todas sus fuerzas y definitivamente.<sup>59</sup>

El hombre es el protagonista de su existencia y vivir la vida implica riesgos. Si se vive con miedo al compromiso o al fracaso, y esto frena las decisiones, el resultado será una vida que no se vivió con plenitud o que terminó esclavizada por eventos externos, que en ocasiones pintan como más apetecibles o más fáciles de alcanzar.

Cuando se toma una decisión, se suele partir de varias opciones, lo cual implica que existe indecisión en la base de la toma de decisión. Sin embargo, al decidir, la indecisión queda atrás y se procede a la acción. Carlos Llano describe este proceso<sup>60</sup> como “alternativas-indecisión-decisión”. Durante la indecisión el hombre estudia las diferentes alternativas que tiene, para finalmente elegir.

Una opción que tiene el ser humano, dentro de las alternativas, es elegir no decidir y posponer la decisión esperando unas circunstancias distintas, más favorables. El no elegir por motivos de prudencia no es lo mismo que la indecisión, esta última implica indefinición y no se genera compromiso.

La indecisión no sólo manifiesta la libertad del acto voluntario, sino que la hace posible. Por ende, la capacidad de decisión, que suele ser definida como capacidad del uso de la libertad potencial, puede definirse ahora como la capacidad de la voluntad gracias a la cual ésta – por sí mismo, y no por el entendimiento- puede pasar del estado de indecisión al ejercicio del acto decisorio, lo cual significa, nuevamente, que el desarrollo perfectivo del obrar depende tanto de la capacidad intelectual para pensar

---

59 García Cuadrado, José Ángel: *Antropología Filosófica. Una introducción a la Filosofía del Hombre*, ed. cit., p. 168

60 Cfr. Llano Cifuentes, Carlos: *Análisis de la acción directiva*, ed. cit., p. 157

bien como de la capacidad volitiva para decidir sobre lo pensado, en términos del hacer concreto.<sup>61</sup>

Para decidir es importante la capacidad de decisión, que recae en la voluntad. Se puede pensar bien y el entendimiento proponer lo adecuado y no lograr dar el paso a la decisión. Decidir siempre llevará implícito un riesgo, por lo que una persona que quiere aumentar su capacidad de decisión, debe asumirlo. Decidir también lleva implícito un logro, el cual compensa el riesgo asumido. La persona quiere lograr un objetivo determinado y por lo mismo asume el riesgo.

La capacidad de decidir se puede desarrollar a medida que la persona va tomando decisiones, llevándolas a cabo y asumiendo las consecuencias. Para ser mejor, el hombre debe buscar superarse aún a costa de sacrificar la seguridad que otorga el no asumir riesgos. Si el hombre quiere lograr algo y su deseo es alto, estará dispuesto a sumir el riesgo y responsabilizarse. La capacidad de decidir lleva a actuar. “Al decidir no hago un acto intelectual: al decidir, en verdad, *me pongo en marcha*, porque lo que me mueve no es el decidir mismo, sino el alcanzar lo decidido.”<sup>62</sup>

El ejercicio de la libertad en la decisión hace que el hombre tome las riendas de su proyecto de vida, de su existencia, asumiendo los riesgos implícitos en sus actos y actuando para conseguir los objetivos propuestos.

#### ***1.2.4.3. La acción***

Cuando se tiene un objetivo, y se ha tomado la decisión de alcanzarlo, es indispensable la acción. Sin acción, aun si algo fue decidido, no se llega a nada, es como si no hubiese existido la misma. “En el curso de nuestro análisis, se ve con meridiana claridad que, a medida que el bien a elegir disminuye su peso objetivo, la voluntad ha de aumentar, para que haya decisión, su propio peso”<sup>63</sup>. El bien escogido en sí mismo no tiene valor, pues puede quedarse en el intelecto y en una elección. Lo que hace que el bien sea realmente bueno –valga el juego de palabras— es su concreción a través de la acción.

“Al contrario, precisamente porque el bien elegido no tiene un peso específico propio, la voluntad necesita mantenerse con mayor vigencia en la ejecución práctica de las acciones, bajo peligro, en caso contrario, de que no

---

61 Llano Cifuentes, Carlos: *Análisis de la acción directiva*, ed. cit., p. 158

62 Llano Cifuentes, Carlos: *Análisis de la acción directiva*, ed. cit., p. 167-168

63 Llano, Carlos: *Examen filosófico del acto de la decisión*, ed. cit., p. 87

tenga lugar la consecución de lo decidido”.<sup>64</sup> En ocasiones es más difícil la acción misma que el acto de decidir en sí. La ejecución requiere mantenerse avanzando, no sólo con las propias dificultades, sino con las contrariedades adicionales del exterior. Un ejemplo claro se puede ver en un ambiente empresarial, donde las dificultades pueden venir por el mundo cambiante, por la competencia y por diversos factores del propio país en donde se ejecuta.

En ocasiones, la decisión y la responsabilidad pueden caer en sobre una cabeza y la ejecución quedar en manos de otra. Un ejemplo de esto puede tomarse de los directores de empresas, quienes pueden tomar una decisión difícil para la empresa y no ser ellos quienes están al frente de la ejecución, sino todo un equipo, a quienes debe dar seguimiento, pero no estar ejecutando por sí mismo. Otro ejemplo puede venir de la educación cuando se toma una decisión que atañe a toda la familia, pero se requiere de la acción de cada miembro para llegar al fin. Sea cual fuere el caso, se debe perseverar frente a los obstáculos. Para que un proyecto siga adelante se necesitará ser constante ante las exigencias que se presenten y magnánimo ante la visión de lo que se busca obtener. Estas virtudes apoyarán a la voluntad en perseverar ante las dificultades.

A lo largo de la ejecución de una decisión, es común que se presenten nuevos factores o elementos que no se consideraron en un inicio o no se les dio un peso significativo. Por esto mismo se requiere flexibilidad para saber adaptar lo que fuese necesario para lograr el objetivo fijado. “El pensar que la voluntad decide *de una vez para siempre* es, así, ir en contra de la evidente historicidad del ser humano.”<sup>65</sup> Existe la libertad y siempre se puede dar marcha atrás e incluir nuevos elementos para lograr un objetivo. También hay ocasiones en que la decisión no es la acertada y se debe reconocer que se cometió un error y en su caso rectificar.

Cuando la decisión involucra a otras personas, la ejecución se puede llevar a cabo entre varios y alguno de ellos ser la cabeza en la ejecución dirigiendo la implementación de lo decidido.

La ejecución de lo decidido se lleva a cabo, precisamente, por medio del mando, gracias al cual oriento las acciones de otros – y de mí mismo- hacia el logro del objeto de la decisión. El acto de decidir no es un punto aislado en la acción: siendo su foco central, se perpetúa después de la ejecución, por medio del mando.<sup>66</sup>

---

64 Llano, Carlos: *Examen filosófico del acto de la decisión*, ed. cit., p. 87

65 Llano, Carlos: *Examen filosófico del acto de la decisión*, ed. cit., p. 91

66 Llano Cifuentes, Carlos: *Análisis de la acción directiva*, ed. cit., p. 167

La dirección, en la ejecución, juega un papel importante. Si la ejecución no se lleva a cabo de manera adecuada, las personas que la están implementando pueden equivocarse o desistir. Si la implementación de la decisión se va a realizar por personas ajenas, en cierta medida, al a decisión misma, la motivación juega un papel determinante, Más adelante se hablará de la importancia del mando de personas.

Por ahora es importante analizar el papel del carácter en la inteligencia y la voluntad, en los hábitos y en el desarrollo de las virtudes.

### ***1.2.5 El carácter***

El carácter de una persona es algo que se moldea a lo largo de los años y son diversos los factores que influyen en la formación de el mismo. Anteriormente se habló de las facultades del ser humano y se habló de la inteligencia, la voluntad, los sentidos y los apetitos sensibles. Al ser la persona una unidad, el carácter se ve influido por cada una de las facultades o potencias. Siendo la inteligencia y la voluntad conocidas como las facultades superiores, estas deben poder encaminar a los sentidos y apetitos sensibles.

De manera que el carácter podría definirse como una forma de ser y actuar derivada fundamental y esencialmente del uso de la inteligencia y voluntad, por encima de los impulsos sensibles. Carácter es, pues, la condición humana que se deja conducir por la inteligencia y la voluntad. La formación del carácter, así considerada, presupone obviamente la de la inteligencia (que gozará de la aptitud habitual de aprehender la verdad y el bien, presentándolo a la voluntad) y la de la voluntad (dócil para seguir las instancias acertadas de la inteligencia y fuerte para ejecutarlas).<sup>67</sup>

Para que la voluntad tenga fortaleza y la inteligencia sea aguda, se requiere de hábitos y virtudes que inician su formación desde que el ser humano nace. La persona tiene un temperamento que viene de nacimiento con ella, pero el carácter se desarrolla y se moldea. “La personalidad o carácter incluye el temperamento y el trabajo personal, la adquisición de hábitos además de la circunstancias e influencias que condicionan de algún modo”.<sup>68</sup> El temperamento se encuentra más relacionado al organismo y a la parte somática del mismo, mientras que el carácter se trabaja.

En suma, el temperamento es la constitución peculiar de la persona, resultante de su fisiología y de su sistema orgánico. El carácter o personalidad es la constitución de una persona, resultante de su temperamento gobernado, organizado libremente con la

---

67 Llano, Carlos: *Formación de la Inteligencia, la Voluntad y el Carácter*, ed. cit., p. 114

68 Bouchez Guzmán, Raquel: *Caracterología Technicolor*, Ed. Trillas, México, 2011, p. 26



ayuda de la educación que si está bien orientada requiere de la adquisición de virtudes.<sup>69</sup>

En la formación del carácter, además de la inteligencia y la voluntad, la afectividad juega un papel determinante. Cuando la voluntad sigue el juicio de una razón bien formada y es capaz de gestionar adecuadamente sus sentimientos, por medio de la formación de hábitos buenos, logra conquistar las distintas batallas que se le presentan y es capaz de enfrentar las frustraciones y las dificultades del camino. La afectividad es parte del ser humano, por lo que es importante aprender a gestionarla y manejarla adecuadamente, por medio de la generación de hábitos buenos, que pueden convertirse en virtudes. Los sentimientos, los apetitos sensibles, si no son trabajados desde temprana edad, para aprender a reconocerlos y encaminarlos, pueden llevar a la persona a ser manejada por ellos.

La voluntad debe habituarse a seguir el juicio prudente de la razón (prudencia es objetividad: los sentimientos son subjetivos), con independencia de lo que sentimos en un momento dado. A eso se le llama *superar* los sentimientos, actuar *por encima de, trascenderlos*. Es el único tipo de dominio del que somos capaces. En la filosofía oriental se persigue *no tener sentimientos* (estado de nirvana que equivale a lo que los griegos denominaban ataraxia o imperturbabilidad de ánimo). En la filosofía aristotélica, más realista, y en la filosofía moral cristiana no se persigue ilusoriamente el apaciguamiento de los estados de ánimo, sino el actuar por encima de ellos, impregnarlos de racionalidad para que operen a nuestro favor; pero insistimos que sólo el actuar, no el sentir, se encuentra directamente en nuestras manos.<sup>70</sup>

El hombre tiene la libertad para decidir sus actos y definir sus metas y la capacidad de autodomínio. En cada momento puede definir si actúa de una forma u otra, si sigue adelante con lo decidido o no. Está en sus manos forjar su carácter y optar por convertirse en una persona virtuosa. Sin embargo, este es un camino más complicado, implica esfuerzo diario.

Vencer en las batallas de cada día implica temple, fortaleza, paciencia, prudencia, un sinfín de virtudes que hacen que la voluntad crezca y el carácter lime sus asperezas. No es un camino sencillo, lo cual lo convierte en una elección poco apetente para algunos, sin embargo, el trabajo en las virtudes lleva a la formación del carácter y a una vida lograda.

El trabajo diario sobre los apetitos sensibles y los sentimientos es esencial para que la voluntad pueda dirigirlos, ya que estos están presentes en las actividades de la persona. Sin su conocimiento adecuado, no se puede avanzar en la virtud ni educarlos.

---

69 Bouchez Guzmán, Raquel: *Caracterología Technicolor*, Ed. Trillas, México, 2011, p. 27  
70 Llano, Carlos: *Formación de la Inteligencia, la Voluntad y el Carácter*, ed. cit., p. 121

Lo que la psicología experimental intuye es lo que la filosofía clásica ya advirtió: que *nuestros sentimientos pueden estar*, en cierto aspecto, *sometidos al poder de la voluntad*. Pero no podemos controlar completamente si no nos empeñamos en educarlos. De aquí la importancia de la *educación* de los afectos; es en los primeros años de vida cuando aprendemos a valorar los bienes reales (la amistad, la compasión, etc.) y a adecuar nuestros sentimientos a esos valores. Pero no todo corre a cargo de la educación recibida. *La libertad personal “configura” también nuestro modo de sentir.*<sup>71</sup>

El ser humano tiene libertad de sus decisiones y de cómo encamina su afectividad. Formar el carácter implicará en ocasiones ir en contra de los sentimientos y esto requiere de un esfuerzo importante. Los sentimientos nos son negativos, es el modo en el que se les encamina lo que logra que su impacto sea positivo en la personalidad y en el futuro de una vida lograda. Los sentimientos son muy importantes y son humanos, no se les debe negar, pero sí debe dárseles una dirección dentro de la conducta de la persona.

Vencer un momento de ira y encaminarlo hace crecer a la persona en virtud. Por ejemplo, una persona con tendencia a la ira, si la sabe encaminar, la puede aprovechar como motor de acciones positivas. Una persona a la que la injusticia le genera un arranque de furia, puede lograr cambios sociales importantes si este enojo lo encamina adecuadamente y toma las acciones adecuadas, o bien puede terminar aplicando su ira de manera violenta y truncando su futuro. Una persona iracunda no es una persona con carácter, sino más bien con falta del mismo, aunque comúnmente se confundan los términos. Un iracundo fácilmente puede perder el enfoque y la meta trazada ante una eventualidad. Sin embargo, una persona que se conoce iracunda, sabe que debe encaminar su ira y ejercer autodominio enfocando esa energía como un motor de cambio. Forjar la personalidad implica temple y este se logra con el vencimiento diario. No se llega a la cima del Himalaya en un día, conquistar la cima implica pequeños avances diarios y entrenamiento.

Un carácter bien formado, además de tener un impacto positivo en el ser humano mismo, da la posibilidad de impactar las vidas de otras personas. Cuando existe un carácter bien formado y sólido, no sólo la persona se convierte en ejemplo a seguir para otros, sino que le da la posibilidad de dirigir y tener una influencia positiva en su entorno. Es difícil que se siga a una persona a la que no se le admira o respeta en algún aspecto.

Un líder bien formado que se convierte en un líder positivo, puede generar un gran bien en su entorno, lo mismo sucede en el caso opuesto. El impacto

---

<sup>71</sup> García Cuadrado, José Ángel: *Antropología Filosófica. Una introducción a la Filosofía del Hombre*, ed. cit., p. 127

del carácter inicia con el entorno mas cercano, familiares y amigos, y continúa al ámbito profesional y de la comunidad que rodea a la persona.

La caracterología del directivo se convierte así en una pieza central de la formación del carácter, no sólo por la razón que acaba de expresarse -la dirección bien entendida es la formación del carácter del dirigido- sino también por otra nota constitutiva del proceso de formación caracterológica: el carácter se desarrolla primordialmente por ejemplaridad, transmisión existencial o contagio. 72

Cuando la persona que dirige tiene prestigio y una lucha de vida ejemplar, la dirección se convierte en algo más sencillo y el impacto en la vida familiar, comunitaria o empresarial se da de una forma más sencilla. Se generan círculos virtuosos. Esto se puede ver en cualquier ámbito, por ejemplo, en la familia. Es fácil encontrar familias en donde se percibe un entorno de paz y unidad, o una familia deportista o una familia trabajadora. Lo mismo sucede en las empresas. Si el líder es una persona de bien, de trabajo arduo y además preocupada por el bienestar de sus empleados, tiende a rodearse de gente similar y eso se permea en la organización.

Existen factores culturales, familiares, del ambiente y de la educación que influyen sobre la vida de una persona desde su nacimiento, sin embargo, esto no la condiciona, puede limitarla o haber generado una fuerte influencia, pero no la define. El ser humano posee libertad y por lo mismo es capaz de tomar las riendas de su vida y dirigirla en el camino adecuado. Es verdad que la personalidad incluye una base genética, pero con la educación y la libertad se puede moldear.

El ejemplo de un líder puede ser determinante en la vida de otras personas. Una persona sin carácter difícilmente logra lo que se propone y no será ejemplo para otros y el carácter de una persona de bien y de empuje se logra con esfuerzo. “Es ésta la consideración fundamental del carácter: se hace un carácter quien se incorpora a sí mismo un modo *de ser* y un modo *de ser virtuoso*.”<sup>73</sup> La persona se transforma y labra su camino al andar. Su crecimiento hacia el bien es un acto consciente de trabajo diario en donde hace un uso adecuado de la libertad que tiene inherente como persona. Las decisiones de la persona van proyectando su futuro.

#### ***1.2.5.1 Hábitos intelectuales***

El ser humano tiene distintos tipos de hábitos. Dentro de los hábitos se encuentran, entre otros, los hábitos intelectuales y los hábitos morales.

---

72 Llano, Carlos: *Formación de la Inteligencia, la Voluntad y el Carácter*, ed. cit., p. 159

73 Llano, Carlos: *Formación de la Inteligencia, la Voluntad y el Carácter*, ed. cit., p. 149

De esta manera puede considerarse al hábito como un tener inmanente que se adquiere y se posee de tal manera que se convierte en una segunda naturaleza; es una modificación perfecta del principio de la operación inmanente que se adquiere por su ejercicio: la facultad se perfecciona por haber actuado.<sup>74</sup>

Los hábitos intelectuales modelan la inteligencia, de suerte que ésta piense con acierto de una determinada manera. Son habilidades estabilizadas del pensamiento que permiten operar a la inteligencia en una determinada dirección y con un determinado método.

Por lo tanto, en el conocimiento intelectual es preciso distinguir entre: conocimiento como operación y conocimiento como hábito (ciencia). Pues bien, *el pensar que nace como operación es el pensar operativo, y el pensar que permanece son los hábitos intelectuales*. El pensar operativo es puntual, porque las operaciones pueden realizarse o no, y cuando se realizan, tienen lugar y se detienen; no se conoce de ellas más que lo ya conocido. Para conocer más, hay que ejercer nuevas operaciones. Mientras que el pensar habitual es duradero, no pasajero: permanece de modo estable en el sujeto.<sup>75</sup>

Un científico que estudia una rama del saber, por ejemplo, la biología, sabe clasificar los animales o las plantas porque posee un hábito intelectual en esa especialidad. Un ingeniero que resuelve ciertos procesos, posee un hábito intelectual que le lleva a saber cómo organizar determinadas áreas de trabajo relacionadas con su conocimiento. Es decir, el biólogo no sólo conoce clasificaciones, sino que ha modelado su pensamiento de tal suerte que puede entender la naturaleza de acuerdo con el método propio de su ciencia.

Los hábitos intelectuales pueden ser innatos o adquiridos.<sup>76</sup> Los hábitos innatos son aquellos que se conocen por experiencia y se deducen por razonamiento y quedan guardados en el intelecto. Un ejemplo de este tipo de hábitos sería el poder diferenciar el tamaño de los objetos deduciendo cuál es mayor que otros. Este tipo de deducciones que se vuelven parte del conocimiento universal. Para captar a través de los sentidos se necesita del cuerpo, por lo que una persona que tiene algún tipo de lesión, puede tener menor posibilidad de conocer por medio de las experiencias en esa área específica. Si se tiene un oído lastimado, captar los sonidos o la música se tornará como un tema de mayor complicación.

Debe decirse, sin embargo, que Carlos Llano no contempla la existencia de hábitos innatos adquiridos, aunque tampoco los niega. Su interés se centra en los hábitos adquiridos.

---

<sup>74</sup> Llano, Carlos: *Examen filosófico del acto de la decisión*, ed. cit., p. 126

<sup>75</sup> García Cuadrado, José Ángel: *Antropología Filosófica. Una introducción a la Filosofía del Hombre*, ed. cit., p. 89

<sup>76</sup> Cfr. García Cuadrado, José Ángel: *Antropología Filosófica. Una introducción a la Filosofía del Hombre*, ed. cit., p. 89

Los hábitos adquiridos implican un mayor esfuerzo que simple percepción intelectual. Las habilidades y conocimientos aprendidos son parte de los hábitos intelectuales adquiridos. Dentro de los ejemplos comunes de este tipo de hábitos se encuentran los aprendizajes de las ciencias, las artes, los oficios y otros de este estilo. Un músico puede tener un oído sensible capaz de captar ciertas cosas de manera innata, pero el poder reproducir una sinfonía con un instrumento le tomará práctica y trabajo, para que el hábito se convierta en parte suya.

Los hábitos intelectuales son necesarios para que la razón esté formada adecuadamente y presente opciones buenas para elegir, encaminando adecuadamente la vida de la persona. Si no se tienen hábitos intelectuales, no hay conocimiento previo para presentar a la voluntad y para que ésta pueda decidir y actuar. “Para actuar, no sólo se requiere que la razón esté bien dispuesta por los hábitos intelectuales, sino también que la voluntad esté preparada por los hábitos que a ella le conciernen.”<sup>77</sup>

#### *1.2.5.2 Virtudes caracterológicas*

Los hábitos siempre pueden ser modificables. Si se modifican para bien, se perfeccionan y se convierten en hábitos positivos. El hombre puede, por lo tanto, con base en la repetición de actos buenos, labrar un camino recto. Al utilizar su libertad y escoger un camino de perfeccionamiento, se puede convertir en una mejor versión de sí mismo.

Lo anterior aplica para todos los ámbitos de la vida de la persona, familiar, en comunidad o profesional. “Es aquí donde podemos ver claramente la necesidad que tiene el hombre de perfeccionarse por medio de virtudes, con el fin de lograr una mayor seguridad en la consecución de sus fines propios.”<sup>78</sup>

Se dijo previamente que para la ejecución de la acción se requiere de la voluntad. Es decir que, en la práctica, es necesaria la voluntad, por lo que decidir bien no depende sólo de los hábitos intelectuales. Aún si todas las razones presentadas son buenas, se requiere de la voluntad para ejecutar la decisión.

Teniendo en cuenta la preeminencia de la voluntad en la práctica, el decidir bien no dependerá, entonces, tan solo del pensar bien, sino, además, del ser bueno, donde ser

---

<sup>77</sup> Llano, Carlos: *Análisis de la acción directiva*, ed. cit., p. 154

<sup>78</sup> Llano, Carlos: *Examen filosófico del acto de la decisión*, ed. cit., p. 134

bueno no sólo quiere decir sujetarse al pensar bien, sino ejercitarse en una serie de capacidades morales que miran a la voluntad, ahí donde la pura razón no basta.<sup>79</sup>

Para que una persona sea buena, la ejecución de hábitos buenos debe verse reflejada en su conducta continua. Una persona puede realizar un acto bueno, sin embargo, se requiere de la continuidad para que se pueda decir que la persona ha hecho suyos esos pensamientos y acciones. Se puede pensar, por ejemplo, en una persona que es honesta. Un acto simple de honestidad, no hace que esa persona se pueda considerar honesta, se necesita de actos continuos de honestidad para que con el tiempo se puede decir que esa persona es honesta y se pueda confiar en ella por esta virtud. Un acto de valentía no convierte a una persona en valiente para el resto de su existencia, se requiere del ejercicio continuo. Participar en un maratón no hace campeones ni deportistas, pero la permanencia en el ejercicio si lo logra. El ejercicio debe ser continuo.

Un hábito de la voluntad se puede perfeccionar, pero también se puede deformar. Lo mismo sucede con los hábitos intelectuales. Es por esto que el ejercicio para adquirir un acto bueno o para formar al entendimiento en el bien, debe ser continuo y cuidadoso. Es importante tener claro lo que se toma como punto de partida y cómo se está formando a la persona. Un mal ejemplo o un líder negativo pueden tener un efecto muy fuerte sobre su entorno.

El hábito -perfectivo o deformante- de la voluntad se continúa y complementa con el hábito -también perfectivo o deformante- del entendimiento. Y al revés, la habituación del entendimiento a pensar la realidad bajo una determinada óptica, habituará a su vez a la voluntad a decidir la acción atendiendo preferentemente a la óptica que de modo habitual se le presenta.<sup>80</sup>

El perfeccionamiento de la persona por medio de virtudes ayuda a que se tenga seguridad en lograr los fines de la manera adecuada y sin perder el camino.

La virtud es un hábito operativo bueno y existen diversas formas de clasificar las diferentes virtudes. Quizá la más común es la de las virtudes cardinales, división que existe desde la antigüedad y toma a cuatro virtudes como eje de las demás: prudencia, justicia, fortaleza y templanza. Esta clasificación ha sido utilizada por la cultura judeocristiana a lo largo de los años como base de estudio de las demás virtudes.

---

<sup>79</sup> Llano, Carlos: *Examen filosófico del acto de la decisión*, ed. cit., p. 134-135

<sup>80</sup> Llano, Carlos: *Examen filosófico del acto de la decisión*, ed. cit., p. 135-136

Otra forma de clasificación que se conoce es la derivada de estudiar si dentro de las virtudes hay algunas que forjan más el carácter que otras. Existen diversos estudios que así lo consideran y se les ha denominado virtudes caracterológicas.

Existe la *Declaración de Aspen*,<sup>81</sup> realizada en 1992, en la que diversas autoridades de la educación definieron las virtudes que consideran esenciales para un director. Dentro de estas virtudes se enlistaban principalmente seis: integridad, respeto, responsabilidad, equidad, atención y ciudadanía. Estas a su vez llevan implícitas otras virtudes como la sinceridad, la lealtad, la autodisciplina, la compasión, la obediencia a las leyes, la obligación de estar enterados y el deber de votar. Todas estas virtudes son importantes para cualquier individuo, no solamente para un director y por lo mismo deberían inculcarse desde temprana edad. Queda aquí la cuestión sobre si estas virtudes son las que hacen la diferencia en el carácter de un director, sin hacerlas por esto a un lado.

Es difícil definir cuáles son las virtudes medulares del carácter, sin embargo, aquí se utilizará la clasificación utilizada por Carlos Llano en cuanto a las virtudes propias de la dirección.

Para formar el carácter de otro se requiere tener carácter: esta condición no puede suplirse con enseñanzas ni textos. Es requerida la relación personal en la que el carácter que quiere forjarse se vea encarnado y vivido profunda y continuamente en el forjador. Quien carece de trazos caracterológicos firmes, lo más que podría enseñar -paupérrima enseñanza esa- son los artilugios, fórmulas, habilidades y mañas que se requiera para hacer algo aparentemente valioso en la vida, careciendo de carácter: esto es, como llegar a ser algo de la vida careciendo de dominio sobre ella, y siendo presa de las tendencias internas y de las externas circunstancias.<sup>82</sup>

Al dirigir personas, ya sea en un ámbito pequeño, como el trabajo en una casa, o en un ámbito mayor, se requiere de ciertas virtudes. El carácter de quien dirige, interviene en sus decisiones y sus acciones y en el modo de dirigir.

### ***1.2.5.2 Actividades directivas y virtudes***

Para Carlos Llano<sup>83</sup> existen tres actividades directivas por excelencia que son el diagnóstico, la decisión y el mando y ejecución. En este capítulo se hablará sobre estas actividades desde el punto de vista de las virtudes y en el

---

81 Cfr. Bolio, Alfonso: "La amistad en la empresa", *Istmo*, 2007, consultada en [https://www.istmo.mx/2007/01/01/la\\_amistad\\_en\\_la\\_empresa-2/](https://www.istmo.mx/2007/01/01/la_amistad_en_la_empresa-2/), 24 noviembre 2020, 10:49 am

82 Llano, Carlos: *Formación de la Inteligencia, la Voluntad y el Carácter*, ed. cit., p. 159

83 Cfr. Llano, Carlos: *Formación de la Inteligencia, la Voluntad y el Carácter*, ed. cit., p. 164

capítulo dos se hablará de las mismas pero enfocadas desde el ámbito propiamente empresarial.

A las tres actividades directivas mencionadas corresponden unas virtudes que son necesarias para lograr lo que se busca. Al diagnóstico corresponden la objetividad y la humildad, a la decisión le corresponde la magnanimidad y la audacia y al mando y ejecución le corresponden la constancia, la fortaleza y la confianza en los demás.

En primer lugar, se requiere de la objetividad para poder realizar un diagnóstico realista. Desprenderse de las ideas y conceptos que se pueden traer para poder definir el camino sobre una base lo más realista posible. Plantear una meta sobre un diagnóstico real, contando con el mayor número de elementos posibles.

En la acción directiva se filtra inconscientemente un primer paso falso de subjetividad: no observamos cómo están las cosas con desprendimiento del yo, esto es, con objetividad, sino que las vemos ya de algún modo transfiguradas previamente por la también previa intención de mis finalidades o metas.<sup>84</sup>

Cuando un diagnóstico no se apega a la realidad, difícilmente será correcto, llevando a una mala ejecución y un posible fracaso. Cuando una persona acostumbra a actuar sólo por opiniones, preferencias y emociones, se aleja de los datos y hechos ciertos. Si el yo interviene y se impone, perdiendo la visión y dejando ver solamente su propio juicio, puede llevar a una toma errónea de decisiones.

Otra virtud indispensable dentro del diagnóstico es la humildad, que es la virtud que lleva a vivir en la realidad de quien uno es y poder de este modo hacer frente a lo que se presente teniendo ubicadas las capacidades que se tienen. El humilde: “Reconoce sus propias insuficiencias, sus cualidades y capacidades y las aprovecha para obrar el bien sin llamar la atención ni requerir el aplauso ajeno.”<sup>85</sup> Una persona que no es capaz de ver la realidad, difícilmente podrá definir lo que quiere con claridad, ya que su diagnóstico partiría de una base errónea. Esto sucede en todos los ámbitos, no sólo en la dirección de personas, sino en la propia vida.

A estas alturas, hemos comprendido ya que la objetividad no es una actividad solamente intelectual. Aunque radique en la inteligencia, no depende sólo de ella. La objetividad se distorsiona cuando el yo interviene con su voluntad y empuja al entendimiento hacia un juicio que no tiene total apoyo en la realidad de las cosas. *El conocimiento objetivo depende más de la humildad del sujeto que del conocimiento mismo.* Antes dijimos que conocer la realidad como es depende de la *abstención de*

---

84 Llano, Carlos: *Formación de la Inteligencia, la Voluntad y el Carácter*, ed. cit., p. 166

85 Isaac, David: *La Educación de las Virtudes Humanas*, Editorial Minos, México, 1998, p.365



*las apetencias del yo.* Hay aquí encerrado un nivel aún más profundo de humildad: no sólo *abstenerse* de las inclinaciones del yo sino también *someterse* a la fuerza del objeto.<sup>86</sup>

Una persona que sólo ve su propio ámbito de existencia sin abrirse a los demás, fácilmente cae en el egoísmo, viendo solamente sus circunstancias y limitándose a sus propios conocimientos. Esto le da un sesgo a la visión de la realidad y puede llevar a tener los ojos en el propio yo. Además, encamina a la vanidad y al orgullo en donde se dificulta ver a los demás, considerando siempre la opinión propia como la única con validez y convirtiendo a la persona en un ser incapaz de ver los propios errores. “Nada constituye un obstáculo más grande para una institución como el orgullo, o, dicho positivamente, nada es tan *productivo* como la presencia de la humildad en todos los niveles y ramos de la organización.”<sup>87</sup>

Para una toma de decisiones acertada, sea el área que fuere, siempre se necesitará un diagnóstico. Al ser la humildad una de las virtudes más importantes para el diagnóstico, se convierte en esencial para todas las áreas de una organización, así como para la toma de decisiones en aspectos diversos de la vida de cada individuo.

El punto de partida debe ser siempre un análisis del lugar en donde se encuentra la persona o la empresa, tanto externa como internamente. Saber lo que se encuentra alrededor y las fortalezas y debilidades interiores, para lo que se requiere objetividad y humildad. Si se parte de un punto equivocado, la decisión puede ser totalmente equivocada y en ocasiones irremediable. Se requiere desprenderse del yo para lograr claridad. Saber lo que es posible y lo que no, sin distorsión de la realidad.

Una vez que se tiene claridad respecto al punto de partida, se debe definir la dirección, ya que de otra manera no existe rumbo. En la conocida historia de *Alicia en el País de las Maravillas*, Alicia se encuentra ante una bifurcación de caminos y pregunta al conejo, que ahí se encuentra, el camino a tomar. Éste responde que todo depende de a dónde se dirige, ya que, si no le importa mucho a donde ir, da igual la dirección.<sup>88</sup> En efecto, el camino es indiferente si no se tiene dirección.

En el diagnóstico es importante, como se mencionó, salirse del yo. Salir del yo favorece la escucha. Escuchar implica respeto, gestión adecuada de los sentimientos y las emociones y autodominio. Para escuchar de verdad

---

<sup>86</sup> Llano, Carlos: *Humildad y liderazgo*, Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, A. C. México, 2018, p. 233

<sup>87</sup> Llano, Carlos: *Humildad y liderazgo*, ed. cit., p. 227

<sup>88</sup> Cfr. Zagal, Héctor: *Felicidad, placer y virtud*, Editorial Ariel, México, 2013, p. 57-58

también es necesario saber guardar silencio y no precipitarse en responder, lo cual es parte del autodomínio y de la humildad. El silencio también ayuda a tomar distancia y reflexionar, dando mayor posibilidad de éxito en los pasos que se dan. Para escuchar de fondo y con provecho se requiere de humildad.

Si una persona no es capaz de ver o escuchar a los demás, no puede trabajar en equipo ni tener confianza en el trabajo de los demás. Dentro de las empresas y para poder dirigir, el trabajo en equipo se vuelve indispensable. Ninguna persona sabe todo sobre cada área de una empresa, sin embargo, gracias a la confianza en los demás y en uno mismo, se puede generar una visión global y comprender las necesidades reales de una organización. Un equipo conformado por diferentes personalidades puede ser óptimo si existe humildad en sus miembros, dando la posibilidad de escucha y respeto.

Una persona optimista puede ser más propensa a la acción, buscando oportunidades. Una persona pesimista puede llevar el camino contrario, alejándose de la acción y encontrando obstáculos con facilidad. Un equipo puede estar constituido por individuos con ambas tendencias y funcionar adecuadamente si se saben escuchar, dando versatilidad y posibilidades de acierto. “Un trabajo en equipo objetivo y humilde, contendrá personas que se paralicen ante las debilidades, pero se impulsen ante las oportunidades; otros, estarán impresionados frente a las amenazas, pero podría contarse tal vez con sus fuerzas...”<sup>89</sup>

La segunda actividad directiva que Carlos Llano considera esencial es la decisión. Él considera que hay dos virtudes relacionadas a la decisión; la primera es la magnanimidad y la segunda la audacia.

Una persona magnánima tiene ideales altos, busca alcanzar grandes cosas, que merecen la pena. Es una virtud que se identifica con el afán de superarse, de no conformarse, aspirando a algo mejor a lo que se tiene.

Tal como se nos presentan ahora las cosas, parecería que la humildad que se requiere para hacer un buen diagnóstico de las circunstancias y de las destrezas o competencias del yo, se nos revierte ahora, pidiéndonos no ya la humildad -que sospechamos erróneamente como poco apta para un director en cuanto a tal-, sino, al contrario, la magnanimidad o apetencia de cosas grandes, cualidad más correspondiente, esta sí, a quien calificamos como director.<sup>90</sup>

Pareciera que la magnanimidad es contraria a la humildad, sin embargo, en el fondo no se contraponen ya que la verdadera magnanimidad ve a la

---

<sup>89</sup> Llano, Carlos: *Humildad y liderazgo*, ed. cit., p. 267

<sup>90</sup> Llano, Carlos: *Humildad y liderazgo*, ed. cit., p. 269-270

persona en el centro. No busca grandes metas por las metas en sí, sino por su efecto positivo en las personas. La verdadera magnanimidad se propone hacer grandes a las personas. No hay meta más magnánima que proponerse el desarrollo de los demás y de uno mismo.

El director magnánimo no es el que lleva a cabo realizaciones admirables: es quien trabaja dentro de su propia persona y de las personas dependientes de ella en un trabajo tan escondido como silencioso. Vemos claramente que, bien entendidas, las cualidades de humildad y de magnanimidad, como propias de ese directivo, no sólo no se contraviene, sino que se dan la mano.<sup>91</sup>

Al centrar el foco en la persona, siempre habrá algo que pueda mejorar y metas a superar, ya que la persona siempre es perfectible y se logran de la mano de otras personas. Se trabaja en conjunto para lograr crecer. Son metas que requieren de trabajar en equipo. Aún si la meta va relacionada a acciones a emprender o cosas a conseguir, la persona siempre queda indirectamente implicada.

La otra virtud necesaria en la decisión es la audacia. El audaz: “Emprende y realiza distintas acciones que parecen poco prudentes, convencido, a partir de la consideración serena de la realidad con sus posibilidades y sus riesgos, de que puede alcanzar el auténtico bien.”<sup>92</sup> Quien tiene miedo al riesgo, es factible que no quiera tomar decisiones por el miedo a equivocarse y quien se lanza a algo sin medir considerar sus posibilidades y riesgos es temerario, por lo que lograr el equilibrio y decidir considerando los escenarios posibles y el riesgo, implica audacia. La audacia a su vez implica prudencia, confianza en uno mismo y pasión.

Una persona que quiere lograr algo, requerirá de audacia y por lo tanto de capacidad de riesgo. Una persona audaz, por ejemplo, se arriesga y consigue el capital y los recursos humanos que hacen falta en una empresa. Y lo hace previo diagnóstico de necesidades y con una meta trazada, no es temeraria.

Al asumir el riesgo sabe que deberá enfrentar dificultades y aprendizajes en el camino y está dispuesto a hacerlo. El afán de logro va ligado al del riesgo. Como suele decirse, quien no arriesga, no gana. El riesgo lleva muchas posibilidades de logro, pero se deben perder los miedos. Una persona emprendedora siempre corre riesgos y los enfrenta, se sobrepone. “La voluntad intelectual – a diferencia de la voluntad a secas – nos posibilita encauzar las emociones perturbadoras, y concretamente la emoción del miedo, la cual se opaca ante el querer la meta.”<sup>93</sup> Una vez que una persona

---

91 Llano, Carlos: *Humildad y liderazgo*, ed. cit., p. 270-271

92 Isaac, David: *La Educación de las Virtudes Humanas*, ed. cit., p. 353

93 Llano, Carlos: *Humildad y liderazgo*, ed. cit., p. 278

audaz toma la decisión, da un paso grande y se acerca a la consecución de la meta, lo cual le produce satisfacción al estar más cerca de su objetivo.

La tercera actividad directiva por excelencia es el mando y la ejecución. Y esta actividad implica fundamentalmente, de acuerdo con Carlos Llano, tres virtudes. La constancia para no desistir ante el esfuerzo y perseverar; la confianza en la capacidad propia y la de los demás; y la fortaleza para resistir y acometer.

La constancia está muy relacionada con la fortaleza. Esta virtud permite permanecer en el camino a lo largo del tiempo necesario para llegar a los objetivos, aún si no se encontraran obstáculos mayores. Implica resistir al cansancio de la jornada, aunque la meta tarde en llegar. En ocasiones, las metas a plazos largos pueden perderse en el camino, para esto es necesaria la constancia. Aún si el camino es extenso o se presentan otros objetivos que puedan parecer más atractivos, la persona constante permanece hasta el final.

La constancia requiere de una reflexión previa, para definir cómo se verá afectada la vida diaria por la meta planteada y el tipo de camino que se debe seguir. La constancia también implica diversas virtudes como son la sobriedad, la templanza y la paciencia. Se mencionó que la constancia está relacionada a resistir en caminos largos, por lo mismo la paciencia debe estar siempre presente.

Todo esto ayuda a tener una primera dimensión de lo que se espera. Al conocer, sabe si decir que si o que no. La persona constante sabrá renunciar a lo que haga falta si desea llegar a un objetivo concreto.

Colocándose en un paso previo, el hombre constante, al tomar conciencia de todo aquello a lo que debe renunciar para conseguir esa meta magnánima (no se puede ser director general de Ford Motor Co. y campeón mundial de golf al mismo tiempo) ha de calibrar y sopesar si la calidad de la meta es proporcional al costo de la renuncia y, sólo después de esa ponderación, tomar la decisión precisa.<sup>94</sup>

Una persona suele tener diferentes metas al mismo tiempo; no se presentan aisladas, ni esperan a que una concluya para dar lugar a la siguiente. Por lo mismo, la persona debe escoger metas que vea factibles de realizar y que no rompan con su unidad de vida y con sus propias capacidades.

Otra virtud considerada dentro del mando es la confianza. Aún dentro de las dificultades, confiar en uno mismo y en la capacidad de los demás para ejecutar lo que se decidió y llegar a la meta; confiar en las propias

---

94 Llano, Carlos: *Humildad y liderazgo*, ed. cit., p. 379

capacidades y decisiones, a pesar de los riesgos implícitos en la decisión; lograr que los demás confíen en uno mismo por el reconocimiento que se tiene de atributos, capacidades y virtudes.

El mando sobre otros para que alcancen conmigo la meta prefijada, pide una cualidad de las relaciones humanas que hemos denominado *confianza*, sustantivo que es necesario precisar en el actual contexto: se trata, en primer término, de la confianza que he de tener en los demás para que ellos -conmigo- logren el propósito definido.<sup>95</sup>

La confianza implica también creer en que los demás serán capaces de alcanzar las metas propuestas y confianza en que la decisión tomada, a pesar de los riesgos y posibilidades, es una decisión que vale la pena y se puede lograr. La confianza facilita la colaboración y el compromiso.

Es difícil lograr el trabajo de un equipo o una organización si no existe confianza en lo que los demás están realizando y esto se debe dar tanto de la cabeza hacia los subordinados como en sentido inverso. Existen virtudes como la lealtad y la integridad que son esenciales para que se pueda colaborar en una institución. Cuando las acciones del líder concuerdan con sus pensamientos, habilidades y capacidades, el equipo tendrá confianza en su liderazgo. Lo mismo sucede con los compañeros o subordinados. Esto aplica en la familia, la comunidad, la empresa y la sociedad en general. Sin confianza, no hay forma de que las personas colaboren y se comprometan.

La última virtud planteada por Carlos Llano dentro del mando y ejecución, es la fortaleza. Mandar no es un tema sencillo, ya que se requiere no sólo que los demás conozcan lo decidido, sino que esto se lleve a cabo.

La fortaleza es una de las cuatro virtudes cardinales que hace al hombre capaz de enfrentar lo arduo y brincar los obstáculos, por lo que implica resistir y acometer. Resistir ante las dificultades, molestias e influencias, dominando la fatiga, el cansancio y los reveses que se puedan presentar. Acometer cuando sea el momento de avanzar, aprovechando la situación que se pueda presentar. “En situaciones ambientales perjudiciales a una mejora personal, resiste influencias nocivas, soporta las molestias y se entrega con valentía en caso de poder influir positivamente para vencer las dificultades y para acometer empresas grandes.”<sup>96</sup>

La fortaleza ayuda a enfrentar los sentimientos internos y a encauzarlos. En algunas ocasiones la fortaleza lleva a acometer, en otras a retirarse si existe un peligro que atenta contra la persona, lo cual implica ser valiente, y en

---

<sup>95</sup> Llano, Carlos: *Formación de la Inteligencia, la Voluntad y el Carácter*, ed. cit., p. 174

<sup>96</sup> Isaac, David: *La Educación de las Virtudes Humanas*, Editorial Minos, México, 1998, p.74

otras a resistir. Si la dificultad ya se encuentra presente, como es el caso de una enfermedad terminal o prolongada, la fortaleza lleva a resistir ante el cansancio y el diagnóstico con buena cara sin darse por vencido. “En el momento de peligro terrible, de caos profundo, de desbandada general, el jefe ha de mantener la serenidad de quien, no pudiendo dominar las circunstancias que rodean al yo, domina al yo afectado por sus circunstancias.”<sup>97</sup>

Se pueden haber previsto obstáculos y dificultades en la ejecución de una decisión, sin embargo, a la hora de enfrentarlos en la realidad, es cuando realmente se requiere de la fortaleza y la constancia. Para alcanzar las metas se requiere constancia, ya que las metas magnas suelen ser a plazos más largos. Para resistir ante las dificultades y obstáculos se requiere fortaleza.

Nuestra constancia no supera lo prolongado de la acción, sino nuestro propio cansancio ante la diuturnidad; y la fortaleza no salva dificultades que se presentan sino, más bien, nuestro estado de ánimo temeroso frente a ellas. Se trata de dos virtudes que superan dos sentimientos propiamente nuestros –el cansancio y el temor- en los que nosotros mismos tenemos que vencernos.<sup>98</sup>

Poseer las virtudes caracterológicas facilita el ejercicio de la dirección. No todo director posee estas virtudes totalmente desarrolladas por lo que hay algunos directores con mayor capacidad para el diagnóstico, otros para la decisión y otros para el mando.

Un director debe trabajar estas virtudes, sin implicar esto que se dejen a un lado otras virtudes que suman dentro del crecimiento personal. La forma de ser de un líder impacta a toda la empresa, ya que además de impactar sus acciones diarias, impacta al equipo e influye en el estilo que toma la organización. Un buen líder tenderá a rodearse de un buen equipo y de personas con las que comulga. Esto es un trabajo que implica una vida entera de compromiso con el crecimiento personal.

Es mediante el trabajo diario de la persona sobre sus propias limitantes y posibilidades, que las virtudes crecen. En la interacción de la persona con su entorno y con ayuda externa se puede moldear y perfeccionar el carácter. Para lo anterior, hace falta fijarse una meta sobre la virtud que se desea adquirir y trabajar continuamente sobre ella.

---

97 Llano, Carlos: *Humildad y liderazgo*, ed. cit., p. 366

98 Llano, Carlos: *Formación de la Inteligencia, la Voluntad y el Carácter*, ed. cit., p. 176

## 2. La acción directiva

### 2.1 La empresa: el trabajo y la persona

Regularmente se ve a la empresa como una organización o institución que realiza actividades con fines económicos o comerciales, para satisfacer algún tipo de necesidad en la comunidad en la que se encuentra. Toda empresa requiere de un capital y de actividades de las personas que la conforman, pero lo más importante dentro de la empresa son las personas que la conforman. “El capital no es ni ordinalmente ni ontológicamente el factor principal de la empresa.”<sup>99</sup>

Lo principal dentro de una empresa es el trabajo de las personas que la conforman. Y se puede hablar de diferentes especies de trabajo<sup>100</sup>, trabajo operativo que es el que comúnmente se conoce como trabajo dentro de las empresas, el trabajo directivo y el trabajo anterior o trabajo ahorrado que es el capital. En este sentido, la empresa es la unión de trabajo, capital y organización en la búsqueda de un fin, regularmente de naturaleza económica, o una unión de actividades, pero se hace a un lado la importancia de la persona. En las diferentes especies de trabajo presentadas, se debe colocar al ser humano en el centro.

La vinculación del trabajo directivo con la persona humana se acentuaría también por el hecho -no marginal- de que la dirección, emblemáticamente considerada, es *dirección de hombres*, de personas, con todo lo que estas tienen de espontaneidad, originalidad y libertad, al punto de que el mismo término *dirección de hombres* conlleva cierta contradicción, ya que las personas humanas son insusceptibles de ser *dirigidas por otro* si ellas mismas no se autodirigen.<sup>101</sup>

El trabajo operativo va sobre los objetos que se trabajan los cuales son inertes, por lo que la importancia del sujeto recae en la persona que opera, quien al hacer bien su trabajo se perfecciona y se autorrealiza logrando su objetivo. “El hombre no es algo ya acabado: su esencia no es más que una potencialidad de desarrollo.”<sup>102</sup> Y una gran parte del desarrollo del hombre se da mientras realiza su trabajo, teniendo la oportunidad de crecer y lograr objetivos.

El trabajo anterior o ahorrado, que Carlos Llano prefiere denominar inversión, tiene una implicación directa sobre la persona que invierte capital.

---

<sup>99</sup> Llano, Carlos: *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, ed. cit., p. 41

<sup>100</sup> Cfr. Llano, Carlos: *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, ed. cit., p. 42

<sup>101</sup> Llano, Carlos: *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, ed. cit., p. 45

<sup>102</sup> Llano, Carlos: *Análisis de la acción directiva*, ed. cit., p. 130

Si esta persona cuida que las actividades de la empresa, en donde invierte su dinero, sean éticas y se orienten al bien, puede tener una gran influencia sobre los individuos que conforman la empresa. Existen en el mercado empresas que cuentan con una reputación ética y de buen trato a las personas, en donde la gente es considerada, impulsada y respetada y en donde se cuida el medio ambiente y las cadenas de producción sustentables. A su vez, existen otras empresas cuya reputación es totalmente opuesta a la mencionada. Las personas que aportan el capital, así como los directivos, tienen una enorme posibilidad de influir en el tipo de empresa que buscan consolidar.

Si cada individuo dentro de la empresa es respetado e impulsado a desarrollarse al realizar su trabajo, éste se perfecciona mientras labora. Se establecen círculos virtuosos dentro de esta comunidad de personas.

Esto tiene su explicación porque la persona es más que su acción, conserva siempre un *plus* excedente, por virtud del cual puede llevar a cabo otras acciones, y, aun ejerciéndolas, siempre quedaría un *plus* adicional para acciones nuevas: la persona no quedaría nunca agotada, terminada en ellas, aunque sea verdad, también, que no puede haber persona totalmente inactiva (en el sueño la persona ni deja de ser persona ni deja de actuar).<sup>103</sup>

La persona que labora en una empresa tiene una vida propia y un sentido de existencia. Si la persona humana se pone al centro de toda labor empresarial, se reivindica el trabajo y se respeta la dignidad de la persona, que es mucho más que las labores que desempeña y que tiene un valor en sí misma. La condición de la persona no cambia por el tipo de actividad que realiza, tiene el mismo valor ontológico y la misma dignidad el obrero de la fábrica que el director. “Aunque cada persona es, efectivamente, digna, la dignidad de todas es idéntica, porque cada una de ellas es digna no por ser *una* persona sino por ser persona.”<sup>104</sup>

## ***2.2 Acción directiva***

Al hablar sobre acción directiva regularmente se piensa en las funciones de un director de empresa, que cuenta con ciertas habilidades y un alto nivel de desempeño. De acuerdo con este enfoque, se estudian los requerimientos de la persona que puede llevar a una empresa o institución adelante. Sin embargo, detenerse un momento en la persona del director lleva a profundizar en lo que está implícito en una buena dirección.

---

<sup>103</sup> Llano, Carlos: *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, ed. cit., p. 52

<sup>104</sup> Llano, Carlos: *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, ed. cit., p. 59



Al reflexionar sobre lo que hace que alguien sea o no un buen director, no sólo ha de pensarse en capacidades y habilidades, sino también en virtudes y elementos comprendidos en una adecuada dirección. Hay diferentes elementos que componen una buena dirección y para Carlos Llano estos quedan comprendidos en la acción directiva.

Como se mencionó en el capítulo anterior, Carlos Llano considera tres actividades directivas por excelencia: el diagnóstico, la decisión y el mando. “Las actividades directivas son tres: *diagnóstico, dirección y mando*, que corresponden a los tres objetos a los que polarmente se orientan (la *situación*, la *meta* y los *hombres* que han de alcanzarla).”<sup>105</sup> El director combina estas actividades y asume diferentes roles para la transformación de la empresa, situación que a su vez lo lleva a un aprendizaje y crecimiento personal.

En esta tesis, la labor directiva se enfoca en el director de empresa; sin embargo, dirigir no es una labor exclusiva de empresarios, incluye a padres de familia, maestros, amigos, comunidades y todo grupo de personas que tengan un propósito o una finalidad. En estricto sentido, toda acción humana requiere de una dirección para ser una acción razonable.

### **2.3 Diagnóstico**

Hemos mencionado que una de las tres actividades por excelencia de la acción directiva es el diagnóstico. El diagnóstico es el punto de partida en toda acción. Éste permite conocer en dónde se encuentra parada la empresa o una determinada área de la misma, para poder definir hacia dónde dirigirse y las acciones a tomar.

Si no se realiza un diagnóstico, no se tendrá claridad de las diversas situaciones que se presenten y se corre el riesgo de elegir caminos equivocados. No se puede modificar la realidad del momento ya que el punto de arranque sería erróneo. La definición de las metas, algo esencial para la vida de todo individuo y empresa, no procede si no hay diagnóstico:

El diagnóstico es el *momento intelectual* de la *praxis*; intelectual, teórico o contemplativo. Antes de determinar a dónde debo y quiero ir, que implica ya un indudable factor subjetivo, he de determinar el estado de las cosas con que me encuentro. En la acción directiva puede infiltrarse un primer paso falso de subjetividad: no observamos cómo están las cosas con desprendimiento del yo, esto es, con objetividad, sino que las vemos ya de algún modo transfiguradas por la también previa intención de mis finalidades o metas. Esta infiltración indebida consiste, pues, en definir la meta antes de analizar la situación y, acto seguido, ver la situación no

---

<sup>105</sup> Llano, Carlos: *Análisis de la acción directiva*, ed. cit., p. 28

como es en realidad, sino como debería ser para que la meta sea posible: falsear la objetividad del diagnóstico, a fin de que éste resulte subyacentemente favorable para la definitiva determinación de la meta que de modo anticipado deseo.<sup>106</sup>

El trabajo debe ser muy cuidadoso para partir de una base cierta y llegar a metas definidas adecuadamente. El diagnóstico implica examinar y reflexionar sobre todas las circunstancias que rodean a una decisión. Se deben considerar los ambientes externos e internos y dentro de estos profundizar en las oportunidades y amenazas y fortalezas y debilidades. Un diagnóstico quedaría incompleto si no se consideran las capacidades de quien está realizando el diagnóstico.

Cuando al realizar el diagnóstico se da más importancia a las ideas propias que a la realidad, el punto de partida será erróneo, ya que las circunstancias observadas no serán reales. Estas circunstancias podrían favorecer una cierta decisión, pero no llevarán a la meta planteada al ser un diagnóstico falso.

El director debe separar sus metas personales, sus metas como individuo, de las metas propias de la institución u organización que dirige. No se trata de negar al director el derecho a tener metas personales, el punto es que estas metas personales no se “infiltra” inadvertidamente, por usar la expresión de Llano, en el proceso de diagnóstico. Esta separación es en un tema relevante.

En el orden del pensamiento directivo debe ir primero la organización, lo cual no implica hacer a un lado los principios personales. Como ya se vio, las virtudes del director son de gran importancia en la acción directiva. Lo que se busca en este caso es abstenerse de poner delante al yo para que el diagnóstico sea objetivo.

En esta etapa de la acción directiva, también es importante conocer la realidad de todos los miembros del equipo que colaborarán en un diagnóstico. El líder dirige el trabajo en conjunto y debe ser capaz de comprender y encaminar los diferentes sentimientos y emociones de los miembros del equipo, es decir, tiene un papel importante por la influencia que ejerce como cabeza.

Carlos Llano considera que se debe poner especial atención al estudio de las actividades del hombre si se quiere coordinar las tareas de varias personas dentro de un equipo. Dentro de estas actividades aprehensivas y tendenciales, se encuentran las sensaciones, los sentimientos, las imágenes, los afectos, las cogitaciones, las emociones o pasiones, las ideas y juicios y

---

<sup>106</sup> Llano, Carlos: *Análisis de la acción directiva*, ed. cit., p. 30

las decisiones.<sup>107</sup> La persona debe cuidar que sus decisiones no sean llevadas solamente por los sentimientos o las emociones, sino también por las ideas y reflexiones intelectuales. Ha de cuidarse que la base del diagnóstico sea la realidad, y no el optimismo o el pesimismo.

El carácter del individuo puede tender hacia un lado u otro, pero el director debe buscar la objetividad en su diagnóstico. Las tendencias afectivas deben hacerse a un lado utilizando la inteligencia y la voluntad, que ayudan a encauzar las emociones. Al trabajar en equipo se debe cuidar que en el equipo exista diversidad de caracteres, para evitar ser excesivamente optimistas o pesimistas. Para ver las circunstancias externas con claridad, se requiere de cuidado al observar la realidad y de conocimiento de la propia persona.

Pero el diagnóstico encierra dentro de sí otra dimensión, si cabe, más decisiva. Hacia afuera, hemos de ver las oportunidades y amenazas del entorno. Pero, además, hacia adentro, hemos de calibrar las fuerzas y debilidades del yo a fin de aprovechar aquellas oportunidades o librar aquellos obstáculos.<sup>108</sup>

Por lo que se puede observar, el diagnóstico implica no sólo la reflexión intelectual sobre el tema a decidirse, sino a la persona completa que decide y al equipo que, dirigido por una persona, tomará cierta decisión.

## ***2.4 Decisión***

Otra de las tres actividades por excelencia dentro de la acción directiva es la decisión. En el primer capítulo de la tesis se habló de la decisión como uno de los tres pasos del acto voluntario, junto con el amor al bien y la ejecución. Ahora se hablará brevemente de la decisión desde el punto de vista de la acción directiva.

Dentro de la acción directiva, la decisión es la disposición de la voluntad para actuar libremente conforme a un diagnóstico previamente elaborado. La decisión dentro de la empresa implica definir las metas u objetivos a alcanzar. Una vez definidos, el director y la organización ha de comprometerse con ellos. Si la decisión es correcta, la acción directiva alcanzará el acierto.

Así como no puedo decidir los hechos, sino admitirlos como dados (en lo que consiste la objetividad del diagnóstico), la meta a alcanzar no debo considerarla como dada. Es

---

<sup>107</sup> Cfr. Llano, Carlos: *Humildad y liderazgo*, ed. cit., p. 246

<sup>108</sup> Llano, Carlos: *Humildad y liderazgo*, ed. cit., p. 251

diversa del yo, porque éste no la posee, pero es sin embargo subjetiva porque soy yo, es decir, el sujeto, quien la decide.<sup>109</sup>

Si en diagnóstico deben marginarse los intereses particulares y emociones para conseguir la objetividad, durante el proceso de decisión deben reaparecer la persona. Ha de buscarse que las metas que se decide alcanzar sean valiosas no sólo para la organización, sino también para los individuos involucrados en su consecución. En otras palabras, las metas de la organización también deben hacer valiosos a los individuos que trabajan para conseguirlas.

Para que esto se lleve a cabo en la organización y se pueda hablar de una decisión magnánima, se requiere superar el individualismo de la persona haciendo a un lado el protagonismo del individuo.

El significado que hemos de dar a cuanto sobre esto hemos venido diciendo es el siguiente: aunque las finalidades que el hombre decida se refieran a acciones exteriores que deba emprender o a empresas que haya de conseguir, esta referencia es siempre, de algún modo, indirecta. La referencia directa ha de ser siempre – so pena de perder la magnanimidad- lo que de entitativo ha de lograr respecto de sí mismo y de los demás, a fin de que aquellas acciones alcancen su objeto y estas empresas logren sus misiones.<sup>110</sup>

La formación del director es importante, porque al definir las metas se debe buscar el bien de la organización, no la apariencia personal de grandeza frente a los demás. Las competencias personales del director son de suma importancia dentro de la decisión.

El tiempo que se vive puede ser muy complejo y la situación exterior estar en cambio continuo, pero sea cual fuere el tiempo, las capacidades personales del director son de suma importancia. En el capítulo anterior se habló de que el director debe ser magnánimo y audaz para tomar decisiones. Lo magnánimo para plantear grandes metas y lo audaz para poder asumir los riesgos.

Dentro de la decisión, al plantear los objetivos, es importante que estos se centren más en las fortalezas de la organización y que sean plantados con claridad. Así mismo es necesario que sean asumidos por el equipo interno como algo propio, aún si en un principio no hubo concordancia. Las divisiones que se llegan a generar cuando la decisión no es asumida como propia, pueden provocar que no se logre el objetivo planteado.

---

<sup>109</sup> Llano, Carlos: *Humildad y liderazgo*, ed. cit., p. 268

<sup>110</sup> Llano, Carlos: *Humildad y liderazgo*, ed. cit., p. 273

Dado además que la vida permanece en continuo movimiento, es necesario que exista flexibilidad a la hora de implementar. Si el objetivo es viable y se ve alcanzable, además de existir flexibilidad dentro de la planeación del mismo, es más factible que se logre alcanzar. Un objetivo logrado ayudará en la motivación dentro de la empresa y facilitará la ejecución de los siguientes objetivos o metas.

Si el diagnóstico fue correcto y las metas se plantean con magnanimidad y audacia, el director estará buscando que la empresa llegue más lejos y será capaz de asumir los riesgos propios, implícitos en toda decisión y de hacer frente a los compromisos asumidos.

La capacidad de decisión es imprescindible en un director. Una persona que no es capaz de decidir, no puede dar el salto a la acción. A la hora de decidir, un directivo no tiene certeza sobre el resultado final, no sabe si habrá acertado en su decisión, lo cual implica un riesgo. La capacidad de decidir es una capacidad en la que se ejercita la voluntad y por lo tanto la libertad. Al decidir, se asume un riesgo, pero cuando al decidir se acierta y se obtiene un logro, se genera una satisfacción que ayuda a reforzar la capacidad de decisión en el individuo. La necesidad de logro es importante para el crecimiento del individuo y si a esta se le suma la capacidad de riesgo, el hombre es capaz de lanzarse a la consecución de metas superiores.

#### **2.4.1 Riesgo y logro**

La capacidad de decidir lleva implícita la capacidad de riesgo y el afán de logro. Un director que no es capaz de hacer frente a la incertidumbre y a las dificultades, difícilmente tomará decisiones. Así mismo, si una persona no tiene afán de logro, no se planteará metas que lo lleven a un nivel superior. Un empresario continuamente debe tomar riesgos y establecer objetivos para marcar el camino de la empresa.

De ahí que todo *afán de logro* se empareje con una *capacidad de riesgo* proporcional: el riesgo reside, precisamente, en que he decidido emprender una acción para la que no estoy aún capacitado, pero asumo la posibilidad (el riesgo) de capacitarme durante el proceso de consecución que parte de mi propio decidir. Sin afán de logro no existe, en personas normales, capacidad de riesgo. El aventurero encuentra en el riesgo el logro mismo (no busca por tanto el riesgo por el logro, sino el riesgo por el riesgo). Dicho negativamente, hay pocas personas magnánimas porque hay pocas personas audaces.<sup>111</sup>

---

<sup>111</sup> Llano, Carlos: *Humildad y liderazgo*, ed. cit., p. 275

Todo ser humano tiene miedo ante la incertidumbre, pero cada uno enfrenta este miedo de maneras diferentes. Existen algunas personas que se crecen ante la incertidumbre y consideran la opción de avanzar mientras otros se frenan. Regularmente, quien decide avanzar ante el peligro, tomar el riesgo y enfrentar las dificultades suele estar movido por un objetivo, por una meta. No toda persona tiene capacidad de riesgo y esta también se verá afectada por lo que cada persona desea para su propia vida. Una persona que desea grandes cosas puede ser capaz de enfrentar las mayores adversidades. Llegar lejos implica estar dispuesto a enfrentar y resistir las dificultades del camino. No toda persona tiene vocación empresarial ni está dispuesta a enfrentar los riesgos que este tipo de vida conlleva.

Quien tiene capacidad de riesgo no necesariamente tiene capacidad de resistencia ni viceversa. Para un empresario es importante no sólo enfrentar la incertidumbre, sino resistir ante las pruebas del camino.

La resistencia es la única actitud posible cuando las dificultades parecen ser superiores a nuestras fuerzas y no podemos huir de ellas. La resistencia no es algo que simplemente convenga tener. Es la única salida para una persona de verdad. Resistir es la actitud sana, cuando ya no queda otra solución, cuando las dificultades nos han cerrado los otros caminos. Y subrayamos la subjetividad del juicio. La resistencia tiene la rara cualidad de abrir horizontes, de incentivar soluciones.<sup>112</sup>

No toda persona con capacidad de resistencia asume riesgos. Pueden existir individuos capaces de resistir ante muchas dificultades, pero que no gustan de asumir riesgos, son personas que logran las cosas a base de resistir. Esta cualidad es muy propia de un empresario, ya que, si no logra resistir, no logrará sacar a la empresa adelante contra los retos.

También existen personas amantes del riesgo y sin capacidad de resistencia. Estas personas se lanzan ante los desafíos, pero abandonan su acción ante el cansancio. Un emprendedor necesita tener la capacidad de riesgo porque se lanza ante algo desconocido, pero para que su negocio persevere, necesitará también la resistencia.

La capacidad de resistencia se contrapone a rendirse y no significa resignarse.<sup>113</sup> Quien resiste no lo hace por aceptación de algo impuesto, sino por voluntad propia. La resistencia forma parte del acometer de la voluntad al decidir por algo que desea, va ligada a una meta, a un afán de logro.

---

<sup>112</sup> Llano, Carlos y Zagal, Héctor: *El rescate ético de la empresa y el mercado*, ed. cit. P. 85-86

<sup>113</sup> Cfr. Llano, Carlos y Zagal, Héctor: *El rescate ético de la empresa y el mercado*, ed. cit. P. 88

Ya se mencionó que la capacidad de riesgo de un director va ligada a una meta y a un afán de logro. Si el afán de logro es alto, se acepta el riesgo necesario para conseguir el objetivo planteado. Un hombre con un alto afán de logro posee ciertas características.<sup>114</sup> En primer lugar está dispuesto a correr los riesgos tomando en cuenta sus capacidades personales y aquello con lo que cuenta, no es temerario. Además de lo anterior, asume la responsabilidad de sus decisiones y tiene visión del camino a seguir aprovechando las oportunidades que se le presentan. Finalmente, está dispuesto a actuar en relación al objetivo propuesto, que le presenta la posibilidad de valorar los resultados. Es decir, le interesa el logro real, no sólo la apariencia o las impresiones.

El afán de logro lleva al hombre a resistir con constancia, ya que las metas magnas muchas veces implican periodos largos para ser obtenidas. Una decisión que no va a la acción se queda en un buen objetivo, una idea o una decepción.

### **2.3.2 Ejecución:**

Una vez que se toma la decisión y que se asume el riesgo es necesario entrar en acción, pasar a la ejecución de lo que se ha decidido. Sin ejecución de nada sirve la decisión. La decisión se continúa a la hora de ejecutar.

Por ello, el hombre que posee una auténtica capacidad de decisión es el que se *ha decidido a algo*, todo entero, y no simplemente *ha decidido sobre algo*. Y este decidirse a algo es lo que hace que la decisión se continúe en la ejecución. La capacidad de decisión es, al mismo tiempo, tendencia a la ejecución.<sup>115</sup>

Es durante la ejecución que la decisión comienza a dar los resultados que se buscan. Durante esta etapa es necesario mantenerse con constancia para poder llegar a los resultados que se buscan. Con una buena planeación, se establecen fechas tentativas de revisión de avances y esto permite hacer ajustes necesarios en el camino mientras se avanza.

## **2.5 Mando**

Para poder ejecutar una decisión, el director no se encuentra solo; tiene un equipo. Es junto con el equipo que el director podrá ejecutar las decisiones y darles continuidad en el tiempo. Es por esto que la tercera actividad

---

<sup>114</sup> Cfr. Llano, Carlos: *Análisis de la acción directiva*, ed. cit. p. 162

<sup>115</sup> Llano, Carlos: *Análisis de la acción directiva*, ed. cit. p. 168

directiva mencionada por Carlos Llano es el mando. Se requiere de toda la organización en marcha para que el objetivo definido se lleve a cabo.

Para poder mandar, se requieren ciertas habilidades y saber mandarse y mandar. “El señorío o dominio que se requiere para conducir hacia la meta a las personas que me han sido confiadas, o con las que trabajo, para decirlo más universalmente, es de igual género que el señorío o dominio necesitado para conducirme yo mismo a esa meta.”<sup>116</sup> Mandarse a uno mismo puede parecer más sencillo porque se tiene confianza en las propias capacidades. Mandar implica tener dominio sobre otros, con lo que se debe aprender a soltar y a confiar en las capacidades de otros.

Ya se mencionó en el capítulo anterior que para el mando, un director debe de confiar en los demás, quienes estarán al frente de las distintas fases o áreas en las que se deba trabajar para que se cumpla el propósito. “Si la organización carece de confianza en sus hombres, nunca podrá dirigirlos por objetivos, sino por sistemas de control, haciéndolos permanentemente indignos de confiar en ellos”.<sup>117</sup> Un director que no sabe delegar, no es un buen director, porque no confía en su equipo ni en sus capacidades y no se arriesga a hacerlo.

También es necesario el autodomínio que lleva a la constancia y la fortaleza. Estas virtudes ayudan a que el sujeto que busca llegar a la meta, lo logre. El director, al ser la cabeza, comienza con el ejemplo. Si el director vive estas virtudes, si existe integridad y congruencia en su conducta, es más fácil que sus subalternos intenten seguir por ese camino.

Precisamente del hombre que actúa como se ha dicho que lo iba a hacer, quien cumple lo que promete, se dice que es un hombre íntegro. Sus palabras y sus acciones no se encuentran disociadas. Quien cumple lo que promete encierra dentro de sí esa armonía plena que se llama integridad, opuesta al repliegue y al doblez.<sup>118</sup>

La integridad suele ir unida a la confianza y esto genera con mayor facilidad el liderazgo positivo. Si lo anterior se respalda con decisiones y acciones bien planeadas, la organización llegará con mayor facilidad a sus metas. Cuando no existe una planeación correcta o un seguimiento adecuado para la implementación de un objetivo, la consecución se puede perder en el camino, aunque exista integridad en el equipo.

---

<sup>116</sup> Llano, Carlos: *Humildad y liderazgo*, ed. cit. p. 289

<sup>117</sup> Llano, Carlos: *Análisis de la acción directiva*, ed. cit. p. 284

<sup>118</sup> Llano, Carlos: *Humildad y liderazgo*, ed. cit. p. 300



El seguimiento a las metas a corto plazo dentro de un objetivo a mayor plazo es fundamental para ver que se está caminando en la dirección adecuada. Las métricas intermedias también ayudan para impulsar de nuevo a un equipo que va avanzando y para reorientar en caso de que fuera necesario. Aquí es donde la motivación juega un papel esencial, ya que mantener al equipo con el ánimo alto no es tarea sencilla cuando las cosas se complican.

### ***2.5.1 Motivación al dirigir***

En el primer capítulo se habló sobre la motivación y los diferentes tipos de motivación que existen, por lo que sólo queda brevemente recalcar la importancia de la motivación dentro del mando. Para Carlos Llano lo más importante no es saber cómo motivar, sino entender los motivos que tenemos para mover a otros. Para él, las órdenes deben estar respaldadas por razones válidas para que las personas las aceptan razonablemente.<sup>119</sup>

Un equipo que ha sido partícipe de las decisiones, que encuentra razones válidas y congruentes en los objetivos, estará más fácilmente motivado y no sentirá los objetivos como algo impuesto o ajeno. Si además el director es un hombre de palabra, en quien existe congruencia de valores y automotivación, eso se permeará al equipo. La cultura de la organización suele impregnarse de las convicciones que vienen desde la cabeza. Se percibe si se cumple lo que se promete; se percibe si se vive conforme a lo que se predica.

Un equipo motivado, permeado de una cultura organizacional íntegra, que encuentra una razón y un fin en lo que está haciendo, puede lograr con mayor facilidad una motivación trascendente. Entenderá y vivirá el impacto en la vida de otras personas.

Si en una organización se puede ver el impacto positivo de una decisión dentro de todos los miembros de la comunidad, esto favorecerá el ambiente laboral e influirá en la implementación y en futuras decisiones. Como ya se vio anteriormente, las personas no necesitan estar motivadas sólo por cuestiones económicas. Hay ocasiones que la cuestión económica no llega a impactar en un individuo que ya no encuentra razón lógica en lo que hace. La motivación extrínseca en ocasiones puede llegar a impactar negativamente a la empresa si no va unida a otro tipo de motivación y congruencia en valores.

La excelencia tira en una dirección, las recompensas en otra. Diga al personal que sus ingresos van a depender de su productividad o de su tasa de rendimiento, y se concentrarán en los números. Algunas veces manipularán el plan de trabajo para

---

<sup>119</sup> Cfr. Llano, Carlos: *Análisis de la acción directiva*, ed. cit. p. 372

completar tareas o incluso practicarán un comportamiento manifiestamente poco ético o ilegal.<sup>120</sup>

La motivación no debe planearse, ni pensarse, meramente como un tema de incentivo extrínseco o intrínseco. Se debe de considerar el impacto que las decisiones y las acciones tienen en las personas. Lo ideal sería buscar que se llegue a motivaciones trascendentes, sin embargo, es una realidad que la actitud de la persona misma no siempre es la que se busca.

No siempre existe satisfacción en el trabajo ni condiciones para que, aún con diferentes incentivos, la gente encuentre una motivación superior. La motivación en el trabajo dependerá por tanto de diversos factores personales y de la empresa, pero siempre existe la posibilidad de buscar su mejora y el director juega un papel importante en las metas y objetivos de la empresa.

### ***2.5.2 Resultado y compromiso***

Las decisiones tomadas en la organización implican un compromiso de los empleados que laboran en la misma. Esto puede venir o de una motivación personal o de un cumplimiento de objetivos y seguimiento de métricas para lograr una meta, llegando a un resultado planeado. El llegar al resultado suele ser un factor de movimiento y compromiso dentro de la organización.

Es importante no perder de vista que hay una variedad muy amplia de objetivos que se pueden trazar en las organizaciones y no todos son de índole económico. Lo que sí es un hecho es que llegar a los objetivos tiene un impacto positivo o de éxito en los resultados de la organización.

Es una realidad que, en el mundo que vivimos, el éxito se mide mucho por la percepción de logros dentro de la sociedad, ya sea en términos económicos, de popularidad u otros. Los éxitos suelen además contar con el reconocimiento de agentes externos a la persona misma.

Dificultades para obtener los resultados siempre existirán. El director debe cuidar no perder de vista cuáles de estos problemas realmente afectan los objetivos. “*Quien se agobia y se deja abrumar por los problemas es que no quiere con suficiente vigor los fines que dice perseguir, es que no está realmente comprometido con ellos.*”<sup>121</sup> Implementar las estrategias requiere

---

<sup>120</sup> Kohn, Alfie: “¿Por qué no pueden funcionar los planes de incentivos?” en AAVV: *La remuneración y los sistemas de incentivos*, Harvard Business Review, Ediciones Deusto, Bilbao, 2002, p. 73

<sup>121</sup> Llano, Carlos: *Análisis de la acción directiva*, ed. cit. p. 340

tener una visión abierta y clara para ejecutar y corregir, para no perder de vista el futuro. Sus objetivos deben ser claros y su consecución posible.

El valor de la empresa debe ir creciendo y el director debe lograr completarla con aquello que le haga falta. Los problemas resueltos deben impulsar el logro del objetivo, mediante las acciones más adecuadas. El compromiso del director con la empresa y sus metas es necesario para tener crecimiento y desarrollo de la misma, dejando la posibilidad de maniobra en caso de ser necesario.

## ***2.6 Capacidad directiva y carácter***

En relación a la acción directiva, se han estudiado brevemente las tres actividades directivas por excelencia. Cada una de ellas es importante para definir el camino de la empresa y cada una implica ciertas habilidades y virtudes.

Se han estudiado también las facultades del ser humano y cómo el desarrollo de las virtudes fortalece la voluntad. También se vio la importancia de la preparación y el estudio para que la inteligencia presente opciones cada vez mejores a la voluntad.

La voluntad es decisiva en la toma de decisiones, ya que es la que lleva a la acción. Un director que ha desarrollado la voluntad, tendrá mayor posibilidad de resistir y mayor fortaleza y constancia. Esto sumado a la magnanimidad y al deseo de grandes logros, contribuye a que se tenga capacidad de riesgo, necesaria en la vida empresarial.

El carácter de una persona es decisivo en su vida, impacta en las metas y el camino que se traza. Esto llevado al ámbito empresarial tiene un alto impacto. No toda persona es capaz de asumir riesgos y responsabilidades. Además de la inteligencia, un directivo requiere desarrollar diversas virtudes si busca el éxito. El liderazgo que ejerce un director permea en toda la organización, por lo que un buen líder conseguirá formar además a su equipo. Haciendo mención a las ideas de Carlos Llano, Nahum de la Vega comenta:

Si se admite que la dirección es de suyo forjadora de carácter y que sólo es posible dirigir personas (las cosas se transforman, los animales se domesticar), entonces la acción más valiosa de la acción directiva será la formación de subordinados para que

posean un carácter firme y sea posible obtener los resultados que ellos requieren, sin necesidad de dirigirlos hacia ellos.<sup>122</sup>

La acción directiva, forja carácter en el director con la continua toma de decisiones y seguimiento de la implementación de las mismas. Si además hay liderazgo positivo y preocupación por las personas, el impacto en los subordinados es mayor y se facilita la formación de un equipo que será capaz de dirigir.

## 2.7 El acierto práctico

Se habló anteriormente del resultado. Ahora bien, un resultado positivo se considera un acierto en la práctica, en la acción directiva. Si los aciertos son continuos, el director estará llevando a la empresa y a su equipo por un camino adecuado.

Así como el conocimiento es verdadero o no, nuestra acción directiva es acertada o no. El acierto va más allá de la verdad. La verdad se refiere sólo al aspecto cognoscitivo de la acción; el acierto se refiere a la acción toda entera. Hay acierto en la acción cuando hay adecuación o correspondencia entre el propósito (conjunto de objetivos de acción) y el logro (situación en la que se han alcanzado los objetivos propuestos); a esta correspondencia le llamamos *resultado*.<sup>123</sup>

Todo director busca conseguir resultados y acertar, por eso asume riesgos y busca obtener logros. Los aciertos quedan respaldados con resultados, por lo tanto, se puede decir que el acierto se evalúa *a posteriori*. Si se supiera el resultado desde antes, no habría riesgo en la decisión, sólo aciertos.

El único *acierto* que cabe esperar *a priori*, en una decisión de carácter directivo, es, primero, que el conocimiento de la oportunidad en que debe apoyarse sea verdadero y, segundo, que el proceso racional de la toma de decisión sea formalmente correcto. Pero, en contra de lo que sucede en el proceso cognoscitivo científico, ni la verdad del conocimiento, ni la corrección del raciocinio, generan aquí, por sí solos, el acierto.<sup>124</sup>

Se puede haber realizado un diagnóstico objetivo, con la correspondiente asignación de objetivos y que, a la hora de llevarse a la práctica, no culmine en acierto. A lo largo del camino se pueden realizar correcciones en la implementación y llegar así al acierto, asegurando el resultado. En la acción práctica, el acierto va unido a la consecución de los objetivos planteados, convirtiendo en acertada una acción directiva.

---

<sup>122</sup> De la Vega, Nahum: *Carlos Llano en resumen*, ed. cit. p. 407

<sup>123</sup> Llano, Carlos: *Análisis de la acción directiva*, ed. cit. p. 200-201

<sup>124</sup> Llano, Carlos: *Análisis de la acción directiva*, ed. cit. p. 201

La decisión va sobre cuestiones opinables mas no seguras; siempre existen riesgos e incertidumbre sobre la misma. Si las decisiones fueran seguras, el acierto sería *a priori*.

Si la decisión versa sobre lo opinable y la opinión es, por definición y esencia, un asentimiento poco firme (con temor de la verdad de su contrario), habría de afirmarse que la decisión es siempre endeble. Y, no obstante, sabemos que, para la acción directiva, importa tanto el acierto en la decisión como la firmeza de ella. Más aún: sólo hay acierto -alcanzar lo pretendido- cuando la pretensión se decide con firmeza.<sup>125</sup>

Al decidir, se sabe que habrá obstáculos que se deban brincar, pero la ejecución adecuada logra que lo decidido llegue a su final. Si no hay seguridad y firmeza en la decisión, esta puede caer fácilmente en inconsistencias y no se le dará el seguimiento adecuado en el tiempo terminando en una decisión que en la práctica no fue acertada. Si la decisión no se realiza y se queda en el pensamiento, entonces no es realmente una decisión ni llegará al acierto, aunque lo sea en el pensamiento.

Las ideas, desvinculadas de los apetitos, carecen de eficacia, se quedan en el ámbito de la mente. La verdad práctica es el resultado, precisamente, de un apetito y de un conocimiento. Gracias a esta convergencia se modifica el propio yo y, por derivación, el mundo. Por ello, el acierto práctico sólo puede ser evaluado una vez que ha sido ejecutado.<sup>126</sup>

Un director se equivoca muchas veces a lo largo de su vida, pero si es capaz de sobreponerse y la magnitud de logros es mayor y con un impacto más profundo, su ejercicio directivo se considera adecuado. Sus aciertos directivos forjan su carácter y se sobreponen a los errores. Forja su carácter y crece como persona.

Regularmente se espera que, si el diagnóstico fue el correcto, la toma de decisión acertada y el mando adecuado, se llegará a los resultados esperados. Esto en la práctica es un ejercicio continuo y difícil de lograr. Se necesita preparación, temple y un carácter bien forjado en la persona del director, quien además podrá dentro de sus decisiones escoger al equipo adecuado para llevar a la empresa a lograr sus objetivos.

---

<sup>125</sup> Llano, Carlos: *Análisis de la acción directiva*, ed. cit. p. 214

<sup>126</sup> Zagal, Héctor: "Apetito recto, prudencia y verdad práctica. Las pautas de la eupraxía en la Nicomáquea", *Metafísica y Persona, Filosofía, conocimiento y vida*, v. 5, n. 9, (2013), p. 106

### 3. *Dirigir en tiempos posmodernos*

La época contemporánea ha sido considerada como postmoderna por las diferencias que presenta en relación con la modernidad. La confianza ciega en la razón es una de las características principales de la modernidad, cuestión que es puesta en duda en la postmodernidad.

“En el curso de los años sesenta el posmodernismo revela sus características más importantes con su radicalismo cultural y político, su hedonismo exacerbado;”<sup>127</sup> Si se considera que a finales de los años sesenta el ambiente postmoderno comenzó a impactar de manera más directa en los distintos ámbitos académicos, culturales, políticos, económicos y sociales, es importante tratar de entender lo que postmoderno implica.

En el mundo postmoderno existe mayor desencanto con las ideologías y creencias de la modernidad, crisis de confianza y fragmentación del pensamiento ante una gran diversidad de perspectivas. El postmodernismo deja a un lado la creencia en la racionalidad absoluta, impactando todos los ámbitos de la vida de la persona. Comentando a Alejandro Llano, apunta Carlos Llano:

La postmodernidad es un adquirir conciencia de este mundo, que es tan real o más real *-the real world-* que los otros, los del mercado, el Estado y la televisión; y al mismo tiempo, la tendencia que nos conduce espontáneamente al plano original y primordial de las relaciones personales únicas e irrepetibles, a esa modalidad vital llena de imprevisión (no necesariamente improvisación), heterogeneidad y riqueza, que se encuentra más abajo (es decir, en el fondo de la persona) que los cambios políticos y económicos, porque se mueve en las esferas de las interacciones no sólo mutuas, sino también fiduciales.<sup>128</sup>

La globalización, la empresa y el comercio son factores que mueven al mundo en medio de un ambiente imbuido en la tecnología y el intercambio de información por medio de las redes. La cantidad de información que se maneja podría dar mayor riqueza y pluralidad al individuo, pero en ocasiones lleva a confusión y volatilidad. Es difícil encontrar estabilidad en diferentes ámbitos. Y en medio de esto, habría que cuestionarse sobre el significado de la certeza y si realmente existe como se le tenía conceptualizada.

Este entorno cambiante e incierto afecta de igual manera a la empresa y las instituciones, ya que la información no suele ser suficiente para actuar con

---

<sup>127</sup> Lipovetsky, Gilles: *La era del vacío*, Anagrama, Barcelona, 2000, p. 105

<sup>128</sup> Cfr. Llano, Carlos: *El Postmodernismo en la Empresa*, McGRAW-HILL, México, 1994., p. 16. Cfr. Llano, Alejandro: *La nueva sensibilidad*, .... Passim.

seguridad al realizar un diagnóstico y tomar una decisión. El empresario de hoy enfrenta retos importantes.

Cualquier juramento de lealtad, cualquier compromiso a largo plazo (y mucho más un compromiso eterno) auguran un futuro cargado de obligaciones que (inevitablemente) restringiría la libertad de movimiento y reduciría la capacidad de aprovechar las nuevas y todavía desconocidas oportunidades en el momento en el que (inevitablemente) se presenten.<sup>129</sup>

La forma de hacer empresa, en esta perspectiva, toca al mundo cambiante de la empresa. Y es en medio de este mundo en donde el director se debe desenvolver y actuar.

### ***3.1. Modernidad y postmodernidad***

Hablar de postmodernidad nos lleva en primer lugar a una búsqueda de clarificación del concepto. Como que la palabra se encuentra formada por el prefijo post y la palabra modernidad, se tendría que entender en primer lugar lo que es la modernidad. Una vez entendida la modernidad podemos deducir por el prefijo que la postmodernidad es una época que viene después de la modernidad.

Lo anterior puede llevar en dos caminos distintos. Para algunos, la postmodernidad implica un rompimiento absoluto con la modernidad y, para otros, se puede hablar de cambios en algunos aspectos y continuidad en otros. Ya sea que se tome el primer camino o el segundo, lo que es un hecho es que en la postmodernidad se da un cambio respecto a la modernidad.

De acuerdo con Cristóbal Ruiz Román,<sup>130</sup> la modernidad se puede considerar una época basada en una confianza ciega en la razón y en el progreso, así como en los valores éticos. Se puede pensar en estos términos de manera general, la mayoría de los autores coinciden en el uso de la razón y la homogenización como características de la modernidad.

A principios de este siglo, Max Weber se refiere a la modernidad con la perspectiva del tiempo, usando una palabra definitoria importante: la llamada época *moderna* de la humanidad es un esfuerzo por llevar a cabo el *desencantamiento* del mundo, esto es, el esfuerzo de purificarlo de lo mítico y lo ilusorio, eliminando el misterio, para atenerse a la seguridad científica.<sup>131</sup>

---

<sup>129</sup> Bauman, Zygmunt, *Los retos de la educación en la modernidad líquida*, Gedisa, Barcelona, 2010, p. 15

<sup>130</sup> Ruíz Román, Cristóbal: *La Educación en la sociedad postmoderna: Desafíos y oportunidades*, *Revista Complutense de la Educación*, Vol. 21 Núm. 1, 2010 p.174.

<sup>131</sup> Llano, Carlos: *El Postmodernismo en la Empresa*, ed. cit, p. 3

Durante la modernidad, se exalta la capacidad del hombre de valerse por sí mismo mediante el uso de su razón. La fuerza para el progreso recae en la ciencia. El hombre considera siguiendo a la logrará el progreso. Esto marca el camino de un hombre ilustrado que sale de la edad oscura e ilumina su camino.

### ***3.1.1 Contexto histórico e ideológico de la modernidad***

La modernidad es un periodo histórico que abarca varios siglos, que para algunos comienzan a principios del Renacimiento en el siglo XV y para otros a finales del Renacimiento hacia finales del siglo XVII, abarcando hasta finales del siglo XIX, principios del siglo XX. Sin embargo, la cuestión aquí no es el momento exacto de su inicio o de su fin, que aún sigue en discusión, sino lo que lleva implícito como rasgos y características, como rompimiento con lo anterior e inicio de una nueva etapa.

Es un hecho que durante estos años, el hilo conductor del hombre fue llevado por el camino de la razón como raíz de la existencia. La razón daba certeza a los pasos del hombre, basándose en ciencias exactas comprobables, en la cultura del esfuerzo y en instituciones que funcionaban con controles, autoridad y procesos.

Esta etapa, que abarca varios siglos, incluye movimientos culturales, económicos, políticos y sociales. Es por medio del pensamiento, ideologías y filosofía que la sociedad va reflejando su pulso y su sentir, va evolucionando y modificando su comportamiento y dando paso a nuevos caminos.

Se puede ver transformación en todas las índoles, desde la aparición de las naciones con su división de poderes, la secularización de la vida pública, el cambio en la dinámica de la economía con la industrialización y nuevas prácticas comerciales, los movimientos de las clases sociales y la aparición de un aparente bienestar en todos los ámbitos de la vida. Todos estos cambios tomaron varios siglos y a lo largo de ellos se gestaron distintos procesos.

Si se piensa en el ámbito político, las ciudades se transforman y los poderes se modifican. La burguesía crece y se empodera y toda forma de organización se altera. Los burgueses, deseosos de pertenecer y de tener participación en el juego político, rompen con el orden existente para acceder a nuevos puestos de influencia. Las nacientes monarquías se convierten con el tiempo en poseedoras de un poder absoluto, desencadenando después revoluciones que buscan justicia social, influidas por las nuevas corrientes



ideológicas y por una clara desigualdad social. Estas monarquías se transforman más adelante en repúblicas e imperios que después de dolorosos procesos de independencia conforman las nuevas naciones.

El intercambio comercial también se ve modificado por los descubrimientos que abren rutas comerciales entre continentes, creciendo en el consumo y apareciendo nuevos mercados. La forma de hacer negocio tiene un cambio importante. Esto trae como consecuencia diversos cambios en la regulación comercial e industrial y el establecimiento de instituciones. El Estado moderno es decisivo en estos procesos, al aparecer las economías nacionales y los sistemas fiscales de cobro de impuestos y aduanas.

Los intereses políticos y económicos en un mundo cada vez más comunicado desembocan en conflictos bélicos de mayor magnitud al involucrar a países en busca de nuevos mercados y poder.

Las diferencias entre unos países dominantes, con mayor poder económico y político, y otros países dominados, se hace cada vez más fuerte marcando una clara desigualdad entre las nuevas naciones. Estas diferencias llevan a conflictos civiles y a tendencias migratorias con impacto directo en la conformación geopolítica del mundo.

Este mundo cambiante, que permea todos los ámbitos, se refleja con claridad en la ideología y en las corrientes filosóficas que son las que van transformando e influyendo sobre la vida socio-política. Dentro de las principales filosofías que se desarrollan en estos siglos, se tiene a las racionalistas, a las empiristas y a las idealistas.

Vale la pena detenerse brevemente en tres filósofos, Descartes, Kant y Hegel, que tienen gran influencia en el mundo de las ideas, para entender su filosofía e impacto en la concepción del mundo actual.

Dentro de los padres del racionalismo se encuentra Descartes, quien a través de las matemáticas va a seguir una línea lógica, la *mathesis universalis*, buscando homogenizar la razón universal. M “El individuo moderno intenta matematizar la realidad. Sólo es racional lo que se puede matematizar.”<sup>132</sup> Está convencido de que hay una luz que está entre nosotros por igual y esta es la razón natural. “En lo cual no es verosímil que todos se engañe, sino que más bien esto demuestra que la facultad de juzgar y distinguir lo verdadero de lo falso, que es propiamente lo que llamamos buen sentido o razón, es

---

<sup>132</sup> Llano, Carlos y Zagal, Héctor: El rescate ético de la empresa y el mercado, ed. cit., p.16

naturalmente igual en todos los hombres.”<sup>133</sup> En el racionalismo existe una apuesta por la razón y la ciencia exacta.

Dentro del racionalismo se tienen también algunas posturas como la de Kant. Él considera que el hombre alcanza la mayoría de edad al ser capaz de hacerse cargo de sí mismo por medio de la razón, como lo explica en su texto *¿Qué es la Ilustración?* La ética antigua se basaba más en la naturaleza humana, pero para Kant el camino va a ser la razón, el buscar establecer criterios universales.

*Kant aporta a la modernidad la escisión entre práctica y teoría. La vida práctica, la política, la ética, la técnica, no pueden fundamentarse en una cosmovisión, carecen de soporte de una teoría del mundo. La razón práctica discurre por un camino distinto de la razón teórica. Actividad y teoría son dos esferas separadas, autónomas, con sus propias leyes. Moral y derecho, ética y política, religión y ciencia, son binomios rotos, separados. Los términos de los binomios moral-derecho, ética-política, religión-ciencia, están irremediabilmente comunicados.* <sup>134</sup>

Las pasiones deben ser orientadas por el imperativo categórico como lo establece en su obra *Fundamentación de la metafísica de las costumbres* y más adelante con la *Crítica a la razón práctica* y la *Metafísica de las costumbres*. El deber no debe descansar en las inclinaciones o impulsos.

Otro racionalista de gran impacto es Hegel, quien con la *Fenomenología del Espíritu* hace una introducción al saber científico al presentar todo el conocimiento, la historia, lo social, lo espiritual en forma de procesos de cambio y cuestionamiento continuo para llegar a un avance y conocimiento universal.

El mundo intelectual impacta en el acomodo geopolítico con el desarrollo de diversas teorías que influyen de manera decisiva en las revoluciones e independencias llevando a la aparición de los estados modernos. Doctrinas como las de Rousseau, Voltaire y Montesquieu modifican la concepción ideológica en la política y la sociedad, con las ideas de libertad, igualdad y fraternidad. Con estas ideas inician la Revolución Francesa y la Guerra de Independencia Norteamericana, movimientos que impactarán en otros procesos en el resto del mundo.

Otro aspecto importante a mencionar, dentro del mundo de las ideas en la modernidad, es la aparición de dos ideologías que impactan la conformación del mundo en el siglo XX. Estas ideologías, marxismo y liberalismo, van a

---

<sup>133</sup> Descartes, Rene: Discurso del Método, Colección Austral – Espasa Calpe, Madrid, 2010, p.37

<sup>134</sup> Llano, Carlos y Zagal, Héctor: El rescate ético de la empresa y el mercado, ed. cit., p.18

imponer un control sobre la sociedad. Sus implicaciones llevan al hombre a trabajar cara a la sociedad en dos sentidos sin unidad, por un lado, a dar resultados en un mundo laboral y, por otro, a mantener un cierto estilo de vida en un mundo personal. Ambas ideologías ejercen influencia en el interés económico y el control sobre una u otra forma de mercado. “Liberales y marxistas sueñan utopías. Los liberales una sociedad de libre mercado, donde rijan las leyes puras de la oferta y la demanda. Los marxistas, una sociedad donde el hombre (material) recupere su dimensión social y viva libre de alienaciones.”<sup>135</sup> Estos estilos de vida, con el tiempo y cada uno por su espacio, encaminarán a la sociedad, ya sea hacia el consumismo o bien hacia el totalitarismo.

Finalmente, resumiendo algunas características del mundo moderno, arriba contextualizadas, Carlos Llano y Héctor Zagal, hablan de un camino en donde se privilegia la razón instrumental, se tiene fe en el progreso, existe un afán de exactitud matemática y se hace énfasis en el sujeto<sup>136</sup>. Del énfasis en el sujeto se deriva un tema de gran importancia, ya que la verdad deja de ser lo que había sido hasta entonces, la adecuación del sujeto a la realidad, y se convierte en la adaptación del objeto al sujeto, influencia creciente desde Descartes y de Kant. Con este cambio, el concepto de verdad se va a desdibujar paulatinamente.

El camino de la verdad, finalmente, es un camino que de un modo u otro genera certeza y la certeza da un rumbo. Al desdibujarse la verdad, se corre el riesgo de caminar sin rumbo ni valores. Si la persona puede asignar los valores de acuerdo con su propio criterio, los valores se devalúan.

Mientras el bajo estatus asignado al juicio de valor en el pensamiento moderno se explicaba aludiendo a que lo que *es* no determina lo que *debería ser*, algo muy distinto, afianzado en postulados como el de la investigación *libre de valores* y el del conocimiento *neutral en cuanto a valores*, estaba sucediendo en la realidad: la finalidad que se perseguía era elegida, en la práctica, como una función derivada de los medios disponibles. Se permitía que el *es* de los medios existentes determinase el *debería ser* de la elección de objetivos, lo cual se conseguía aún con mayor eficacia gracias a la negación del carácter autónomo y la autoridad de los valores, el rechazo de criterios separados por los que juzgar o seleccionar los objetivos de la acción y a la exclusión *de facto* de los valores del dominio de la investigación guiada por la razón.<sup>137</sup>

Los grandes avances científicos, el orden jurídico, el establecimiento de instituciones políticas y económicas, el crecimiento de la industria y el desarrollo en términos de bienestar parecen avanzar durante la modernidad,

---

<sup>135</sup> Cfr. Llano, Carlos y Zagal, Héctor: *El rescate ético de la empresa y el mercado*, ed. cit. p. 24

<sup>136</sup> Cfr. Llano, Carlos y Zagal, Héctor: *El rescate ético de la empresa y el mercado*, ed. cit. p. 15

<sup>137</sup> Bauman, Zygmunt: *Miedo Líquido. La sociedad contemporánea y sus temores*, Paidós, Barcelona, 2007, p. 117

sin embargo, se da un deterioro en la concepción de los valores que tienen un impacto en el cambio de la modernidad a la postmodernidad.

### ***3.1.2 Contexto histórico e ideológico de la postmodernidad***

La reacción de rompimiento con la modernidad y sus conceptos no se da de un momento a otro, sino paulatinamente. Se filtra por medio de las ideas y la forma de vida. La postmodernidad implica el rompimiento con ese mundo basado en la racionalidad, el progreso y la homogenización.

Algunos consideran que uno de los puntos de partida del rompimiento viene con Nietzsche y Heidegger. Vattimo<sup>138</sup> afirma que se puede sostener legítimamente que la postmodernidad filosófica nace en la obra de Nietzsche, desde finales del siglo XIX, cuando éste habla de cómo la conciencia histórica encadena al hombre. Nietzsche critica los valores superiores de la civilización, disolviendo además la noción de verdad y afirmando que Dios ha muerto. “Puesto que la noción de verdad ya no subsiste y el fundamento ya no obra, pues no hay ningún fundamento para creer en el fundamento, ni por lo tanto creer en el hecho de que el pensamiento deba ‘fundar’”<sup>139</sup>. Si la noción de verdad desaparece, todo es relativo y lo que la razón pueda decir deja de tener relevancia ya que todo se convierte en opinable.

La filosofía de Nietzsche modifica el pensamiento de una manera importante. La construcción de un futuro cierto se convierte en una tarea complicada. Se debilitan las instituciones, el orden preexistente, la familia y los valores y se tiene un siglo XX con diferentes conflictos que probablemente no representan la concepción que el hombre tenía del progreso. No es de extrañarse que la racionalidad pierda su encanto y el deseo por vivir de acuerdo al momento y al sentimiento se vea como un mejor camino.

Carlos Llano,<sup>140</sup> citando a Octavio Paz, habla de cuatro términos que son significativos al producirse la crisis en el mundo moderno para dar paso a una nueva época. Dentro de estos términos se encuentra la pérdida de la idea del progreso continuo, la suerte sobre el sujeto histórico, la evaporación de la creencia en una racionalidad histórica en donde el futuro ya no significa orden y progreso y, por último, la desaparición de la concepción de la historia

---

<sup>138</sup> Cfr. Vattimo, Gianni, *El fin de la modernidad. Nihilismo y hermenéutica de la cultura posmoderna*, Gedisa, Barcelona, 1987, p. 147

<sup>139</sup> Vattimo, Gianni, *El fin de la modernidad. Nihilismo y hermenéutica de la cultura posmoderna*, ed. cit. p. 147

<sup>140</sup> Cfr. Llano, Carlos: *El Postmodernismo en la Empresa*, ed. cit. p. 3

como algo cierto y conocido. El mundo que parecía tener todas las respuestas y las rutas marcadas, no las tiene, lo cual genera desencanto. La autoridad con la que se seguía a la razón queda difuminada y la verdad desdibujada:

Entonces entramos en la cultura posmoderna, esa categoría que designa para D. Bell el momento en que la vanguardia no suscita indignación, en que las búsquedas innovadoras son legítimas, en que el placer y el estímulo de los sentidos se convierten en los valores dominantes de la vida corriente. En este sentido, el posmodernismo aparece como la democratización del hedonismo, la consagración generalizada de lo Nuevo, el triunfo de la anti-moral y del antiinstitucionalismo<sup>141</sup>

Simultáneo a los cambios sociales, se producen profundos cambios tecnológicos que con gran rapidez dan paso a un mundo hipercomunicado en donde la información fluye a gran velocidad. Esto alcanza audiencias cada vez mayores y genera nuevas tendencias hacia la globalización en formas de pensamiento, de consumo de mercado y de vida. Las distancias se acortan y se modifica la noción del espacio.

Para Carlos Llano, siguiendo en parte a Jesús Ballester, cuatro de las manifestaciones típicas del postmodernismo son el ecologismo, el feminismo, el pacifismo y el nacionalismo. Estas están influidas por el ambiente que se vive. “En segundo lugar, estas cuatro manifestaciones sociales ofrecen un camino futuro ambivalente, una suerte muy desigual, dependiendo del concepto de persona (o de la ausencia de tal concepto) bajo el cual se desarrollen.”<sup>142</sup>

Se puede decir en cierto modo que el ser humano se vuelca sobre sí mismo para reinventarse. Lipovetsky considera que cuando esto llega a un grado extremo, se vuelve narcisista. Parece libre, pero al final, ¿lo es? “La era del consumo desocializa a los individuos y correlativamente los socializa por la lógica de las necesidades y de la información, socialización sin contenido fuerte, socialización con movilidad.”<sup>143</sup> Es interesante observar como el individuo se desentiende de las relaciones interpersonales, cambia con velocidad sus gustos y sus valores para ser admirado y pertenecer y al mismo tiempo sufre de soledad, aumentan las depresiones y el estrés, busca caminos espirituales que se adapten a lo que cree necesitar, se aleja de valores, instituciones o espiritualidades probadas y existentes.

Lo más irónico de todo ello es que, tanto el punto inicial como en el distante punto final de ese gran desvío, nos aflige una crisis extraordinariamente similar: confusos,

---

<sup>141</sup> Lipovetsky, Gilles: *La era del vacío*, ed. cit. p. 105

<sup>142</sup> Llano, Carlos: *El Postmodernismo en la Empresa*, ed. cit. p. 25

<sup>143</sup> Lipovetsky, Gilles: *La era del vacío*, ed. cit. p. 111

desconcertados, inseguros de *qué* hay que hacer, y de *cómo* y *quién* tendría que hacerlo si supiéramos qué hacer.<sup>144</sup>

En medio de este mundo cambiante, la empresa también se transforma rápidamente y se ve influida no sólo por modificaciones en las necesidades de consumo y tendencias del mundo, sino en las diferentes formas de vida y pensamiento de las personas que laboran en la misma. Sin embargo, a pesar de todo, la persona en su esencia sigue siendo la misma y no es, como diría Carlos Llano, una pieza intercambiable.

En la civilización contemporánea se ha venido hablando mucho de la dignidad del hombre, pero rebajándola al mismo tiempo a exigir entre nosotros relaciones no de personas, sino de lo que podríamos denominar módulos funcionales. El hombre en este momento “no es” en el sentido pleno de la palabra, sino que “hace de” en el sentido funcional de ella. La dignidad de la persona se rebaja de alguna manera a lo que podríamos llamar funcionalidad de la pieza de recambio.<sup>145</sup>

La expansión del concepto de intercambiabilidad, de una forma “invisible” enraizado en el mundo actual, ha afectado a la vida de las personas y hace que la labor de un director sea todavía más compleja. Es por lo tanto importante tener siempre en mente lo que se mencionó anteriormente, cada persona es única e irrepetible.

### ***3.2 El director, la empresa y la posmodernidad***

En los incisos anteriores se dio un breve contexto de la modernidad y postmodernidad. Se puede observar el cambio entre una etapa y la siguiente. Se aprecia una postmodernidad en donde ya no existe una fe ciega en la razón, como se tenía en la modernidad, y en donde los esquemas de vida y valores se han visto afectados y modificados. Este cambio en las formas de vida y valores afecta también la vida de las empresas, que están formadas por individuos insertados en un mundo cada vez más tecnológico e interconectado.

Si se analizan algunos de los rasgos del posmodernismo, bajo la óptica de la empresa, se puede ver su impacto en la misma. La empresa contemporánea debe adaptarse para sobrevivir en medio del cambio. Debe aceptar la diversificación, dar espacio a la libertad y a las diferentes expresiones y, al mismo tiempo, resolver sus procesos con orden. Debe respetar los nacionalismos y, al mismo tiempo, ser global. Debe tener una cultura corporativa sólida respetando las diversas identidades culturales de sus

---

<sup>144</sup> Bauman, Zygmunt: *Miedo Líquido. La sociedad contemporánea y sus temores*, ed. cit. p. 123

<sup>145</sup> Llano, Carlos: *Viaje al Centro del Hombre*, ed. cit., p. 7

miembros. Además debe incluir la sustentabilidad, con los costos que le implican los ajustes del momento, pero pensando en sobrevivir en el futuro y respetando a la sociedad y al planeta.

Como ya se dijo en capítulos anteriores, el carácter y la formación del director son decisivos en la vida de la empresa. El director y su equipo se encuentran inmersos en el ambiente postmoderno, influido por las tendencias que se han mencionado anteriormente y con cambios diarios que afectan el desempeño. El liderazgo que se puede ejercer en la empresa para influir positivamente en el entorno es vital. El cambio en las formas y concepción de vida de las personas que debe dirigir también influyen. La persona ha cambiado en su concepción del mundo y en sus prioridades, teniendo un impacto también en la empresa:

Negativamente, el proceso de personalización remite a la fractura de la socialización disciplinaria; positivamente, corresponde a la elaboración de una sociedad flexible basada en la información y en la estimulación de necesidades, el sexo y la asunción de los “factores humanos”, en el culto a lo natural, a la cordialidad y al sentido del humor. Así opera el proceso de personalización, nueva manera para la sociedad de organizarse y orientarse, nuevo modo de gestionar los comportamientos, no ya por la tiranía de los detalles sino por el mínimo de coacciones y el máximo de elecciones privadas posible, con el mínimo de austeridad y el máximo de deseo, con la menor represión y la mayor comprensión posible. Proceso de personalización en la medida en que las instituciones desde este momento se adaptan a las motivaciones y deseos, incitan a la participación, habilitan el tiempo libre y el ocio, manifiestan la misma tendencia a la humanización, a la diversificación, a la psicologización de las *modalidades* de la socialización: después de la educación autoritaria y mecánica, el régimen homeopático y cibernético; después de la administración imperativa, la programación opcional, a la carta.<sup>146</sup>

El acierto del director juega un papel decisivo. El mundo cambia rápidamente y en medio de un ambiente de cambio, especialmente significativo con relación a otros momentos históricos, debe decidir y obtener resultados acertados. En medio de un ambiente de respeto y libertad, debe exigir resultados y mantener el enfoque y el esfuerzo de su equipo. Debe motivar y cohesionar a sus equipos.

Para mantener a la empresa enfocada hacia el futuro, pero insertando los cambios necesarios, también se cuenta con algunos valores positivos que han resurgido, como es el caso de la solidaridad y el trabajo en equipo. “No caben vacilaciones en el sentido de que los *criterios dominantes* de la actual cultura resbalan por la línea de la competencia y del poder. Pero puede afirmarse que la colaboración y el servicio aparecen, bien que aún con cierta palidez, como los *criterios emergentes* de una nueva sociedad.”<sup>147</sup> En el contexto del mundo que se vive parece importante adentrarse en la solidaridad. Se

---

<sup>146</sup> Lipovetsky, Gilles: *La era del vacío*, ed. cit. p. 6

<sup>147</sup> Llano, Carlos: *El Postmodernismo en la Empresa*, ed. cit. p. 62

mencionó anteriormente que una de las manifestaciones del postmodernismo es la ecología. Pintaría como una tarea complicada resolver un tema de impacto global sin que exista la solidaridad.

La solidaridad no es un lujo: es una necesidad, si se pretende asegurar un desarrollo sostenible de alcance global. A cada uno corresponde respetar a nuestros vecinos y paisanos, así como proteger el entorno ambiental que con ellos compartimos. Si se atenta contra la naturaleza en un paraje que se nos antoja aislado -o, al menos, protegido dentro de sus límites-, indefectiblemente se perjudica un entorno mucho más amplio de lo que ingenuamente se creía salvaguardar.<sup>148</sup>

Esto modifica la cultura empresarial al introducir temas importantes de responsabilidad social corporativa e incluirse los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible<sup>149</sup> de la agenda de las Naciones Unidas. Cada día las empresas se enfrentan con una mayor exigencia por parte de la sociedad de cuidar la huella que se deja en el planeta.

### ***3.2.1 La ecología y el mundo de la empresa***

El ser humano no se puede aislar ante esta realidad que le envuelve, aún si se escondiera en el fondo del planeta. La empresa juega por tanto un papel ético esencial que le obliga a involucrarse de una forma profunda y congruente. No es factible dejar estos temas a un lado buscando generar más dinero y posponiendo los cambios e inversiones que se puedan requerir. “El afán de lucro cada vez mayor y la incapacidad de sentir culpa conducen a un desarrollo tecnológico que, cual caballo desbocado, cabalga hacia el precipicio, espoleado por el impulso tanático.”<sup>150</sup> El director de empresa hoy se encuentra inmerso en un mundo que requiere de acciones inmediatas con alto grado de compromiso, imbuidas dentro de la cultura corporativa y los valores vividos en la empresa.

Con independencia del rol que juega, ya sea como empleado, cliente, proveedor, accionista o cualquier otro papel, toda persona que está bajo el ámbito de acción de la empresa es impactada por las acciones de la misma. Por lo anterior, toda la comunidad y con la globalización se podría decir que la comunidad mundial, se ve afectada por las acciones de cada empresa.

---

<sup>148</sup> Llano, Alejandro: *La Nueva Sensibilidad. En la era de la desconexión*, ebook Biblioteca Palabra, Madrid, 2017, La era de la desconexión, p. 13

<sup>149</sup> Cfr. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

<sup>150</sup> Ballesteros, Jesús: “Hacia un modo de pensar ecológico”, *Anuario Filosófico*, <https://hdl.handle.net/10171/2222>, 1985 (18), 169-177, p. 2



El hombre actual, como el niño y el hombre natural griego, intuye con nitidez la necesidad de la *epimeleia*, del cuidado de la naturaleza, que se desvela de improviso como hogar, como *hábitat*, mientras que el mundo creado por la técnica le presenta ángulos, antes inadvertidos, de inhospitalidad. La idea de naturaleza puede orientarnos ahora frente al hecho, ya indiscutible, de que nuestro mundo, considerado hace apenas unos años como un rico almacén de materias primas, se nos ha convertido en un basurero, para usar la fuerte expresión de Spaemann.<sup>151</sup>

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha tomado fuerza a raíz de reclamos sociales sobre el impacto de las empresas en el medio ambiente. Se vuelve cada vez más frecuente el ruido en medios digitales y redes sociales sobre temas de preocupación global.

Boicots a empresas, como el que sucedió en el caso de Nike<sup>152</sup> por temas como el trabajo infantil, son cada vez más frecuentes. Este tipo de protestas han llevado a cambios e inversiones significativos. En el caso de Nike, sin tener una responsabilidad directa, la empresa actuó de una manera profunda y consciente en sus compañías proveedoras. La empresa buscó la mejora de la situación y se adentró en otros temas de impacto que surgieron a raíz del conflicto, como es el caso de la contaminación del agua. En el caso de la contaminación del agua Nike asumió compromisos adicionales para dejar huella cero en sus plantas de producción.

La conciencia de los límites, que llevan a recuperar la virtud de la sobriedad - SCHUMACHER se apoya explícitamente en el libro de PIEPER sobre las Virtudes- lleva también a recuperar la virtud de la justicia, frente a la ingenuidad de los planteamientos de MARX, que había creído posible prescindir de la misma dada su creencia en el progreso indefinido de las fuerzas productivas en la sociedad socialista. Tal recuperación va acompañada como en el pensar clásico, y a diferencia de lo que ocurría en el cinismo individualista de un A. SMITH o un MALTHUS o un MANDEVILLE, de la virtud de la solidaridad, y la jerarquía entre el ser y el tener.<sup>153</sup>

Las empresas se encuentran expuestas en un mundo global y no pueden vivir al margen de esto. En un artículo publicado por el Harvard Business Review,<sup>154</sup> Michael E. Porter y Mark R. Kramer mencionan cuatro tipos de argumento que, de acuerdo con ellos, justifican la necesidad de incluir la RSC en la empresa. Estos argumentos son: obligación moral, sustentabilidad, licencia para operar y reputación. Dentro de la obligación moral argumentan la necesidad de hacer las cosas de manera correcta

---

<sup>151</sup> Llano, Carlos: *El Postmodernismo en la Empresa*, ed. cit. p. 25-26

<sup>152</sup> Cfr. Adamsons, Lara, Hsieh, Nien-he y Paine S., Lynn: Governance and Sustainability at Nike (A), *Harvard Business School*, <https://store.hbr.org/product/governance-and-sustainability-at-nike-a/313146?sku=313146-PDF-ENG>, Rev: September 30, 2016

<sup>153</sup> Ballesteros, Jesús: "Hacia un modo de pensar ecológico", *Anuario Filosófico*, ed. cit., p.3

<sup>154</sup> Cfr. Porter, Michael E. and Krammer, Mark R.: "Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". *Harvard Business Review*, December 2006

respetando los valores éticos, la gente, sus comunidades y el medio ambiente. La sustentabilidad enfatiza la necesidad de enfrentar las necesidades actuales sin comprometer el futuro del planeta. La licencia para operar debido a que todas las compañías requieren un permiso para poder operar y este no debería ser otorgado si la empresa no cumple con ciertos compromisos con la sociedad. La reputación es un tema de confianza para los clientes y consumidores de los productos, que se genera cuando se ve congruencia entre lo que la compañía dice ser y la forma en la que actúa.

La amenaza patente que representa el tema del calentamiento global y la urgente necesidad de revertirlo, ha logrado hacer conciencia sobre la importancia de disminuir consumos innecesarios. Lo anterior ha impactado también en el tema de solidaridad, que como se mencionó anteriormente no es un lujo.

Diversas empresas han comenzado con la inclusión de áreas de responsabilidad social en las cuales se implementan acciones que modifican a la empresa desde su raíz. No se trata solamente de ayuda momentánea a ciertos grupos o comunidades sino de un profundo cambio en la moda de operar, tal es el caso anteriormente citado de Nike. Nike hizo un giro de 360 grados en la empresa y adquirió compromisos serios que ha ido cumpliendo conforme a lo acordado.<sup>155</sup> Esta situación le generó inversiones muy costosas, pero ha logrado una imagen con reputación y un cambio positivo hacia el futuro.

### ***3.2.2. El feminismo en la empresa***

Otro de los objetivos de las Naciones Unidas, anteriormente mencionados, es la lucha por la igualdad de género. En esta lucha se encuentra insertado el movimiento feminista, que ya mencionaba Carlos Llano como una de las cuatro manifestaciones postmodernas. Esta manifestación también ha tenido un impacto dentro de las empresas y por lo mismo debe cuidarse de fondo partiendo de la profunda dignidad del ser humano, que hace que la persona sea única e irrepetible.

Existe una fuerte tendencia laboral por igualar el número de hombres y de mujeres que trabajan en las instituciones. Esta tendencia, si bien busca apoyar la inclusión de un mayor número de mujeres dentro del ámbito laboral, debe ser manejada con cuidado. La contratación dentro de las empresas no debe ser vista como una cuota a cubrir, sino que debe llevar un

---

<sup>155</sup> <https://purpose.nike.com/>

programa en el que se ofrezcan prestaciones, sueldos y otras posibilidades que impliquen verdadera igualdad en oportunidades de desarrollo para todos. El papel del director dentro de la empresa es decisivo en que esto se aplique adecuadamente.

Tres académicos de la Universidad de Harvard<sup>156</sup> han estudiado, desde la ética, el sesgo en la forma de actuar de las personas dentro de las empresas. Dentro de su estudio han incluido cuestiones de género. Lo que han podido observar es que, en diversas ocasiones, estos se deben a creencias que se tienen de manera inconsciente o a favoritismos hacia los grupos afines. En estos prejuicios quedan incluidos los prejuicios de género. Algunas empresas en la actualidad han optado por incluir lo que se ha denominado como “cuotas” de ingreso de mujeres. Cabría aquí preguntarse si este tipo de prácticas realmente logra resolver el problema que se pelea de fondo. Sin embargo, para efecto de la situación de las empresas en el contexto postmoderno, el feminismo es un factor importante a considerar. Independientemente de las cuotas o no, se debe cuidar, como ya se mencionó, la igualdad de condiciones laborales para todos los miembros de la organización que acceden a los puestos de trabajo.

Aquí convendría retomar el tema de persona. Hombres y mujeres son iguales y tienen la misma dignidad, aún dentro de sus desigualdades, que más que dividir, deberían servir para un enriquecimiento mutuo.

Lo que se entiende por “persona” vuelve a adquirir -esta vez en un drama efectivo- su significado original: es la *máscara* que hay que ponerse para representar cada uno de esos papeles, para intervenir en los distintos simulacros, sin que, al final, el portador de los sucesivos “antifaces” sepa bien quién es o en qué mundo vive. La respuesta al reto de volver a construir un “hogar público” o, mejor, una *ciudad* en la que el hombre pueda vivir con dignidad y libertad, exige un nuevo modo de pensar más flexible, menos polarizado, capaz de reconocer la gradualidad y descubrir la analogía.<sup>157</sup>

Sólo si existe apertura y comunicación, diálogo, se pueden lograr acuerdos. El mundo actual plantea esquemas híbridos de trabajo, en línea y en vivo, que facilitan la incorporación de la mujer al mundo laboral con una mayor flexibilidad para desempeñar otras ocupaciones que en otros momentos se llegaron a ver como limitantes. Lo mismo pensando en el hombre.

---

<sup>156</sup> Cfr. Banaji, Mahzarib R., Bazerman, Max H., Chugh Dolly: “How (Un)ethical Are You?”, *Harvard Business Review*, December 2003

<sup>157</sup> Llano, Alejandro: *La Nueva Sensibilidad. En la era de la desconexión*, ed. cit., p. 125

### 3.2.3 *El nacionalismo en la empresa*

Otro de los temas del postmodernismo que tiene un impacto sobre las empresas es el nacionalismo. En el cierre de los siglos XX y XXI se dieron fenómenos marcados de globalización, favorecidos por un mundo altamente conectado en términos tecnológicos y de comercio, Sin embargo, el siglo XXI ha visto el nacimiento de fuertes nacionalismos en diferentes países, que parecieran en ocasiones ir en contra de la globalización.

El nacionalismo, por último, representa una reacción frente al cosmopolitismo sin calor y sin sustancia, frente al poder que nivela y desposee al hombre de sus tradiciones íntimas y su derecho a ser diferente. Se busca un “lugar al que volver”, un ámbito a escala humana que nos cure del desarraigo.<sup>158</sup>

Las empresas, transnacionales o no, deben considerar este factor. Una mezcla entre nacionalismos crecientes y una globalización difícil de parar. En todas las áreas, ya sea comercio, producción, movimiento del personal o cualquier otra, existe interacción entre países. A esto se suman los fenómenos migratorios, consecuencia de diferentes factores económicos, políticos y sociales, que también contribuyen a un cambio en la socio-demografía.

El nuevo *nacionalismo* revela un profundo cambio de la infraestructura del poder. La esencial vinculación moderna entre soberanía y territorio queda superada cuando el potencial económico ya no está radicado en la tierra ni en la transformación de materias primas, sino que busca sus fuentes en una capacidad de conocer y de emprender que exige una fusión de técnica y cultura.<sup>159</sup>

La empresa no juega directamente un papel político, pero se encuentra inmersa en un mundo y en los países que lo conforman. Las diferentes culturas en las que puede operar una empresa, así como el traslado del personal de un país a otro, son sólo ejemplos de aspectos que una empresa debe cuidar. Un ejemplo claro se tiene con el CFA (Chartered Financial Analyst)<sup>160</sup>. El CFA es un instituto que certifica a financieros del mundo entero. Al ser una institución que busca otorgar certificados a nivel global, también ha buscado trabajar de la mano con el mundo de las finanzas musulmanas<sup>161</sup>. Ejemplos de cooperación como estos hacen ver que, a pesar

---

<sup>158</sup> Llano, Alejandro: *La Nueva Sensibilidad. En la era de la desconexión*, ed. cit., p. 267

<sup>159</sup> Llano, Alejandro: *La Nueva Sensibilidad. En la era de la desconexión*, ed. cit., p. 272

<sup>160</sup> Cfr. <https://www.cfainstitute.org/>

<sup>161</sup> Cfr. <https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/survey/sri-investing-and-islamic-finance.ashx>

de las diferencias, el mundo interconectado es una realidad y que existen diversas formas de lograr resolver las diferencias.

Digamos que el haberse dado cuenta, por parte del *management* en esas organizaciones supranacionales, de la importancia cultural de cada pueblo, es una prueba de que el *management* acoge dentro de su mirada una de las más primordiales vetas del postmodernismo, lo cual no supo hacer la llamada administración científica, que buscaba en cambio la *uniformidad gerencial*, sometida a una presunta ciencia más que a una cultura real.<sup>162</sup>

Se debe cuidar respetar las diferencias de cada cultura y cada pueblo sin caer en imposición de ideas que vayan en contra de una cultura, pero cuidando no fomentar nacionalismos negativos que lleven a la división. Al mismo tiempo se necesita, cada vez más, una mayor conciencia de que establecerse en un lugar que va contra los valores de la propia cultura corporativa, también implica la posibilidad de caer en faltas de ética. La empresa no debe buscar la generación de ingresos a costa de todo.

El trabajo del director de la empresa tiene grandes implicaciones. La formación integral del director, su capacidad de dirigir tomando decisiones acertadas en un mundo complejo, no son cosa fácil. Un mundo que cambia en sus formas a una velocidad tan alta, se torna complejo en las capacidades de acción. El poder mantenerse, acometer, asumir riesgos sin desmoronarse, el respetar las diferentes formas de ser mientras se intenta dirigir con claridad y con acierto, tienen grandes implicaciones en cuanto a formación previa y formación continua.

En último término, la acción directiva es una acción de síntesis `porque la dirección lo es siempre de hombres, y ante el hombre real no cabe más que una actitud mental ligera. El hombre real y corriente, el que sabe ser *dirigido* y no *analizado*, se resiste a todos los reduccionismos científicos a los que estamos acostumbrados. El hombre no es sólo racional, ni sólo económico, ni sólo hombre de ciencia, ni sólo afanoso de poder; es eso y mucho más: necesitado de afecto, huérfano de amistad, deseoso de entrega... Esto lo sabe muy bien quien tiene el menester de dirigirlo.<sup>163</sup>

La dirección no es tarea fácil, nunca lo ha sido; tiene fuertes implicaciones en el carácter del director. Dirigir en un mundo postmoderno implica nuevos retos, que podrá asumir quien tenga el carácter formado y esté dispuesto a asumir los retos. El desarrollo de virtudes y de habilidades, unido a una preparación académica, son hoy de gran importancia para toda empresa. Una persona con mucha técnica, pero sin formación de la personalidad y la ética

---

<sup>162</sup> Llano, Carlos: *El Postmodernismo en la Empresa*, ed. cit. p. 33

<sup>163</sup> Llano, Carlos: *El Postmodernismo en la Empresa*, ed. cit. p. 86

personal, hoy quedan cortas para un director. Una persona que sea flexible ante los cambios, pero que pueda profundizar, para no perder la visión y las metas, una persona que no olvide que dirige personas en medio de un mundo postmoderno con las características que hemos mencionado.

## ***Conclusiones:***

El estudio sobre el acierto práctico en la teoría de Carlos Llano, me lleva a concluir que la labor directiva y la toma de decisiones acertadas en la práctica implican el contar con personas bien preparadas no sólo en el ámbito técnico del conocimiento intelectual, sino también con un carácter forjado en la voluntad y la virtud. La empresa está formada por personas con situaciones de vida y de preparación muy diversas y es a esas personas a quienes se debe dirigir para lograr los objetivos y cumplir con las metas planteadas.

Las decisiones directivas, pues, no son el fruto o la consecuencia de un desgajamiento de los valores personales: son éstos, precisamente, los que inclinan la balanza ante las alternativas de acción. Uno de estos valores personales es el sentido total sobre la existencia que sustente el sujeto que decide. Y uno de los deberes fundamentales del hombre que toma decisiones directivas es, en primer lugar, el de reflexionar sobre su propio sentido de la vida, que influye -quíeralo o no- en las decisiones que toma sobre las realidades aparentemente inocuas desde un punto de vista existencial.<sup>164</sup>

La persona es un todo, no es solamente inteligencia, también tiene voluntad, sentidos y apetitos sensibles. Cada una de las decisiones del ser humano implica a la persona entera, con su inteligencia, su voluntad y su afectividad. Entender al ser humano y su necesidad de crecimiento, mejora y perfección es esencial para poder dirigir personas que buscan alcanzar sus propias metas, autorrealizarse y ser felices.

La libertad y la voluntad juegan un rol determinante en la toma de decisiones, sin embargo, no se debe dejar a un lado el papel de la motivación que es indispensable para mover a la persona. No se puede obligar a la voluntad a que quiera lo que se le presenta, aun si esto es bueno de inicio.

El crecimiento de la persona implica esfuerzo continuo y consecución de objetivos, que una vez alcanzados llevan a nuevos planteamientos y decisiones. En este proceso el ser humano no se encuentra solo, ya que vive en un mundo en el que existen factores y personas con los que se interrelaciona. Es en medio de este mundo que la persona logra avanzar y tomar la dirección de su vida. Una persona que sabe renunciar y asumir las consecuencias, adquiere fortaleza y carácter y pierde con el tiempo el miedo a decidir, tiene mayor claridad de rumbo y se prepara para enfrentar lo que se le presenta. “Toda decisión, al clausurar el futuro de otras alternativas, produce una ruptura, una cancelación de otros aspectos del yo, que no pueden, si se quiere ser consecuente, volver a revivir”.<sup>165</sup>

---

<sup>164</sup> Llano, Carlos: *Análisis de la acción directiva*, ed. cit., p. 207

<sup>165</sup> Llano, Carlos: *Análisis de la acción directiva*, ed. cit., p. 211

Es por medio del conocimiento que la inteligencia presenta a la voluntad las opciones para elegir. Sin embargo, no siempre se dispone de todos los elementos de importancia a la hora de tomar una decisión. El hombre continuamente se ve obligado a decidir y actuar en escenarios de incertidumbre. Algunas personas toman la libre decisión de abstenerse de decidir y otras optan por el riesgo. Finalmente, a todo hombre le mueve el deseo de acertar en su decisión, de que la decisión ideal exista, pero no es así, es entonces que la formación integral de la persona, así como el dominio de su carácter y sus tendencias juegan un rol importante. Si se forma en virtudes, la persona buscará metas magnánimas, lo cual también influye en la capacidad de asumir riesgos al buscar metas más altas.

Es importante aclarar que no se habla de un racionalismo en donde la razón domina despóticamente las demás facultades del hombre; tampoco de un voluntarismo cuyas apuestas están fundadas en la voluntad; ni de un sentimentalismo que se deja llevar por lo que dictan sus sentimientos y sus apetitos sensibles o irascibles. Se busca una forma de ser y actuar que implique inteligencia, voluntad y sentimientos, siempre considerando que nos son los sentimientos, por su misma naturaleza cambiante, los que deben dirigir el rumbo de la persona.

Carlos Llano hace referencia a Aristóteles en cuanto a que para éste<sup>166</sup>, el buen gobierno implicaba armonía entre la racionalidad y la afectividad, en donde se sabía escuchar a la razón y gobernarse a sí mismo y a Octavio Paz<sup>167</sup> en cuanto a que la virtud implica un denso coeficiente de autodominio. Aún en tiempos posmodernos, en donde el autodominio no cuenta con el mayor número de seguidores, es importante mencionarlo, ya que no implica renunciar a los sentimientos sino saber dirigirlos y encaminarlos, unidos a la inteligencia y la voluntad. Si no se cuenta con la virtud y la ética en la formación del carácter, es difícil llevar un rumbo.

Toda acción de la persona va determinada por una razón que le lleva a actuar de determinada manera. El obrar de la persona suele ir ligado a ciertas razones y a acciones libres y concretas. Hemos mencionado que la persona tiene diversas facultades. Todas ellas influyen en la toma de decisión pero, finalmente, la voluntad es la causa eficiente de la decisión. La voluntad quiere porque quiere. Ella es causa de su propio querer.

---

<sup>166</sup> Cfr, Llano, Carlos: *Formación de la Inteligencia, la Voluntad y el Carácter*, ed. cit. p. 121

<sup>167</sup> Cfr, Llano, Carlos: *Formación de la Inteligencia, la Voluntad y el Carácter*, ed. cit. p. 129



Esta eficiencia de la voluntad en el acto de voluntad, es uno de los puntos que Carlos Llano retoma de la filosofía de santo Tomás; lo reinterpreta y lo aplica al ámbito de la empresa.

Sin esfuerzo y trabajo continuo, sin una pasión interna que lo mueva, el hombre corre el riesgo de quedar paralizado sin horizontes. “Se requiere de grandes personas que vuelvan hacia el futuro y consagren una idea más elevada de la persona.”<sup>168</sup> El ser humano es más grande que el tiempo en el que vive y por esta grandeza es capaz de enfrentar tiempos revueltos e inciertos, sin embargo, es necesario retomar la formación de las virtudes y valores morales para poder avanzar.

Los esfuerzos por denigrar los juicios morales y eliminarlos del proceso de toma de decisiones por irrelevantes trajo como consecuencia un debilitamiento considerable en el poder del propio juicio moral, fenómeno éste que hizo que los encargados de tomar decisiones se sintieran, a un tiempo, libres e impotentes para seleccionar el modo de usar los instrumentos.<sup>169</sup>

Si no hay un norte, pinta difícil decidir. Si la capacidad de decidir es necesaria para mover al ser humano, la capacidad de decidir bien, con acierto, es imprescindible para dirigir. La capacidad de decisión se desarrolla cuando la persona está dispuesta a asumir riesgos para alcanzar ciertos objetivos.

La fijación de los objetivos y la consecución de las metas dependerán de las capacidades personales y hábitos intelectuales de cada ser humano, que es libre de decidir.

El riesgo de no alcanzar los objetivos planteados puede estar siempre latente, por lo que el carácter juega un papel determinante en la ejecución y logro de las metas. Un director requiere de constancia y fortaleza, así como de otras virtudes, para no decaer ante las dificultades.

A toda persona le gusta tener éxito en sus decisiones y el éxito va más relacionado con el resultado final una vez que se concluye la acción. Pero este éxito no se puede obtener, si no se decide y hemos visto que la toma de decisiones implica a toda la persona, a la inteligencia que presenta las opciones, a la voluntad que elige y acomete y al carácter, gracias al cual se puede lograr que la persona quiera y que permanezca en su decisión.

---

<sup>168</sup> Ruíz Román, Cristóbal: *La Educación en la sociedad postmoderna: Desafíos y oportunidades*, ed. cit. p. 18

<sup>169</sup> Bauman, Zygmunt: *Miedo Líquido. La sociedad contemporánea y sus temores*, ed. cit. p. 117

Si se elimina la parte racional, la inteligencia no presentará opciones claras a la voluntad, para que esta pueda elegir. Si la voluntad no está formada, no permanecerá constante hasta el final y si no hay carácter no se podrá realizar el proceso completo al no existir la formación de las virtudes que son las que impulsarán el esfuerzo, la constancia, la responsabilidad, el saber enfrentar el fracaso y levantarse, la valentía para decidir, la humildad para estar en la realidad y reconocerla. El acierto en la toma de decisiones, como se puede ver, implica a toda la persona, aún cuando la decisión misma y la resistencia en su implementación sea parte de la voluntad que elige y acomete. Finalmente, la acción es acertada cuando obtiene los resultados esperados.

En el mundo postmoderno, profundizar en el concepto que se tiene de persona ayuda a entender al ser humano. El camino por la autodeterminación y la búsqueda de un sentido tiene claridad dentro de la filosofía y conceptualización de Carlos Llano sobre la persona y el valor intrínseco del ser. Este camino puede dar certeza en medio de un mundo rodeado de confusión y cambio. Un mundo incierto y global en donde entender a la persona se torna esencial para marcar un rumbo y dar esperanza en el camino.

La toma de decisiones, relacionada con el diagnóstico y la definición de objetivos, se verá reflejada en la acción a la hora de poner en práctica lo decidido. El hombre aspira a lograr cada vez mayores bienes y es en la consecución de bienes más altos que irá alcanzando un estado continuo de superación y fortalecerá su voluntad. Este camino favorecerá a su vez la autorrealización y la consecución de la felicidad, tan ansiada en todos los tiempos.

La certeza como tal no va a existir en la vida de las personas, una persona que no forja su voluntad y su carácter, difícilmente logrará desarrollar una capacidad directiva, que lleva implícita la toma de decisiones y la aceptación de los riesgos correspondientes. El acierto práctico vendrá de un continuo ejercicio en las decisiones y en la preparación continua del director para un mundo cambiante e incierto. Y las decisiones van unidas al fortalecimiento de la voluntad y el carácter. “La capacidad de decisión es, al mismo tiempo, tendencia a la ejecución”<sup>170</sup>. Un director debe decidir y ver que se ejecuten las decisiones continuamente, para llevar a la empresa a la consecución de sus fines. Sin la capacidad de decidir, una persona no podrá dirigir una empresa.

---

<sup>170</sup> Llano, Carlos: Análisis de la acción directiva, ed. cit., p. 168

## ***Bibliografía:***

Aquino, Tomás de: *Suma Teológica, III; c.2, art 2*. Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid, 1994.

Ballesteros, Jesús: “Hacia un modo de pensar ecológico”, *Anuario Filosófico*, <https://hdl.handle.net/10171/2222>, 18 (1985), 169-177, p. 2

Banaji, Mahzarib R., Bazerman, Max H., Chugh Dolly: “How (Un)ethical Are You?”, *Harvard Business Review*, December (2003), consultada en <https://hbsp.harvard.edu/product/R0312D-PDF-ENG>, 23 de abril 2021, 11:55 am.

Bauman, Zygmunt: *Miedo Líquido. La sociedad contemporánea y sus temores*, Paidós, Barcelona, 2007.

Bauman, Zygmunt: *Los retos de la educación en la modernidad líquida*, Gedisa, Barcelona, 2010.

Bolio, Alfonso: “La amistad en la empresa”, *Istmo*, 2007, consultada en <https://www.istmo.mx/2007/01/01/la-amistad-en-la-empresa-2/>, 24 noviembre 2020, 10:49 am.

Bouchez Guzmán, Raquel: *Caracterología Technicolor*, Trillas, México, 2011

De la Vega, Nahum: *Carlos Llano en resumen*, Ediciones Ruz, México, 2009.

Descartes, Rene: *Las pasiones del alma*, Tecnos, Madrid, 1997.

Descartes, Rene: *Discurso del Método*, Espasa Calpe, Madrid, 2010.

Frankl, Victor: *El hombre en busca del sentido*, Herder, Barcelona, 1986.

García Cuadrado, José Ángel: *Antropología Filosófica. Una introducción a la Filosofía del Hombre*, EUNSA, Navarra, 2014.

Porter, Michael E. and Kramer, Mark R.: “Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”. *Harvard Business Review*, December (2006), consultada en

<https://hbsp.harvard.edu/product/R0612D-PDF-ENG>, 23 de abril de 2021, 13:55 pm.

Isaac, David: *La Educación de las Virtudes Humanas*, Minos, México, 1998.

Kohn, Alfie: “Un nuevo planteamiento de los sistemas de incentivos” en AAVV: *La remuneración y los sistemas de incentivos*, *Harvard Business Review*, Ediciones Deusto, Bilbao, 2002

Lipovetsky, Gilles: *La era del vacío*, Anagrama, Barcelona, 2000.

Llano, Alejandro: *La Nueva Sensibilidad. En la era de la desconexión*, ebook Biblioteca Palabra, Madrid, 2017

Llano, Carlos: *Análisis de la acción directiva*, Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, A.C., México, 2019.

Llano, Carlos: *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de Cultura Económica, México, 2011.

Llano, Carlos: *Examen filosófico del acto de la decisión*, Publicaciones Cruz O., S.A., México, 1998.

Llano, Carlos: *Formación de la Inteligencia, la Voluntad y el Carácter*, Trillas, México, 2005.

Llano, Carlos: *Humildad y liderazgo*, Ediciones Ruz, México, 2006.

Llano, Carlos: *Humildad y liderazgo*, Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, A. C. México, 2018

Llano Cifuentes, Carlos: *Las formas actuales de la libertad*, Trillas México, México, 1983

Llano, Carlos: *Los Fantasmas de la Sociedad Contemporánea*, Trillas, México, 2007.

Llano, Carlos: *El Postmodernismo en la Empresa*, McGRAW-HILL, México, 1994.

Llano, Carlos: *Sobre la Idea Práctica*, EUNSA, Navarra, 2007.

Llano, Carlos: *Viaje al Centro del Hombre*, Ediciones Ruz, México, 2007.

Llano, Carlos y Zagal, Héctor: *El rescate ético de la empresa y el mercado*, Trillas, México, 2001

Martí, Gabriel: “La noción de persona en Tomás de Aquino: el estatuto ontológico del alma separada”, *Thémata*, Núm. 35, (2005), págs. 343-348

Maslow, Abraham H.: *Motivación y Personalidad*, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1991

F. Otero, Oliveros: *Educación la Voluntad*, Ediciones Internacionales Universitaria, Madrid, 2002.

Adamsons, Lara, Hsieh, Nien-he y Paine S., Lynn: *Governance and Sustainability at Nike (A)*, *Harvard Business School*, <https://store.hbr.org/product/governance-and-sustainability-at-nike-a/313146?sku=313146-PDF-ENG>, Rev: September 30, (2016)

Pérez López Juan Antonio: *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, ePub, Madrid, 2017.

Pink, Daniel H.: *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*, Planeta epub 2011.

Rojas, Enrique: *La conquista de la voluntad*, Planeta, México, 1999.

Ruíz Román, Cristóbal: “La Educación en la sociedad postmoderna: Desafíos y oportunidades”, *Revista Complutense de la Educación*, Vol. 21 Núm. 1, (2010).

Skinner, Burrhus Frederic: *The Behavior of Organisms (Drive and the Reflex Reserve)*, B.F.Skinner Foundation ebook, Cambridge, MA, 1991

Turienzo, Rubén: *El pequeño libro de la motivación*, Grupo Planeta ebook, Barcelona, 2016.

Vattimo, Gianni: *El fin de la modernidad. Nihilismo y hermenéutica de la cultura posmoderna*, Gedisa, Barcelona, 1987.

Zagal, Héctor: “Apetito recto, prudencia y verdad práctica. Las pautas de la eupraxia en la Nicomáquea”, *Metafísica y Persona, Filosofía, conocimiento y vida*, v. 5, n. 9, (2013)

Zagal, Héctor: *Felicidad, placer y virtud*, Ariel, México, 2013.

Zagal, Héctor: *para entender Carlos Llano*, NOSTRA, México, 2014.