

PRINCIPIOS DE LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA EN C. LLANO

OSCAR JIMÉNEZ TORRES

GÉNERO-SUJETO, AFECCIONES
Y PRINCIPIOS
DE LA FILOSOFÍA DE LA
EMPRESA EN CARLOS LLANO

Cuadernos de Pensamiento Español

CUADERNOS DE PENSAMIENTO ESPAÑOL

CONSEJO EDITORIAL

M^º IDOYA ZORROZA (Universidad de Navarra), directora
DAVID GONZÁLEZ GINOCCHIO (Universidad Internacional de La Rioja), subdirector
CECILIA SABIDO (Universidad Panamericana, México), subdirectora
FRANCISCO GÜELL (Universidad de Navarra), secretario

CONSEJO CIENTÍFICO ASESOR

JOSÉ BARRIENTOS (Universidad de Salamanca)
HARALD E. BRAUN (University of Liverpool, UK)
GENARA CASTILLO (Universidad de Piura, Perú)
JORGE E. GRACIA (State University of New York, Buffalo)
DANIEL HEIDER (University of South Bohemia, České Budějovice)
SIMONA LANGELLA (Universidad de Génova)
MANUEL LÁZARO PULIDO (Universidade Católica de Portugal)
SANTIAGO ORREGO (Universidad Católica de Chile)
NELSON ORRINGER (University of Connecticut)
RAFAEL RAMÓN GUERRERO (Universidad Complutense de Madrid)
WALTER REDMOND (Huston-Tillotson College, Austin-Texas)
ARMANDO SAVIGNANO (Universidad de Bari)
GALINA VDOVINA (Academia Rusa de Humanidades)

ISBN: 978-84-8081-552-9

Depósito Legal: NA 0929-2017

Pamplona

Nº 67: Óscar Jiménez Torres, *Género-sujeto, afecciones y principios de la filosofía de la empresa en Carlos Llano*

2017

© Óscar Jiménez Torres

CUADERNOS DE PENSAMIENTO ESPAÑOL

SERVICIO DE PUBLICACIONES DE LA UNIVERSIDAD DE NAVARRA. S. A.

31080 Pamplona. Tfn.: 948 42 56 00. Fax: 948 42 56 36

ULZAMA DIGITAL, S. L., Pol. Ind. Areta. Huarte calle A-33. 31620 Huarte (Navarra)

In memoriam
Prof. Dr. D. Ángel Luis González

*Es necesario fortaleza y resistencia para el trabajo,
la filosofía para el ocio, la templanza y la justicia
para los dos momentos a la vez*
Aristóteles

*Carlos Llano entiende de negocios
casi tanto como de filosofía*
Antonio Millán-Puelles

ÍNDICE

PROEMIO	15
INTRODUCCIÓN	
1. Objetivos y contexto general	19
2. Género-sujeto, afecciones y principios: <i>reciprocatio</i> y doctrina aristotélica de la ciencia	20
3. Hipótesis del género-sujeto de la filosofía de la empresa	27
4. División de la filosofía especulativa y práctica: obras de Carlos Llano	30
5. Género-sujeto, afecciones y principios de la filosofía de la empresa .	34
6. Divisiones del texto	37
CAPÍTULO I. FILOSOFÍA TEÓRICA Y PRÁCTICA: CONTEXTO GENERAL DE LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA DE CARLOS LLANO	
1. Noción de filosofía de Carlos Llano	39
2. Intelecto práctico e intelecto especulativo según Tomás de Aquino ..	47
3. La filosofía práctica y la filosofía especulativa en Carlos Llano: incidencia de la voluntad	51
4. La noción de verdad y acierto en el pensamiento llaneano	58
a) La verdad “en” la práctica	58
b) Verdad ontológica	60
c) Verdad en el juicio	62
d) Idea práctica: medio entre la especulación y la práctica	63
e) Resultado práctico y acierto en la dirección	68
5. Síntesis de las nociones llanistas sobre la verdad y la acción	73
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL GÉNERO-SUJETO Y LAS AFECCIONES DE LA FILOSOFÍA DE EMPRESA: FINES DE LA ORGANIZACIÓN	77
I. Fundamentos de la filosofía moral desde el punto de vista aristotélico	79
1. Multitud doméstica y multitud civil en Tomás de Aquino	80

2. Aristóteles y la comunidad doméstica y política.....	82
3. Crematística natural y anti-natural en Aristóteles	88
4. La empresa según Carlos Llano: ¿comunidad intermedia entre el “Mercado” y el “Estado”?.....	92
II. Partes de la filosofía moral	100
1. Ética monástica, económica y política	100
2. Ordenación de las obras llanistas según las partes de la filosofía moral	102
3. La filosofía de la empresa a la luz de la filosofía política.....	104
III. Fines de la empresa: género-sujeto y afecciones.....	111
1. Los cuatro fines de la empresa: afecciones primeras	113
2. Definición de empresa según Carlos Llano: género-sujeto.....	116
3. Desarrollo humano y auto-continuidad	124
a) Desarrollo de la persona.....	124
b) Dirección y operación: principio del género-sujeto.....	131
c) Auto-continuidad de la empresa: síntesis.....	134
IV. El género-sujeto visto según las partes materiales y formales	136
1. Dirección y operación	136
2. Fines de la empresa y fines del individuo (causa ejemplar y causa final en la filosofía práctica)	142
3. Síntesis de las finalidades de la empresa: afecciones del género-su- jeto.....	148
CAPÍTULO III. SÍNTESIS DEL GÉNERO-SUJETO Y AFECCIONES DE LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA: COMUNIDAD DE PERSONAS	151
1. Género-sujeto de la filosofía de la empresa	154
a) Comunidad de personas: trabajo y capital	154
b) Personificación de las tareas de la empresa	163
2. Fundamento de la empresa: afecciones primordiales.....	166
a) Dignidad de la persona.....	166
b) Ética de las personas en la empresa	171
c) Valores dominantes y valores ascendentes de la empresa	175
3. Dilemas éticos de la empresa: género-sujeto	178
a) Principios de los dilemas.....	178
b) Riqueza y trabajo	180
c) Servicio y ganancia	191

d) Servicio, moralidad, necesidad y demanda.....	194
e) Servicio a la comunidad y desarrollo de la persona.....	198
f) La auto-continuidad de la empresa.....	201
 CAPÍTULO IV. PRIMER PRINCIPIO DE LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA: LA ACCIÓN DIRECTIVA	205
I. Nociones epistemológicas llaneanas	207
1. El conocimiento prudencial y el científico.....	207
2. La noción de existencia	208
3. El sensible por accidente	210
II. Las ciencias especulativas y el conocimiento práctico	213
1. Distinción de las ciencias especulativas	213
2. El conocimiento del singular	217
III. Las virtudes intelectuales según Aristóteles	227
1. Arte y ciencia	227
2. Prudencia	230
IV. Principios primeros del género-sujeto de la filosofía de la empresa.....	234
1. Noción de experiencia en Carlos Llano	234
2. Técnica, dirección y diálogo	238
3. Diagnóstico, decisión y mando	246
a) Diagnóstico	251
b) Decisión	253
c) Mando	257
V. Las virtudes cardinales en la acción directiva	260
 CONCLUSIONES	
1. Estudio filosófico de la empresa	267
2. Visión analítica y sistémica de la empresa.....	274
3. Visión analítica y sintética de las obras de Carlos Llano	280
4. <i>Epídro</i> metódico aristotélico-llaneano	282
 BIBLIOGRAFÍA	
1. Fuentes	287
2. Autores y obras citados	288

PROEMIO

Habiendo presentado dos textos relacionados con la filosofía del pensador hispanoamericano Carlos Llano Cifuentes (México, 1932-2010), primero, en términos generales en el *Epítome de la filosofía llaneana*, con temas tanto especulativos como prácticos, y, en segundo lugar, sobre puntos específicos de su filosofía especulativa, en los *Diálogos llaneanos*, suponiendo como fundamento en ambos textos las *Bases noéticas para una metafísica no racionalista*, tenemos una nueva oportunidad de delinear los principios del llanismo, ahora en su vertiente práctica. El género-sujeto de este estudio es el *tí estí* de la empresa u organización. A diferencia de Llano y por carecer de la “bicefalia” que él poseía, nuestras preocupaciones especulativas no se relacionan casi en absoluto con las empresas, sino primordialmente con la filosofía primera —en este caso, justo como Llano—. Ahora bien, el fenómeno de la empresa, o más bien del ser humano organizado en empresas, al ser un tópico al que Llano dedicó prácticamente la mitad de sus obras, se convierte en objeto necesario de estudio *filosófico* en el llanismo.

Es por eso que haremos un estudio metódico de la filosofía de la empresa de Carlos Llano explicitando los tres elementos de las ciencias demostrativas que Aristóteles describe en los *Analytica Posteriora*, a saber, género-sujeto, aficciones y principios¹. Estas instancias son el instrumento por el que desvelamos la estructura metodológica del propio *corpus* de Aristóteles, y que sirve no sólo para estudios de historia de la filosofía, sino para estudiar y desvelar filosófica y científicamente (la ciencia primera y por excelencia es la sabiduría, filosofía primera o metafísica, pese a que otras ciencias se denominen “duras”, pues ello no obsta para que se digan de una primera) cualquier objeto de estudio, como mostraremos en este caso concreto con el género-sujeto de la empresa u organización. Los tres elementos de las ciencias demostrativas se refieren primordialmente a las ciencias especulativas, pero las ciencias prácticas los suponen, ya que se dicen demostrativas en la medida en que se subordinan a aquéllas. Así, debe introducirse en el lenguaje de la filosofía tanto especulativa como práctica la consideración de estos tres elementos para estudiar un objeto de estudio filosófica y científicamente en toda su extensión: el *género-sujeto* es el objeto de estudio de una ciencia, las *aficciones* o *pasiones* son aquellas características del

¹ Cfr. Aristóteles, *Analytica Posteriora*, I, 10, 76b 3-16.

género-sujeto que se demuestran propias de él, y los *axiomas* o *principios* son aquello que permite la demostración de dichas afecciones del género-sujeto.

Es necesario, pues, reiterar lo que hemos desarrollado en otras investigaciones. Hay tres elementos que constituyen una demostración científica para Aristóteles: género-sujeto (el objeto de estudio), los axiomas (principios) y las afecciones (pasiones). Estas tres instancias difieren según la perspectiva adoptada, pero podrían identificarse: el *género-sujeto* se conoce por sus *afecciones* (acciones, cualidades, magnitudes, relaciones, hábitos), y a su vez, esas mismas afecciones son los *principios* del género-sujeto. Por ejemplo, que el hombre sea *racional* es una cualidad (afección) suya, pero también es su modo de ser, es su *tí estí*, y es un principio de demostraciones sobre el ser humano. Si el género-sujeto escogido para nuestro estudio fuese el ser humano, entonces su característica racional sería al mismo tiempo *principio* y *afección* suya. Así, género-sujeto, principios y afecciones son una instancia vista desde tres ópticas diversas².

Las afecciones a las que se hacen referencia son las categorías del ser que describe Aristóteles. Esto nos indica que el género-sujeto que escojamos como nuestro principal objetivo en la filosofía práctica en la que nos encontramos ahora (sea la empresa, sea el dinero, el mercado, la comunidad política, etc.) tiene que conocerse según el modo de las diez categorías aristotélicas. Tenemos que averiguar si los objetos son sustancias o accidentes, y si son accidentes en qué sentido lo son. La sustancia aristotélica tiene accidentes determinados (cantidad, cualidad, relación, hábito, acción, pasión, lugar, sitio, tiempo) y así es como ésta se conoce. La doctrina de la ciencia aristotélica intenta conocer los predicados, afecciones o atributos de las sustancias, y las puede ver desde tres ópticas: como *género-sujeto* (objeto de estudio), como *afecciones* (características que acompañan a ese objeto de estudio) y como *principios* (características principales de ese objeto de estudio). Cuando identificamos estas instancias lo hacemos siguiendo un adagio filosófico que veremos múltiplemente en esta investigación, a saber, hay que saber unir sin mezclar, y distinguir sin separar. Nuestro género-sujeto es, pues, la empresa, y de ella debemos indagar qué es en cuanto tal, y cuáles son sus principios y afecciones.

En otras investigaciones hemos introducido el término *reciprocatio* que hace referencia a la conjugación de los tres elementos de las ciencias demostrativas entre sí, ya que justamente la relación entre ellos es recíproca. Hay que tomar en cuenta que esos elementos se expresan en forma de definiciones y demostraciones. Las proposiciones “el hombre es erguido”, “el hombre es racional”,

² Cfr. O. Jiménez Torres, *Definiciones y demostraciones en las obras zoológicas de Aristóteles (el acto y la potencia en el conocimiento demostrativo)*, Cuadernos de Anuario Filosófico Serie Universitaria, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2008, p. 7.

“el hombre tiene manos”, etc., son enunciaciones del *tí estí* del ser humano, es decir, de sus afecciones. Y cuando dichas enunciaciones se unen entre sí para dar pie a silogismos o demostraciones, constituyen el conocimiento científico sobre un género-sujeto determinado.

Esta demostración aristotélica –a la cual volveremos más adelante– nos sirve como paradigma de la doctrina de la *reciprocatio*:

“Anaxágoras afirma que [2][C] el hombre [A] es el más inteligente de los animales [B] por tener manos; pero lo lógico es decir que [1][C] el hombre [A] recibe manos [B] por ser el más inteligente”³.

Las letras C, A y B hacen referencia a los términos menor, mayor y medio del silogismo, es decir, al sujeto, la afección y el principio, que son los elementos de las ciencias⁴.

El Estagirita hace una demostración [1] por causa formal o final, *invirtiendo* una por causa material o eficiente [2]. En el silogismo [1] [C] *el hombre [A] recibe manos [B] por ser el más inteligente*, se muestran las causas finales y formales como primeras, mientras que las materiales y eficientes (la mano) se subordinan a la inteligencia (que es la forma, el *tí estí* del hombre). En la demostración [2] [C] *el hombre [A] es el más inteligente de los animales [B] por tener manos*, se encuentran las causas materiales y eficientes como primeras, mientras que la forma aparece subordinada a la materia (la inteligencia a la mano). Las implicaciones de esto se refieren a otros estudios: hay un “finalismo” al mismo tiempo que un “mecanicismo” en las *mismas demostraciones*, sólo que con los términos invertidos. Se muestra la causa final y la formal del ser humano: es racional, tal es su *tí estí*, pero también se ve su causa material y eficiente (la mano y su acción): “sólo” se han invertido los términos. Y a eso le llamamos *reciprocatio*. Pongamos atención a esta noción especulativa porque será la herramienta para la explicación de los elementos de las ciencias en el estudio de la filosofía práctica, y en nuestro caso concreto, de la empresa.

Hay que aclarar que intentamos delinear aquí el género-sujeto, las afecciones y principios de la filosofía de la empresa, lo cual como veremos a lo largo de la investigación no se identifica con estudiar la “ética de las empresas” desde el punto de vista moral, sino justamente desde el punto de vista metódico de sus principios especulativos en tanto que esta filosofía tiene género-sujeto, afecciones y principios. Desde un punto de vista metódico, esta filosofía corresponde a la filosofía práctica y se subordina a la filosofía política.

³ Aristóteles, *De Partibus Animalium*, IV, 10, 687a 8-10.

⁴ Esto lo hemos desarrollado en otras investigaciones, a saber, *Elementos de las ciencias demostrativas en Aristóteles*, Eunsa, Pamplona, 2006, así como recientemente en nuestros aún inéditos *Comentarios a la Ethica Nichomachea* y a la *Política* y sus respectivas introducciones metódicas.

Pensamos que mientras desvelamos la estructura del pensamiento llaneano sobre la empresa, delineamos al mismo tiempo el género-sujeto, las afecciones y los principios de la filosofía de la empresa como tal porque, como veremos, Llano enunció el *quid est* de la empresa en cuanto empresa.

* * *

Quiero expresar unas palabras de agradecimiento al principal promotor de este trabajo, Prof. José Yanill Brancaccio Olmos (Universidad Panamericana, Ciudad de México, D.F.), también discípulo de Carlos Llano, ya que, gracias a la lectura de sus estudios de doctorado relacionados con Llano, me permitió reflexionar sobre la falta de un estudio del género-sujeto de la filosofía de la empresa desde el punto de vista analítico de Aristóteles. La discusión de estos temas con el Prof. Brancaccio ha culminado con la realización de este estudio metódico sobre la parte práctica de la doctrina de Carlos Llano.

Asimismo, deseo expresar mi agradecimiento a la Profa. Dra. Dña. M^a. Idoya Zorroza Huarte, Directora de la Colección de Pensamiento Español –quien ha continuado con la labor de D. Ángel Luis González (q.e.p.d.) en la Línea Especial de Pensamiento clásico español–, por la oportunidad de publicar dos textos relacionados con la filosofía de Carlos Llano. Siguiendo a Aristóteles en la *Ethica Nicomachea*, me permito afirmar que, en relación conmigo, tanto D. Ángel Luis González como Dña. Idoya Zorroza, reúnen las tres características del buen amigo: εὐνοία, ὁμόνοια y εὐεργεσία (*benevolencia, concordia y beneficencia*).

INTRODUCCIÓN

1. Objetivos y contexto general

El objetivo de esta investigación es analizar y exponer una cuestión primordialmente metodológica dentro del *corpus* llaneano, a saber, delimitar y precisar cuál es el género-sujeto, las afecciones y los principios de la filosofía de la empresa, de acuerdo al tratamiento de Carlos Llano. Esta aproximación es filosófica –y no técnica o económica– respecto del género-sujeto que es la empresa. Por ello, cabe mencionar qué entendía Carlos Llano por filosofía para contextualizar nuestro estudio sobre las empresas:

La filosofía no es estrictamente un conocimiento o una ciencia ya hecha, sino sólo una tendencia, una disposición innata del hombre. Lejos de ser un acopio seguro de conocimientos enciclopédicamente armados, se presenta como un deseo o una tensión, que tiene más de intento que de logro, más de búsqueda que de encuentro, o –como dice su origen etimológico– posee, en último término, más de amor que de sabiduría, más de *philia* que de *sophia*. En este sentido, hablaremos de la filosofía más bien como de un *saber*, que implica la dinámica del ejercicio correspondiente a los verbos conjugados en infinitivo, antes que de un conocimiento que connote la perfección de lo acabado y sedentario, lo cual corresponde al sustantivo gramatical¹.

La filosofía de la empresa que intentamos la entendemos como una tendencia y una disposición hacia nuestro objeto de estudio, como una búsqueda más que un logro. Con este espíritu llaneano o llanista, según se le denomine a la filosofía de Carlos Llano, abordaremos nuestro género-sujeto de estudio: la empresa.

Los términos que usaremos en esta investigación se refieren a la filosofía de la ciencia aristotélica. El contexto de nuestra investigación es eminentemente metódico, desde la óptica aristotélica, refiriéndonos primordialmente a la filosofía práctica de Carlos Llano. Como reiteraremos a lo largo de la investigación, proponemos la introducción del lenguaje técnico aristotélico a la filosofía práctica en general, y en específico a la filosofía de la empresa que estudiaremos en este trabajo. Nos referiremos en universal a las nociones metodológicas aristoté-

¹ C. Llano, *Metamorfosis de las empresas*, Granica, México, 2001, pp. 1-2.

licas para vislumbrar las partes principales (género-sujeto, afecciones y principios) de la filosofía de la empresa, también en universal.

Hay que decir que el género-sujeto es una noción eminentemente aristotélica y es el objeto de estudio de una ciencia determinada. Parece ser que es muy fácil decir que el género-sujeto de la filosofía de la empresa es justo la “empresa”, pero tenemos que ver en qué sentido se entiende una empresa justamente, porque la clave de su consideración constituye precisamente nuestro género-sujeto, y una vez delimitado podremos analizar sus principios y sus afecciones.

2. Género-sujeto, afecciones y principios: *reciprocatio* y doctrina aristotélica de la ciencia

Abordar el género-sujeto de la filosofía de las organizaciones o de la filosofía de la empresa es una tarea ardua. El género-sujeto de las ciencias es el objeto de estudio de cada una de ellas, como dice Aristóteles en los *Analytica Posteriora*². Hemos desarrollado esas nociones metódicas aristotélicas en el plano especulativo, y nos proponemos llevar esas concepciones al plano práctico de la filosofía. En efecto, las nociones científicas aristotélicas son válidas para toda ciencia, y así, la filosofía práctica y las partes de ella también son científicas en cuanto que tienen elementos de las ciencias que tiene todo conocimiento.

Tenemos como marco teórico los tres elementos de las ciencias demostrativas, que aplicaremos, como decimos, a la filosofía práctica. Esta unión del plano especulativo y el plano práctico por el elemento común metódico que no ha desarrollado Carlos Llano, nos permitirá salir al paso de la afirmación que hemos hecho en el *Epítome*, a saber, que parece que hay ‘dos Llanos’, el del plano especulativo y el de plano práctico³, afirmación que parece provocar una cierta división del pensamiento de Llano debido a la bicefalia de la doctrina de Carlos Llano (tanto especulativa como práctica). Si bien hay bicefalia, no hay división en el pensamiento de Llano como mostraremos con herramientas metódicas especulativas aristotélicas. La doctrina práctica de Llano se nutre de su filosofía especulativa y la filosofía especulativa de Llano tiene como mira la *existencia* misma, las cosas y no los conceptos sobre ellas, lo cual muestra la vertiente pragmática, si se permite el término, de la filosofía de Carlos Llano en su conjunto.

² Cfr. *Analytica Posteriora*, I, 10, 76b 3-16.

³ En realidad, es más bien un reconocimiento al hecho de que Llano dominaba dos áreas del conocimiento (el intelecto práctico y el especulativo). Sin embargo, se podría prestar a equívocos y podría hacer pensar que el pensamiento de Llano no es unitario.

Introduciremos en la filosofía práctica los términos científicos aristotélicos, teniendo en consideración que nuestro trabajo no desarrollará esas instancias científicas aristotélicas (puesto que eso ha sido obra de otros trabajos nuestros)⁴, sino que las usará y aplicará para entender el pensamiento práctico de Carlos Llano. Con ello, podremos ver una vez más qué significan los elementos de las ciencias demostrativas en el propio aristotelismo, doctrina general de la cual Llano era partícipe. Ahora bien, ¿por qué usar nociones metodológicas aristotélicas en la filosofía de Carlos Llano en su vertiente práctica? Por dos razones fundamentales.

En primer lugar, porque los estudiosos de la filosofía de la empresa no han utilizado las herramientas científicas aristotélicas para delimitar las nociones o instancias especulativas básicas de esta filosofía. Existe una multiplicidad indeterminada de estudios sobre la empresa, artículos, libros, revistas, congresos, talleres, universidades, carreras, etc., relacionados con la empresa, pero no hemos visto aún un estudio desde la perspectiva aristotélica que aborde a la empresa usando la *filosofía de la ciencia* de Aristóteles para delinear sus principios y nociones primeras.

Podríamos hacer un análisis inductivo entre los principales pensadores de la filosofía de la empresa (y cabe mencionar a dos solamente, pero que en nuestra opinión son fundamentales para la comprensión de la empresa, caso de Peter Drucker y del propio Carlos Llano), y no encontraremos que se haya desarrollado ya la concepción y delimitación precisa de estas nociones (*género-sujeto*, *afecciones* y *principios*) al abordar la filosofía de la empresa. No decimos que no se sepa qué es una empresa, o que no haya habido intentos de definición de sus principios desde el punto de vista especulativo. Decimos que abordaremos a la empresa usando herramientas metódicas de Aristóteles justamente para delimitar de un modo preciso, desde el punto de vista aristotélico, este sujeto de estudio que es la empresa. La mayoría de las veces se suele suponer que filosofía de la empresa se identifica con la “ética de los negocios”, como cuando oímos hablar de la ‘filosofía’ de una empresa determinada. Nuestro abordaje es distinto: propondremos cuál es el género-sujeto, los principios y las afecciones principales de la filosofía de la empresa, en un afán de ordenar el abundante material que ya existe con respecto al fenómeno de la empresa.

Aclaremos algo de inicio: cuando decimos *principios* nos referimos a las enunciaciones primeras de un género-sujeto, es decir, a las partes principales de un género-sujeto dicho en universal. Claro que los principios de la empresa son principios racionales y voluntarios, porque son personas las que hacen la empresa y esas personas se pueden juzgar en sus acciones como buenas o malas; sin

⁴ Cfr. O. Jiménez Torres, *Elementos de las ciencias demostrativas en Aristóteles*, Eunsa, Pamplona, 2006.

embargo, nuestra visión es más general porque el sentido en que entenderemos los principios en esta investigación se refiere a las partes primordiales de la empresa, y a las enunciaciones primeras que expresan lo que es una empresa.

La segunda razón para usar elementos de la filosofía aristotélica con objeto de analizar a la empresa, y además, hacerlo justo en la filosofía de Carlos Llano, es que precisamente nuestro autor de hecho es un aristotélico. La doctrina de Llano no es un comentario o una glosa a Aristóteles o al propio Tomás de Aquino, pero los elementos básicos de la doctrina llaneana ciertamente son aristotélicos, como veremos en esta investigación. El modo de abordar los objetos por parte de Llano es enteramente aristotélico, y esto lo vemos cuando Llano define a la empresa por sus *finalidades* (causa final aristotélica)⁵, así como por sus partes principales (que nosotros vemos como la materia y la forma de la empresa)⁶, o bien por sus acciones⁷, que dependen principalmente de las personas (causa eficiente). Asimismo, Llano aborda la filosofía de la empresa desde su vertiente ética y estudia los hábitos o virtudes cardinales en la propia empresa⁸, así como algunas afecciones humanas en cuanto humanas, como la amistad⁹. Esta simple enumeración de temas de las obras de Llano nos indica el contexto aristotélico último de sus afirmaciones, tomando en cuenta que Tomás de Aquino también tiene una concepción aristotélica en general dentro del contexto cristiano y el propio Llano utiliza la doctrina tomista de las virtudes.

Así que los elementos de las ciencias nos permitirán ordenar y jerarquizar, o bien delimitar, correctamente, cuál es el género-sujeto de la empresa, así como sus afecciones o partes primeras y sus principios.

Como hemos dicho, desde el punto de vista de Aristóteles, los mencionados elementos son tres: a) género-sujeto (toda ciencia debe tener un objeto de estudio); b) principios (toda ciencia debe partir de ciertas nociones previas, de cierto axiomas o enunciaciones o características primeras); y c) afecciones (toda ciencia debe conocer las partes del objeto que estudia). Aristóteles lo dice así:

⁵ Las finalidades de la empresa son cuatro: a) Proporcionar un servicio a la comunidad social; b) Generar un valor económico añadido suficiente; c) Generar una compensación humana suficiente; d) Lograr una capacidad de auto-continuidad. Cfr. C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 1979 (17ma. Reimp., 2007), p. 46.

⁶ “Al decir que la inversión, la dirección y la operación son elementos estructurales de la empresa, afirmamos que es definitivo para cada uno de ellos su relación hacia los otros, de tal manera que desaparecido uno, desaparecen los demás, y no existe por ende empresa”; C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 52.

⁷ Las actividades directivas fundamentales son el diagnóstico, la decisión y el mando. Cfr. C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, Prólogo a la segunda edición, p. IX.

⁸ Cfr. C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, FCE, México, 1998.

⁹ Cfr. C. Llano, *La amistad en la empresa*, FCE, México, 2000. (1a. Reimp., 2007).

“En efecto, toda ciencia gira en torno a estas tres cosas, a saber, todo aquello cuyo existir establece (y esto es el *género* del que la ciencia estudia las afecciones en sí), y las cuestiones comunes llamadas estimaciones, a partir de las cuales, como *cuestiones primeras*, se demuestra, y lo tercero, las *afecciones* de las que se da por supuesto qué significa cada una”¹⁰.

Decimos entonces que, según Aristóteles, hay tres instancias científicas a las que se refiere todo conocimiento: género-sujeto, afecciones y principios. Para estudiar la filosofía de las organizaciones, tenemos que reconocer estos tres elementos en las obras prácticas de Carlos Llano porque de ello depende el orden del tratamiento entero de lo que entiende por empresa, por organización, así como por una comunidad de personas. Si nos atenemos a las nociones científicas aristotélicas, podemos decir que esas tres instancias mencionadas, que reiteraremos una y otra vez en nuestro estudio para hacerlas habituales al lector no acostumbrado a los términos técnicos aristotélicos (que relacionamos con los de Carlos Llano), tanto el género-sujeto, como las afecciones y los principios, son la misma instancia cognoscitiva, es decir, es el mismo género-sujeto de estudio, pero visto desde tres ópticas diferentes. Podemos decir que se distinguen teóricamente, pero realmente son tres instancias teóricas de la misma realidad estudiada: del llamado género-sujeto. Esta idea la hemos tratado en el plano especulativo aristotélico.

Veamos ejemplos del estudio del género-sujeto a partir de sus afecciones y sus principios en relación con la filosofía práctica. Según Aristóteles, la filosofía política tiene como género-sujeto las constituciones de las ciudades¹¹. Ahora bien, si usamos las nociones metodológicas aristotélicas mencionadas, veremos que esas constituciones son tanto el *género-sujeto*, como las *afecciones* y los *principios* de la filosofía política, pero en ámbitos distintos, o con perspectivas diferentes. Por ejemplo, Aristóteles analiza la constitución en el libro V de la *Política* y lo hace desde el punto de vista de las revoluciones políticas en donde un régimen democrático cambia hacia uno tiránico, o a uno oligárquico, etc. Esto el género-sujeto de estudio de la filosofía política, a saber, la constitución, vista desde sus afecciones, mutaciones o cambios. Ahora bien, si abordamos a la constitución (según el libro IV) desde el punto de vista de los tipos de go-

¹⁰ *Analytica Posteriora*, I, 10, 76b 3-16.

¹¹ “La constitución es el ordenamiento de la ciudad con respecto a sus diversas magistraturas y señaladamente a la primera de todas”; *Política*, III, 4, 1278b 9-10 (n. 298). Otra definición de Aristóteles es que “la constitución es la organización de los poderes en las ciudades, de qué manera se distribuyen, y cuál debe ser en la ciudad el poder soberano, así como el fin de cada comunidad, mientras que las leyes, con independencia de los principios característicos de la constitución, regulan el modo como los gobernantes deben gobernar y guardar el orden legal contra los transgresores”; *Política*, IV, 1, 1289a 15-20 (n. 415).

bierno que hay, así como de los tipos de ciudadano de cada constitución, abordaremos entonces a la constitución, al mismo género-sujeto, desde la óptica de sus principios porque los ciudadanos son los que conforman la ciudad como tal. Y así, las constituciones siguen siendo el género-sujeto de la filosofía política, pero vistos desde diversos ángulos. En términos genéricos, decimos que esta posibilidad de enriquecer un mismo género-sujeto con el estudio de sus principios y sus afecciones constituye la doctrina científica de Aristóteles: ver qué es género-sujeto, qué es afección del género-sujeto y ver qué es principio de ese género-sujeto, y desde qué óptica uno es anterior conceptualmente a otro.

Ahora bien, podemos ver que el género-sujeto específico es un objeto de estudio que se expresa con proposiciones u enunciaciones determinadas, que tienen determinado orden, y que, dependiendo de ese orden obtenemos un determinado conocimiento causal, o bien uno simplemente descriptivo. Veamos la siguiente afirmación de Aristóteles:

“Anaxágoras afirma que [1] el hombre es el más inteligente de los animales por tener manos; pero lo lógico es decir que [2] el hombre recibe manos por ser el más inteligente”¹².

En la primera proposición ([1] “el hombre es el animal más inteligente *porque* tiene manos”), la materia y la eficiencia, es decir, la mano y su acción, se consideran la causa de la inteligencia del hombre, lo cual afirmaba Anaxágoras. En cambio, en la segunda proposición ([2] “el hombre tiene manos *porque* es el animal más inteligente”), la forma y el fin, es decir, la inteligencia del hombre, se considera la causa de la configuración material de la mano como tal. La segunda proposición es de Aristóteles, y así, nos dice que la forma y el fin son la causa de la ordenación de la materia y de la eficiencia de esa misma materia. A este cambio de perspectiva de los mismos predicados en la demostración lo denominamos *reciprocatio*, y decimos además que no hay que dejar de ver ambas aserciones como parte de la explicación total de un fenómeno.

Llano mismo, a la luz de sus nociones de la demostración y la ciencia, interpreta esta doctrina de Aristóteles en la que vemos un predicado como anterior y como posterior desde una perspectiva distinta si ordenamos los términos justo de un modo distinto:

“Esto es importante a fin de captar una de las básicas líneas divisorias entre la noética kantiana y la noética aristotélica. Para Kant el *a priori* es siempre *a priori*, como forma pura del yo trascendental. En cambio, según Aristóteles lo que para algunos *–pro sapientibus–* puede ser *a priori*, para el hombre común sería quizá *a posteriori*. Pero el caso es que el mismo hombre numéricamente considerado puede encontrarse sucesivamente en las dos situacio-

¹² *De Partibus Animalium*, IV, 10, 687a 8-10.

nes, y *convertir* en demostración *a priori* lo que en situación previa era para él *a posteriori* (*In I Post. Analyt.*, lect. XXIII, nn. 195, 196, 197 y 198). Por ejemplo, la demostración *los planetas están cerca porque no brillan*, es *a posteriori* porque el no brillar no es la causa por la que están cerca, sino la causa por la que sabemos o afirmamos que están cerca. Pero puede *convertirse* en demostración *a priori* cuando algún sabio astrónomo se percata de lo que sucede con las estrellas erráticas, que brillan cuando están lejos y dejan de brillar –desaparecen– cuando se acercan. De ahí puede partir una demostración *propter quid*, manejando los mismos términos, pero convirtiéndolos o invirtiéndolos (*los planetas no brillan porque están cerca*)¹³.

En otros términos, las mismas enunciaciones se pueden ver o bien como la razón del hecho (que sería el *propter quid*), o bien como la causa de la afirmación del hecho (que sería el conocimiento *a posteriori*). El ejemplo bucólico de Llano en el mismo texto *Demonstratio* es muy claro: si a partir del hecho de sus huellas en el camino, afirmo que delante de mí va una vaca, no puede decirse que la vaca va delante de mí *porque* veo sus huellas, sino al revés: veo sus huellas *porque* la vaca va delante de mí. Lo que sí estoy diciendo es que puedo *afirmar* el hecho de que delante de mí va una vaca *porque* estoy viendo sus huellas¹⁴. Esto que parece muy ingenuo es de hecho el núcleo del conocimiento demostrativo científico aristotélico: hay que saber qué es antes y qué es después, y bajo qué respectos; es decir, qué es causa y qué es efecto; qué es substancia y qué es accidente; qué es anterior en la substancia y qué es anterior en el tiempo.

En los *Diálogos llaneanos* hemos dicho que la *separatio* y la *reflexio* metafísicas de Llano obtienen su sentido metódico aristotélico con la *reciprocatio* de los predicados metafísicos, porque ésta permite ver qué predicados son anteriores y posteriores en cualquier estudio, incluido el metafísico, y, como veremos, también en el práctico.

Si pensamos esto con respecto a nuestro género-sujeto veremos que no es tan fácil decir que la filosofía de la empresa tiene como fin estudiar a la “empresa”, porque justamente tenemos que averiguar cuáles son sus partes integrantes, y si tiene afecciones específicas así como cuáles son sus principios, y sobre todo, qué es lo que hace que una empresa sea tal, lo cual constituye su *quid*. Toda

¹³ C. Llano, *Demonstratio. Bases noéticas para una metafísica no racionalista*, Ediciones Ruz, 2007, pp. 149-150. Ya hemos llamado la atención en los *Diálogos Llaneanos* (Cuadernos de pensamiento español, Pamplona, 2017) sobre el hecho de que la cercanía no es la causa, sino el carecer de luz propia. Hay no obstante un término medio: “los planetas no brillan *porque* carecen de luz propia”, y tal es la causa. Y enunciando el efecto, o simplemente la razón de la afirmación, se dice que “los planetas carecen de luz propia porque no brillan”.

¹⁴ Cfr. C. Llano, *Demonstratio*, p. 129.

filosofía debe abordar entonces tanto el género-sujeto, como sus principios y sus afecciones, y debe saber cuáles partes son anteriores y cuáles son posteriores. Dicho en términos de Carlos Llano, nuestra investigación debe delimitar las *causas* del género-sujeto que analizamos:

“Parece, en efecto, que la realidad misma se resiste a ser explicada mediante la contestación a una sola de las cuestiones que se refieren a sus causas: la realidad es, al menos, *pentaédrica*, y a su conocimiento únicamente puede accederse contestando a las cinco preguntas que indagan por sus cinco causas:

- Si preguntamos *qué es*, contestaremos con su causa formal.
- Si preguntamos *de qué está hecha*, contestaremos con su causa material.
- Si preguntamos *cómo se hace*, contestaremos con su causa ejemplar.
- Si preguntamos *por qué es*, contestaremos con su causa eficiente.
- Si preguntamos *para qué es*, contestaremos con su causa final”¹⁵.

Como sabemos, para Llano se debía hablar también de la causa ejemplar, y aunque no trataremos *in extenso* tal causa, debemos decir que ayuda a Llano a resolver el presunto dilema que existe entre las finalidades de la empresa y las finalidades de los individuos dentro de ella.

La doctrina de la ciencia de Aristóteles nos indica que tenemos que saber qué es anterior y qué es posterior, lo cual constituye precisamente el conocimiento por causas, es decir, saber qué causas son anteriores dependiendo de la óptica analizada. Esto no es un relativismo científico, sino que si nos ponemos en el punto de mira del género-sujeto y queremos ver sus principios o sus afecciones o atributos, habrá predicados y conceptos que se verán anteriores o posteriores, según sea el caso. El mismo Aristóteles lo dice: el escultor es causa propia de la estatua, pero el arte es causa última de la producción de la estatua, lo cual quiere decir que desde el punto de vista del individuo, este escultor es causa de esta estatua, pero desde el punto de vista universal, el arte del escultor, la técnica que él tiene, es la causa de la estatua, y no el escultor en cuanto individuo, sino en cuanto que tiene arte¹⁶. Así es como decimos que el ver qué es antes y qué es después constituye el conocimiento demostrativo aristotélico.

La doctrina de Carlos Llano tiene muy definidos los campos específicos de la filosofía teórica y de la filosofía práctica, lo cual analizaremos junto con él para delimitar esos sujetos de estudio. Ahora bien, Llano no desarrolló las nociones metódicas aristotélicas que usamos nosotros, pero estaba plenamente

¹⁵ C. Llano, *Sobre la idea práctica*, Eunsa, Pamplona, 2007, pp. 122-123.

¹⁶ Cfr. *Metaphysica* V, 2, 1013b29-1014a25 (n. 410). El número entre paréntesis corresponde a la unidad eidética de nuestro respectivo Comentario a la *Metaphysica*.

consciente de la unidad y la respectiva distinción que existe entre los planteamientos teóricos y prácticos. Unir sin confundir y distinguir sin separar era el adagio filosófico que podemos decir que Carlos Llano seguía siempre en todas sus obras, y que trataremos de respetar al analizar su doctrina.

3. Hipótesis del género-sujeto de la filosofía de la empresa

Tenemos que preguntar de inicio, ¿existe un género-sujeto independiente y dedicado específicamente a la filosofía de la empresa?, es decir, ¿es una parte de la filosofía, y si es parte de la filosofía es parte de la filosofía práctica? ¿A qué parte corresponde? ¿Cómo trató Llano estos temas? Propiamente hablando, Llano no dedicó atención directa a asuntos metódicos sobre los objetos de las ciencias prácticas, salvo en el caso del libro: *La enseñanza de la dirección y el método del caso*. Carlos Llano en general seguía la filosofía de Aristóteles en el plano especulativo, pues su epistemología teórica se refiere al conocer metafísico humano entendido en universal, por lo que podemos analizar sus concepciones sobre la empresa dentro del contexto de la filosofía aristotélica. En términos técnicos aristotélicos, hablar de la hipótesis del género-sujeto significa la *enunciación de la existencia del objeto de estudio*, no al modo como se entiende comúnmente en un sentido matemático.

La filosofía teórica y práctica de Carlos Llano están entrelazadas profundamente porque no hay planteamientos sobre la empresa que no tengan una raíz teórica específica, y si no específica y concreta, sí general. Tenemos un ejemplo con la consideración de la llamada por Llano “abstracción del todo” en el plano metafísico, acto noético que siempre hace referencia al sujeto¹⁷, y que, análogamente, en el caso de la empresa, se podría decir que se refiere a la doctrina llaneana de las acciones y relaciones del sujeto concreto en la empresa.

Cabe plantear además si la filosofía de la empresa es una parte de la filosofía práctica en general, a su vez dependiente de la filosofía política en su vertiente económica, en el plano de la economía mercantil y de la economía del *emporio*. Esto tendremos que analizarlo en su momento. Como veremos, la “empresa” tal como la trata Llano parece una mezcla de las antiguas crematísticas que Aristóteles distinguió entre natural y antinatural¹⁸, puesto que la empresa se ordena a

¹⁷ Cfr. C. Llano, *Abstractio. Bases noéticas para una metafísica no racionalista*, Cruz, México, 2005, Caps. I-II.

¹⁸ Para Aristóteles hay dos crematísticas, una natural que se refiere a la adquisición de los bienes para la comunidad familiar, y otra antinatural, que se refiere justo al mercado, a la compra

la ganancia monetaria (lo cual según Aristóteles era antinatural), pero al mismo tiempo se refiere a las necesidades básicas de la casa (lo cual constituye la crematística natural aristotélica). Éste no es un planteamiento “histórico”: Llano discute el dilema ético entre el otorgamiento de un servicio y la creación de riqueza como uno de los principales dilemas en la empresa contemporánea.

Asimismo, como ya hemos adelantado, hay que distinguir entre la filosofía de la empresa como tal, es decir, el estudio del género-sujeto específico de la filosofía de la empresa, y la ética de las organizaciones. En nuestro caso, intentamos ver cuál es el género-sujeto u objeto de la filosofía de la empresa, caso de las organizaciones, que sería el género-sujeto primordial de este estudio, lo cual se distingue del análisis de la actuación moral de las personas en la empresa. Esta distinción no es radical, sino que más bien hay una relación de subordinación de la parte con el todo: la ética de las organizaciones es una parte del género-sujeto general de la filosofía de las organizaciones, aunque alguien llegara a pensar que la única especulación que cabe sobre la empresa es la “ética”.

Decimos que la filosofía de la empresa se refiere al núcleo de la organización como tal, al *quid* de dicha institución humana, y en este sentido decimos que una filosofía tal se presenta como una parte de la filosofía política y aún de la propia ética, en cuanto que su género-sujeto de estudio es la constitución misma de la empresa o del *emporio*. Una de las definiciones de empresa de Carlos Llano es precisamente la de *comunidad de personas*¹⁹, y, como tal, eso es el género-sujeto que nos atañe. En su momento distinguiremos esta definición de otras que ofrece Llano.

Así como la filosofía política tiene como género-sujeto el estudio de la constitución de las ciudades y a partir de esa definición del género-sujeto se estudian las afecciones y principios de esa constitución, caso de la ciudadanía, el arte de la adquisición, las revoluciones de la *polis*, etc., así la filosofía que se refiera a las organizaciones debe tener un núcleo primario y constitutivo de estudio, a saber, la “esencia”, el *tó tì en eînai* de las organizaciones mercantiles como

y venta de productos y a la vida que se relaciona con el dinero en general. *Política*, I, 10, 1258a 4-b 7.

¹⁹ “La empresa puede definirse desde diversas perspectivas y maneras. Nosotros la consideramos de un modo fundamental y filosófico, y, además, universalmente aceptable. El fondo radical de la empresa puede ser admitido pacíficamente por tirios y troyanos: *nos encontramos ante una comunidad de personas*. Será necesario sin duda especificar más acotadamente los elementos especificadores gracias a los cuales esa peculiar comunidad de personas que es la empresa se diferencia de otras comunidades que cuentan con una naturaleza diversa y/o con finalidades diferentes. Pero, por de pronto, señalamos y subrayamos este carácter mínimo y básico definido como *comunidad de personas*”; C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, FCE, México, 1998, p. 41.

tales. Ese tipo de organización tiene fines concretos que Carlos Llano desarrolla en sus obras principales y que son nuestro ámbito de estudio. Nuestro estudio tiene como base dos textos primordiales debido a la doble perspectiva que usa Llano para abordar el mismo género-sujeto, a saber, *Análisis de la acción directiva* y *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. Justamente en estos dos libros Llano trata, entre muchos otros temas, el *quid* de nuestra investigación: el género-sujeto, los principios y las afecciones primeras de la empresa. Y lo fundamental para nuestra óptica metódica es que Llano abordó el mismo género-sujeto usando criterios metódicos distintos: en *Análisis* hace justamente un estudio de la empresa particularizado en sus partes “atómicas”, que denominamos la *visión analítica* de la empresa. Por su parte, en *Dilemas* aborda el mismo género-sujeto, la empresa, desde su perspectiva moral, ahora sí, ética, de las organizaciones. A esta perspectiva la denominamos dinámica o sintética, porque supone el análisis de las partes “atómicas” hecho en *Análisis*. No decimos que en las demás obras Llano no abordara el género-sujeto de la filosofía de la empresa, pero en estas dos obras Llano hace el esfuerzo teórico de definir y enunciar las características principales (afecciones y principios) del género-sujeto que nos atañe, que es la empresa, lo cual nosotros explicitaremos con los términos filosóficos aristotélicos. Introducimos así, los términos científicos de Aristóteles en el estudio de la filosofía práctica de la empresa.

Llano abordó el tema de la filosofía de la empresa desde un plano ético principalmente, en el mencionado *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, así como en *Nudos del humanismo*, o bien en *Sistema versus persona*, e incluso en *La metamorfosis de las empresas*, pero pensamos que el estudio de la organización desde la materia y forma misma de ese género-sujeto, lo llevó a cabo en su primera obra publicada como libro, *Análisis de la acción directiva* (1979), en donde estudia a la empresa por medio del análisis del directivo y su acción. La acción directiva es la *afección* primera de nuestro *género-sujeto*, o bien su *primer principio*, porque no hay empresa sin acción directiva, y lo primero que debemos estudiar en la empresa desde la perspectiva llanista es justo al ser que crea la empresa y las acciones por las que la realiza.

Podemos caracterizar a la acción directiva como un acto voluntario complejo que depende de algunas personas específicas, y, además, no es una metodología precisa sino que es una acción concreta aquí y ahora, esto es, se lleva a cabo siempre en circunstancias distintas y tiene resultados inciertos. Así lo define Llano:

“Llamo trabajo directivo al que no está sujeto a reglas fijas conocidas (él es creador de las reglas) y de resultados inciertos; en tanto que el trabajo operativo está sujeto a reglas fijas conocidas y de resultados también conocidos”²⁰.

²⁰ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 55.

La acción directiva es, pues, prudencial, en términos de nuestro autor. Ahora bien, según el mismo Llano, la dirección, que como vemos se refiere al individuo y a las acciones individuales, puede estudiarse metódicamente desde sus premisas universales, es decir, las decisiones prudenciales no son ‘científicas’ porque de suyo se refieren al singular, pero sí pueden estudiarse desde una óptica universal, lo cual hace la filosofía práctica, que en nuestro caso es la filosofía de la empresa. Tal objeto de estudio, la acción directiva, es uno de nuestros objetivos en esta investigación, porque es el principio de la empresa. Hay que recordar que cuando decimos filosofía moral no necesariamente nos referimos a la ética, porque, como veremos en nuestra investigación, y de acuerdo con Tomás de Aquino, la filosofía moral tiene tres vertientes principales: la del individuo, la de las comunidades cercanas al individuo, y la de la comunidad política (que constituye propiamente hablando la filosofía política).

4. División de la filosofía especulativa y práctica: obras de Carlos Llano

La división de la filosofía y de las obras especulativas y prácticas de Llano es algo que ya hemos desarrollado en general, y tenemos que partir de esas investigaciones previas para dar un paso más.

La división de la filosofía sigue las distinciones aristotélicas de las ciencias especulativas y prácticas:

A. Filosofía especulativa

- 1) Física
- 2) Matemáticas
- 3) Metafísica

B. Filosofía práctica

- 1) Práctica (*prâxis*)
 - a) Lógica
 - b) Ética y Política
- 2) Productiva (*poíesis*)²¹.

A partir de este entramado de la división de la filosofía que debemos a Tomás de Aquino en su lectura de Aristóteles, vemos que Carlos Llano desarrolló

²¹ Cfr. O. Jiménez Torres, *Elementos de las ciencias demostrativas en Aristóteles*, cap. IV; *Comentario a la Metaphysica de Aristóteles. Exposición analítica de la Metaphysica, y metafísica de los Analytica: género-sujeto, principios y afecciones de la filosofía primera*, Eunsa, Pamplona, 2017.

prácticamente todas las ramas de la filosofía, con las lagunas que ya comentamos en su momento²². A partir de este punto tenemos que seguir la ordenación que ya hemos hecho sobre las obras de Llano, misma que el propio Llano conoció en vida. En su momento, modificaremos un poco la ordenación porque se pueden usar otros criterios que pueden perfeccionar y complementar estas distinciones.

Repitamos –para hacer hábito– la ordenación de las obras de Llano que ya hemos realizado en el *Epítome*. Para ordenarlas, usamos el Proemio de Santo Tomás de Aquino a la *Ethica Nichomachea*²³, en donde se ven las relaciones del intelecto con las cosas o consigo mismo. El orden existente en las cosas se relaciona con nuestra razón de cuatro maneras:

i) hay un orden que la razón no hace sino sólo contempla, y tal es el orden natural.

ii) otro orden es el de los actos de la razón en sí misma, la cual conoce su orden, y puede, a su vez, ordenarlo.

iii) un tercer orden se da cuando la razón estudia o reflexiona sobre los actos de la voluntad.

iv) Finalmente, en un cuarto orden la razón no se comporta ya como especulativa o práctica (*i-iii*), sino también como constructiva, y así, este orden es establecido por la propia razón respecto de los actos exteriores del hombre²⁴.

Ahora bien, los actos de la razón se perfeccionan por los hábitos intelectuales, los cuales a su vez se definen por los diferentes órdenes existentes:

(i) La filosofía de la naturaleza analiza el orden de las cosas que la razón no hace, sino que encuentra y contempla.

(ii) La filosofía racional estudia el orden que la razón encuentra al reflexionar sobre su propio acto.

(iii) La filosofía moral estudia y ordena los actos voluntarios. Este orden le corresponde a las ciencias morales.

(iv) El orden que la razón construye, aquel en que el objeto es un constructo debido a las cosas externas producidas, corresponde a las artes mecánicas y aquellas artes en donde, además del conocimiento y la *praxis*, una realidad exterior se ha transformado.

La ordenación de las obras de Carlos Llano²⁵ surge de la división de la filosofía que hace Santo Tomás en su Proemio a la *Ethica*.

²² Cfr. O. Jiménez Torres, *Epítome de la filosofía de Carlos Llano*, Porrúa, México, 2010.

²³ Cfr. Tomás de Aquino, *In decem libros Ethicorum Aristotelis ad Nichomachum expositio*, Marietti, Italia, 1964. *Vid. Prooemium*.

²⁴ Cfr. *Ethica Nichomachea*, VI, 4, 1140 a 11-14 (n. 823).

(i) Respecto del primer criterio de la razón, según la cual el intelecto contempla, tenemos la tetralogía de obras de Llano sobre el conocimiento metafísico: *Bases noéticas para una metafísica no racionalista*.

1. *Abstractio*, sobre la simple aprehensión o los dos modos de abstracción.
2. *Separatio*²⁶, estudio del juicio, y del juicio metafísico por excelencia.
3. *Demonstratio*, acerca de los diversos modos de razonamiento de la filosofía primera.
4. *Reflexio*, análisis del acto fundamental humano de conocimiento²⁷.

(ii) Por el criterio segundo de la razón, de acuerdo con el cual el intelecto conoce los actos de la razón, y, al conocerlos, puede, a su vez, ordenarlos encontramos las siguientes obras.

1. *Examen filosófico del acto de la decisión*²⁸, sobre la reflexión del entendimiento sobre sí mismo, así como sobre la voluntad, para el conocimiento de los objetos y los motores de la acción humana.
2. *El conocimiento del singular*²⁹, acerca de la reflexión del entendimiento para el conocimiento del ente singular material.
3. *Etiología del error*³⁰, sobre la reflexión del entendimiento para conocer las causas y remedios posibles del error.
4. *Etiología de la idea de la nada*³¹, sobre la reflexión del entendimiento sobre sí mismo para conocer la idea del no-ser en nuestro horizonte cognoscitivo.
5. *Sobre la idea práctica*, sobre la realidad posible, o idealidad en acto, de la “idea”, no aristotélica o tomista, sino propia del autor, derivada de aquellas doctrinas.
6. *Ensayos sobre José Gaos: metafísica y fenomenología*³², estudio de la doctrina de su maestro filosófico, con especial énfasis en temas metafísicos

²⁵ Cfr. O. Jiménez Torres, “Notas generales sobre el pensamiento filosófico de Carlos Llano: sobre el conocimiento y la reflexión”, *Metafísica, Acción y Voluntad. Ensayos en homenaje a Carlos Llano*, Universidad Panamericana, México, 2005, pp. 131-174; cfr. *etiam*, O. Jiménez Torres, *Epítome de la filosofía de Carlos Llano*, Cap. V.

²⁶ Cfr. C. Llano, *Separatio. Bases noéticas para una metafísica no racionalista*, Ruz, México, 2007.

²⁷ Cfr. C. Llano, *Reflexio, Bases noéticas para una metafísica no racionalista*, Ruz, México, 2008.

²⁸ Cfr. C. Llano, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Cruz, México, 1999.

²⁹ Cfr. C. Llano, *El conocimiento del singular*, Cruz, México, 1995.

³⁰ Cfr. C. Llano, *Etiología del error*, Eunsa, Pamplona, 2004.

³¹ Cfr. C. Llano, *Etiología de la idea de la nada*, Fondo de Cultura Económica, México, 2004.

como la nada, los objetos ideales y los entes metafísicos, así como las “antinomias de la razón” de Gaos.

(iii) En el tercer criterio de la razón, que se da cuando la razón estudia o reflexiona sobre los actos de la voluntad, encontramos las obras de filosofía moral.

1. *Las formas actuales de la libertad*, estudio de la libertad desde una perspectiva fenomenológica aristotélica³³.

2. *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, sobre las facultades superiores del ser humano y su interrelación³⁴.

3. *Fantasmas de la sociedad contemporánea*, análisis de fenómenos éticos y sociales comunes contemporáneamente, analizados desde una perspectiva cristiana.³⁵

4. *Nudos del humanismo en los albores del siglo XXI*, sobre los “problemas”, “tensiones”, “aporías” o “nudos” a los que se enfrentan los estudios humanísticos contemporáneos, tales como la tolerancia, los derechos humanos y la muerte³⁶.

5. *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, sobre cuestiones éticas en el contexto de las organizaciones.

6. *La amistad en la empresa*, que es una aplicación a la organización de los libros VIII y IX de la *Ethica Nichomachea* de Aristóteles.

7. *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, que es un estudio sobre la *phrónesis* o prudencia aristotélica³⁷.

(iv) El cuarto y último criterio del despliegue o revolución de la razón, es aquel en que ésta es constructiva, donde se compara y conoce no sólo en sí misma, sino en relación con los actos y resultados exteriores. En este renglón es donde hay proporcionalmente más obras de Carlos Llano, que tratan directamente sobre nuestro género-sujeto: la empresa.

1. *Análisis de la acción directiva*.

2. *El empresario y su mundo*³⁸.

³² Cfr. C. Llano, *Ensayos sobre José Gaos: metafísica y fenomenología*, Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Filosóficas, México, 2008.

³³ Cfr. C. Llano, *Las formas actuales de la libertad*, Trillas, México, 1983.

³⁴ Cfr. C. Llano, *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, Trillas, México, 1999.

³⁵ Cfr. C. Llano, *Los fantasmas de la sociedad contemporánea*, Trillas, México, 1995.

³⁶ Cfr. C. Llano, *Nudos del humanismo en los albores del siglo XXI*, Editorial Patria-CECSA, México, 2001.

³⁷ Cfr. C. Llano, *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, IPADE, México, 1996.

³⁸ Cfr. C. Llano, *El empresario y su mundo*, McGraw-Hill, México, 1991.

3. *El empresario y su acción*³⁹.
4. *El empresario ante la responsabilidad y la motivación*⁴⁰.
5. *El postmodernismo en la empresa (Persona vs Sistemas)*⁴¹.
6. *El nuevo empresario en México*⁴².
7. *La creación del empleo*⁴³.
8. *La metamorfosis de las empresas*.
9. *Falacias y ámbitos de la creatividad (El acto de creación en la empresa)*⁴⁴.
10. *Humildad y liderazgo*⁴⁵.
11. *Ser del hombre y hacer de la organización*⁴⁶.

Es difícil distinguir entre el plano práctico y el pragmático (iii-iv) en las obras de Carlos Llano, porque propiamente hablando Llano no estudió metodológicamente el género-sujeto de la empresa como tal, sino que lo dio por supuesto y estudió la acción directiva dentro de ese género-sujeto. Y es que, dicho en términos de nuestra investigación, la acción directiva, como veremos, es justamente el *primer principio* de la filosofía de la empresa: sin acción directiva no hay empresa.

5. Género-sujeto, afecciones y principios de la filosofía de la empresa

La filosofía de la empresa debe delimitar el género-sujeto y desde ahí contextualizar el aparato crítico que Llano dedicó a la empresa. Ahora pensemos en

³⁹ Cfr. C. Llano, *El empresario y su acción*, McGraw-Hill, México, 1991.

⁴⁰ Cfr. C. Llano, *El empresario ante la responsabilidad y la motivación*, McGraw-Hill, México, 1991.

⁴¹ Cfr. C. Llano, *El postmodernismo en la empresa*, McGraw-Hill, México, 1994. (2da. Ed. *Sistemas vs. Persona*, 2000).

⁴² Cfr. C. Llano, *El nuevo empresario en México*, FCE, México, 1995.

⁴³ Cfr. C. Llano, *La creación del empleo*, Panorama, México, 1995.

⁴⁴ Cfr. C. Llano, *Falacias y ámbitos de la creatividad*, Limusa, México, 2002.

⁴⁵ Cfr. C. Llano, *Humildad y liderazgo*, Ediciones Ruz, México, 2004.

⁴⁶ Cfr. C. Llano, *Ser del hombre y hacer de la organización*, Ediciones Ruz, México, 2010. Nos comenta la Sra. Dña. Adriana Pérez, secretaria de Carlos Llano por más de veinte años y quien aparece en los *Diálogos llaneanos*, que esta obra se agotó en su primera edición del 2010 justo después de la muerte de Llano, y no ha sido reeditada desde entonces.

algunas dudas para delimitar mejor nuestro género-sujeto. El género-sujeto de la filosofía de la empresa no parecería ser la decisión y la acción directiva, porque acción directiva hay en la propia existencia, caso de la prudencia individual y la prudencia política, como la trata Aristóteles en el libro VI de la *Ethica*⁴⁷. Si la acción directiva fuera el género-sujeto propio de la filosofía de la empresa, tendría que decirse que ese género-sujeto es el estudio prudencial en cuanto tal, que es estudiado por la política al modo como lo hace el Estagirita. En ese caso, la filosofía de la empresa corresponde al estudio de la filosofía práctica, y así cabría saber en qué se distingue tanto de la filosofía moral como de la filosofía política, para saber si es un género-sujeto independiente. Como veremos, el estudio de la empresa al ser una cierta comunidad intermedia, es una noción compleja que incluye elementos de la ética y de la política⁴⁸.

Ahora bien, el hilo conductor que nos guiará en el estudio de la filosofía práctica de Llano es justo la acción directiva, esto es, la acción prudencial (aunque ya veremos que para nuestro autor la acción directiva no sólo se refiere a la prudencia). La acción directiva se encuentra en todo ámbito de la empresa, sólo que en algunos componentes es más patente que en otros. Para nuestro autor, la dirección es siempre auto-dirección, por lo que cada individuo toma decisiones y asume las consecuencias de sus actos. Por ello, se puede decir que para Llano la acción directiva es un género-sujeto de estudio (y en nuestros términos es el *principio* de nuestro género-sujeto), aunque si ponemos atención, esto no es lo único que hace a la empresa ser lo que es, como hemos dicho, porque las acciones directivas se dan en las organizaciones no lucrativas, así como en las lucra-

⁴⁷ Cfr. *Ethica Nichomachea*, VI, 8, 1141b 23-24 (n. 852).

⁴⁸ La filosofía política tiene como género-sujeto en universal el bien realizable por el ser humano, sea como tal (*Ethica Nichomachea*), sea en la comunidad (*Politica*). Ahora bien, como el ser humano vive en una comunidad política, la filosofía de las cosas humanas se refiere al estudio de la *politeía*, de la constitución de las ciudades, por lo cual la filosofía de las organizaciones no puede identificarse *simpliciter* la filosofía política, sino que es una de las ramas en que se divide aquella ciencia general. Asimismo, la filosofía de la empresa, si bien incluye en su estudio la ética de la actuación de las personas dentro de ella, no puede identificarse con la ética, ni con la política sin más, al no constituir una *politeía* encargada de estudiar el bien común de las personas. Esto último sólo se daría en caso de que la organización mercantil (el *emporio*) abarcara todo el espectro humano de acciones y que las empresas fueran el propio “Estado”, lo cual sería un “estado-emporio”. Sólo en ese caso diríamos que la filosofía de la empresa tiene como objeto tanto la constitución de la organización mercantil como el estudio del bien común del “Estado”, lo cual no es el caso. Hay que aclarar una confusión que parece sólo terminológica pero que nos parece relevante: en la *Politica* Aristóteles habló de la comunidad política, de la *politeía*, pero no de “Estado” o “poder” en el sentido de *krátos* como se suele usar comúnmente la expresión, “ciudad-estado”, siendo que incluso en algún momento incluso la habíamos utilizado de ese modo. Nos referimos a la comunidad política.

tivas, en los estados, en las familias, en las personas individuales, etc. Al respecto, veremos las cuatro finalidades de la empresa que constituyen nuestro género-sujeto propio de estudio, a partir de lo cual se pueden ver los principios y las afecciones de esta filosofía.

- A) Proporcionar un servicio a la comunidad social;
- B) Generar un valor económico añadido suficiente;
- C) Generar una compensación humana suficiente;
- D) Lograr una capacidad de auto-continuidad⁴⁹.

He aquí el *género-sujeto* de la filosofía que intentamos. Asimismo, podemos ver a estas cuatro finalidades como las cuatro *afecciones* primeras que tiene la empresa, sus características primordiales o atributos, por lo cual tenemos el género-sujeto y las afecciones en la misma enunciación. Asimismo, los fines, la causa final, son el *principio* de las acciones de las empresas, por lo cual podemos ver aquí nuestro *género-sujeto* también a partir de sus *principios* primeros.

El texto principal que nos guiará al respecto del estudio de nuestro género-sujeto y sus principios, es el que podríamos decir es el primero y el último de Llano, que es sin duda *Análisis de la acción directiva*. Ahí se contienen en general y muchas veces en particular, los principios especulativos que Llano fue después explicitando a lo largo de todas sus obras. En esa obra tenemos *in nuce* la filosofía práctica de Carlos Llano, así como de modo semejante, en *Abstractio*, se encuentra contenida prácticamente toda la obra especulativa de nuestro autor. Como decimos, la visión analítica precisamente de *Análisis de la acción directiva*, nos permitirá reconocer nuestro género-sujeto.

Al mostrar el género-sujeto de la filosofía de la empresa según Carlos Llano, podemos decir que estamos avanzando en el conocimiento de la filosofía de la empresa como tal, dicho en universal, porque los avances que ha dado nuestro pensador han sido de tal alcance que pensamos que sus estudios los podemos hacer generales con respecto a la filosofía de la empresa. Es decir, conociendo la obra de Llano referida a las organizaciones podremos conocer la filosofía de la empresa *qua talis*, y mejor aún, a la filosofía de las comunidades humanas.

Podemos ejemplificar el género-sujeto que estudiamos desde la óptica de los temas que trata Llano. Por ejemplo, el libro *La amistad en la empresa* tiene como género-sujeto el estudio de una virtud, o algo que sigue a la virtud del ser humano, caso de la amistad, que como sabemos es una afección primera del estudio de las acciones humanas tal como las estudia Aristóteles en la *Ethica Nichomachea*⁵⁰. En ese caso, Llano ha estudiado una parte de la filosofía moral

⁴⁹ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 46.

⁵⁰ Cfr. *Ethica Nichomachea*, VIII, 1, 1155a 1-2 (n. 1080). El número entre paréntesis corresponde a la “unidad eidética” respectiva de nuestro *Comentario* a la *Ethica Nichomachea*.

y la ha llevado al plano de la filosofía de las organizaciones, lo cual es un ejemplo de lo que suele hacer nuestro autor: el conocimiento teórico y práctico que tiene de la filosofía clásica lo utiliza como una herramienta para exponer el género-sujeto que le interesaba primordialmente, caso de las empresas. Podríamos hacer este ejercicio con cada obra de Llano para ver el género-sujeto de la filosofía de la empresa desde la óptica *llaneana* (como dimos en llamar su pensamiento) o *llanista* (como prefería Llano, al enterarse del adjetivo “llaneano”), y encontraríamos lo mismo: el uso de las nociones de la filosofía clásica para delimitar el género-sujeto.

6. Divisiones del texto

Hemos ya formulado nuestras principales hipótesis y planteamientos sobre el género-sujeto de la filosofía de la empresa, y ahora cabe mencionar el orden que llevaremos en esta investigación para a su vez ordenar los temas que ya hemos mencionado.

En el Capítulo I, haremos un reconocimiento de la doctrina de Carlos Llano sobre la diferencia entre el intelecto práctico y el intelecto especulativo. Este contexto es útil para abordar después todos los planteamientos sobre la empresa que se puedan hacer en este género-sujeto. La consideración de un principio adecuado es una labor a la que Llano puso mucha atención. Si mezclamos indebidamente los tratamientos del intelecto práctico y del especulativo, llegaremos a paradojas como la de la ‘dirección científica’, o bien como la consideración de una empresa como si fuera algo dado, siendo que es una creación humana y depende de su voluntad. Por ello comenzamos con el estudio del intelecto práctico y el especulativo, así como con la verdad especulativa y la verdad *en la práctica*, concepto clave en la doctrina práctica de nuestro autor.

En el Capítulo II, entraremos de lleno al estudio de nuestro *género-sujeto* y sus *afecciones*. En primer lugar, veremos nuestro sujeto de estudio desde un punto de vista analítico, pues analizaremos a la empresa desde sus finalidades (proporcionar un servicio a la comunidad social; generar un valor económico añadido suficiente; generar una compensación humana suficiente; lograr una capacidad de auto-continuidad), lo cual constituye nuestro género-sujeto y sus afecciones primeras. En *Análisis de la acción directiva* se encuentran las definiciones de Carlos Llano al respecto de la empresa, y se analizan las partes materiales y formales de esta comunidad humana: partes materiales y formales de la empresa son la inversión, la dirección y la operación.

En el Capítulo III estudiamos la empresa desde un punto de vista ético o moral, puesto que esa perspectiva de estudio nos permitirá explicitar algo que en

Análisis de la acción directiva quedaba implícito, a saber, que la empresa es principalmente una *comunidad de personas*, y por eso, aquí, la riqueza (en términos técnicos llaneanos, la *inversión*) se ve en su justa perspectiva como una de las partes primordiales de la empresa, pero que es el medio para que las personas cumplan sus fines. La perspectiva moral, pues, nos permitirá descubrir otros predicados o afecciones del mismo género-sujeto.

Finalmente, en el Capítulo IV analizamos los *primeros principios* de nuestro *género-sujeto* de estudio, al abordar directamente la acción directiva y sus contextos en la obra de Llano. En este caso, supondremos la distinción entre trabajo directivo y operativo, para abordar la acción directiva. Y aquí cabe distinguir a la dirección tanto de la técnica como del diálogo, así como estudiar analítica y sintéticamente los tres actos directivos por antonomasia: diagnóstico, decisión y mando. Esta distinción de las acciones directivas de Llano obedece a una doctrina aristotélica y tomista que desvelaremos en su momento, pero podemos adelantarla: las cuatro virtudes cardinales que ha desarrollado por siglos la filosofía clásica.

Así pensamos que puede quedar delimitado nuestro género-sujeto, sus principios y sus afecciones en su orden respectivo, en una aproximación primera desde el punto de vista científico aristotélico. Las partes de nuestro estudio nos muestran el orden de la filosofía llaneana y el orden de la filosofía de la empresa que se puede estudiar en sus principios por medio de la doctrina llanista. La visión aristotélica, pues, nos ayuda a distinguir qué es primero y qué es posterior en la filosofía de la empresa, y esta investigación es un intento para llevar a cabo esa tarea.

CAPÍTULO I

FILOSOFÍA TEÓRICA Y PRÁCTICA: CONTEXTO GENERAL DE LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA DE CARLOS LLANO

Como ya hemos incoado en la Introducción, la doctrina de Carlos Llano es una filosofía completa que desarrolla la filosofía especulativa y la filosofía práctica. La filosofía especulativa de Llano se encuentra expuesta en sus textos *Bases noéticas para una metafísica no racionalista*. La filosofía práctica de Llano se encuentra en sus obras referidas a las organizaciones. Nos serviremos principalmente de los textos *Análisis de la acción directiva* y *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, porque justo nos permitirán abordar nuestra investigación desde dos ópticas que permitirán clarificar el género-sujeto que nos atañe, como veremos en su momento.

1. Noción de filosofía de Carlos Llano

Hay que comenzar primero con la idea de nuestro autor acerca de la filosofía, porque justamente su aproximación a la empresa es filosófica. Ya distinguiremos con Llano los planos del intelecto especulativo y el práctico para ver en qué sentido Llano analiza la empresa teóricamente desde el punto de vista del intelecto práctico, pero primero podemos abordar la idea de filosofía de Llano para comprender en qué sentido se refiere a los objetos que estudia.

Para Llano, la filosofía es una tendencia y una disposición del ser humano hacia la verdad. Como lo dice en *Reflexio*, si bien no todo hombre es filósofo, toda persona es destinataria de la filosofía¹. La filosofía es un deseo o una tensión, que tiene más de intento que de logro, más de búsqueda que de encuentro, o como precisamente dice su origen etimológico, posee más de amor que de sabiduría, más de *philia* que de *sophia*.

¹ Cfr. C. Llano, *Reflexio*, p. 341.

En este sentido, para él la filosofía se puede llamar un *saber*, que implica la dinámica del ejercicio correspondiente al verbo conjugado en infinitivo, antes que de un conocimiento que connote la perfección de lo acabado, lo cual corresponde al sustantivo gramatical. Por otro lado, y característico de Llano es el mencionar el hecho de que la filosofía es una actividad humana que se reconoce de principio fracasada, porque el objetivo que sería la sabiduría como saber absoluto, es muy alto, y los recursos de quien lo pretende, que es la inteligencia humana, escasos y torpes. Así lo dice a la letra:

“Pero este ‘fracaso’ que es la filosofía repercute en el hombre, paradójicamente, perfeccionándolo y vigorizándolo, con una repercusión que llega a los tuétanos de la persona, encarnándose en ella. La filosofía, a diferencia de muchas otras ciencias humanas, y *a semejanza con algunas artes*, afecta a la vida personal, brotando genuinamente de ella: no es un conocimiento que se tiene, o se posee, sino una tendencia personal, que toca las fibras internas del alma. Prueba es que del pensamiento filosófico de una persona podemos inferir la calidad de su propia vida, lo cual no puede afirmarse, por ejemplo, *stricto sensu*, del conocimiento matemático o astronómico; en ellos, por el contrario, se precisa la asepsia de las condiciones vitales particulares. La filosofía, a pesar de ser el conocimiento que pretende –como veremos– la máxima objetividad, mana del fondo último de la persona, y en ella repercute de la manera más íntima y entrañable. Analicemos en qué aspectos de la persona repercute. Ello depende de la constitución natural de la filosofía: *la filosofía es una tendencia al saber radical, sintético y plenario del ser en cuanto ser*”².

Tal es, pues, la caracterización de la filosofía según Llano: una *tendencia* al saber radical, sintético y plenario. En este sentido su abordaje de la filosofía de la empresa tiene esas características, esto es, no busca analizar las técnicas de *coaching* primordiales, o las últimas técnicas de la motivación en el *management*, ni busca los sistemas cibernéticos que ayuden a la comunicación dentro de la empresa, sino que intenta hacer un acercamiento filosófico, que ya podemos ver qué significa: *intentar* conocer a la empresa (digámoslo en nuestros términos, el género-sujeto, los principios y las afecciones) de un modo radical, sintético y plenario. Visto así nuestro género-sujeto, podremos ver más adelante las partes formales y materiales en que se divide la empresa, sus afecciones o finalidades principales y sus actividades o principios primeros, que constituyen justamente el intento filosófico de Llano al respecto de la empresa.

Veamos ahora las tres características que menciona Llano al respecto de la filosofía:

² C. Llano, *Metamorfosis de las empresas*, p. 2.

“Como pretensión de *saber radical*, repercute en el hombre desarrollando en él una cualidad que, si es importante genéricamente en todo ser humano, resulta imprescindible en el director de organizaciones. La filosofía, y el que filosofa con ella, va a la raíz, al fondo de las cosas. La pregunta por cualquier realidad, por banal que sea, le lleva a plantearse su cuestión más profunda: la del ser. (...)”

Además de radical, la filosofía pretende ser un *saber sintético*. Frente a la necesidad actual de la especialización, tan enfáticamente proclamada, la filosofía subraya la necesidad de la síntesis: la unión o interrelación de las formas fragmentarias del saber. De ahí la falsedad en que se incurre cuando se dice que el filósofo, por serio, es poco práctico. Lo que es el filósofo es poco especializado. Y –no se nos tome a mal– los mejores especialistas –totalmente especializados en su propia especie– son los animales. El hombre es, en cierto modo, inespecífico. (...)”

A la par que radical y sintético, el *saber filosófico* pretende además ser *plenario*: tiene la pretensión de constituirse como un saber de totalidad, que encaje cualquier otra temática dentro de un panorama universal total; un saber plenario que sitúe al individuo abierto a todo horizonte noético posible, con la facultad, por ende, de ubicar las disciplinas de estudio en el ámbito genérico de tal panorama; un saber plenario, por fin, que no se contente con soluciones sencillas, con ‘remedios caseros’ a problemas que sólo aparentemente son parciales y domésticos”³.

Con respecto al primer punto, el propio Llano señala que el llegar a las raíces de los problemas, en lo que consiste el saber *radical*, es importante para un hombre de acción, puesto que Llano está pensando en el directivo y su acción. Así, Llano pide del hombre directivo que lejos de abarrotarse de conocimientos se los *apropie*, en el sentido más fuerte del término, lo cual no conseguirá si no arranca en él el deseo primigenio del origen, así como el carácter original de todo saber, lo que está en su principio o en su fuente genuina. Esto es justo el concepto de *originalidad* en Carlos Llano: el rastrear y conocer el origen.

Con respecto al saber sintético, Llano no quiere afirmar que la síntesis sólo se adquiere mediante el saber filosófico (aunque podría haberlo dicho, y con razón), sino más bien que este saber desarrolla en nosotros tal cualidad que produce en el individuo una importante consecuencia vital: una actitud sintética de cara a los quehaceres humanos, y, en particular, ante la acción directiva, que para Llano es la acción *sintética* por antonomasia.

Finalmente, con respecto al saber plenario, Llano afirma que la filosofía no ofrece una visión panorámica para solucionar los problemas que cada campo de

³ C. Llano, *Metamorfosis de las empresas*, pp. 3-4.

estudio presenta, sino para *entenderlos* mejor en su misma condición de problemas. Así, al preguntar de un modo radical, la filosofía contesta con mayor profundidad y con una visión más universal. En último término, la filosofía ofrece al hombre posibilidades de ubicación y ordenación de sus conocimientos.

La filosofía se ordena e intenta obtener –sin lograrlo, tal es su fracaso– al conocimiento máximo que puede tener el ser humano, el ser en cuanto ser y lo que le corresponde de suyo:

“Pero este saber radical, sintético y plenario no se aboca a un tema, a un objeto cualquiera: su objeto es *el ser en cuanto ser*. El ser en cuanto ser es, sin duda, el objeto correlativo a un saber radical, porque es el ser la fuente y raíz de toda realidad; es también el tema que corresponde a una verdadera síntesis, porque en el ser adquieren unidad sintética –no generalidad igualatoria– las más diversas realidades; y es, finalmente, la materia propia del saber universal, porque sólo en el ser cada realidad parcial adquiere la omnitud que corresponde a un saber plenario. Pero además *el ser en cuanto ser* significa algo superior y distinto, que debe hoy especialmente subrayarse: ser en cuanto ser significa la relación del ser consigo mismo y no con algo diverso, significa su independencia, su carácter absoluto, respecto de mí, que lo estudio. El estudio del ser en cuanto ser me remite así a lo que él es radical, sintética y plenariamente de suyo, antes de su relación conmigo, antes aún de que a mí se me manifieste. Esta pasión, esta *philia* por el ser en cuanto ser repercute en el hombre como su óptimo fruto: una pasión subjetiva por la objetividad, por el valor de la realidad, acompañada de la cautela ante toda opinión subjetiva, no porque sea *mía*, sino porque tal vez no sea *real*, cuando no lo sea. La filosofía libera al hombre de sus intereses particulares, levantándolo erectamente sobre sus pies, devolviéndole a las manos su soltura y a los ojos su perspectiva, para mirar a lo real sin apetencias, desapasionadamente, con el señorío de quien es capaz de conocer –¡de querer conocer!– la verdad de las cosas tal como es, prescindiendo de sí mismo, poniéndose a sí entre paréntesis, a fin de que el ser se desvele en esa epifanía, esa manifestación que es el fin del saber filosófico; que es, en rigor, el fin de todo saber”⁴.

El fruto de la filosofía es una de las características que Llano siempre propuso como el primer momento del acto directivo: el diagnóstico que debe hacerse con la mayor objetividad posible. Volvamos a usar estas anotaciones para explicar nuestro intento junto con Carlos Llano: la filosofía de la empresa que intenta hacer Llano tiene la óptica del ser en cuanto ser, intenta estudiar el *esse* mismo de la empresa, y para ello se debe remontar a los principios de dicha comunidad de personas. La filosofía de la empresa debe enunciar las características fundamentales, la raíz, el origen, de dicha comunidad, en su sentido universal. Pen-

⁴ C. Llano, *Metamorfosis de las empresas*, pp. 9-10.

samos que en sus estudios de filosofía práctica Llano muestra sus dichos respecto de la filosofía, en tanto que aborda su género-sujeto con la máxima radicalidad y universalidad posibles en este respecto.

Por eso, Llano solía decir que la acción directiva necesita de dos dimensiones que parecen contrapuestas pero que son en realidad mutuamente complementarias: debo ser objetivo en el diagnóstico de la situación presente, aunque no puedo serlo en la determinación estratégica de la meta futura. En términos coloquiales: *estoy donde estoy* (no donde quisiera estar), *pero no voy a donde voy* (sino a donde quiero ir). En este apotegma está concentrada la noción de acción directiva con sus dos actos principales: el diagnóstico y la decisión (añadiéndose a éstos el mando). Para Llano, los más graves errores prácticos provienen de “cuatrapear”, valga la expresión mexicana para decir *trastocar*, el uso de nuestras facultades; esto es, de pensar con el corazón y de querer con la cabeza.

Finalmente, Llano anota qué entiende por filosofía como contrapuesta a “las filosofías”:

“La filosofía, frente a las filosofías, es un saber radical que desarrolla en nosotros el sentido de profundidad, de originalidad y de creatividad. La filosofía, frente a las filosofías, es un saber sintético que unifica de alguna manera nuestros otros saberes inconexos, y nos orienta en la babélica confusión de los quehaceres humanos. La filosofía, frente a las filosofías, inscribe cada una de nuestras cuestiones vitales –y el director, por oficio, ha de plantearse muchas– dentro de un panorama de totalidad. La filosofía, en fin, frente a las filosofías, despierta en nosotros el apetito del ser en cuanto ser, la pasión por lo objetivo, la querencia por el valor de realidad, que es la nota característica del ser humano y que el director necesita –junto con la profundidad, la síntesis y la visión panorámica– no ya para ser director, sino para ser hombre”⁵.

Resumamos la idea de Llano al respecto de la filosofía: es un saber radical, sintético, total, plenario, es una tendencia por el ser en cuanto ser, por lo objetivo, por la realidad. La anotación fundamental de Llano es la última. Diríamos que Llano no busca hacer mejores directores, formar mejores funcionarios, cuanto formar y hacer mejores personas. Tal es la pretensión, quizá siempre fracasada, de la filosofía.

Una vez que hemos visto la idea de nuestro autor sobre la filosofía y el modo en que se debe abordar filosóficamente un género-sujeto (radical, sintético y plenario), podemos hacer algunas aclaraciones previas para distinguir los cauces del intelecto práctico y el intelecto especulativo, y así ubicar nuestra investigación de modo adecuado.

⁵ C. Llano, *Metamorfosis de las empresas*, p. 11.

En la filosofía aristotélica es un tema recurrente la distinción entre el intelecto especulativo y el intelecto práctico. Podemos decir que la doctrina de Llano, tanto su obra especulativa como su obra práctica, es una lucha constante por distinguir –sin separar– los campos de estudio de las dos maneras que tiene el intelecto humano de desplegar su actividad, a saber, en su sentido teórico y en su sentido práctico.

La noción de inteligencia de Llano (analizada desde el punto de vista de la filosofía práctica) se relaciona con el conocimiento y la verdad:

“Además de esos conocimientos que se asimilan por medio de la experiencia vivida en casos anteriores, el saber prudencial exige conocer también los principios genéricos que sirven para toda acción, es decir, reglas de obrar válidas para cualquier especie de situaciones. Al conjunto de esos principios, y al saber actuar a la luz de ellos, se le llamó antiguamente inteligencia, y es uno de los muchos significados que esta palabra tiene todavía hoy. Para la prudencia, pues, es necesaria la inteligencia, tomada en este preciso sentido: el saber y entender los principios generales que han de regir toda acción, o los que han de regir grupos genéricos de acciones (tales principios, por su universalidad y necesidad, son principios no sólo para la ciencia)”⁶.

El estudio especulativo de nuestro autor con respecto a las facultades mayores del ser humano, inteligencia y voluntad, se encuentra diseminado por el *corpus* teórico de Llano. Decíamos que ésta es una enunciación que corresponde al intelecto práctico, porque Llano hace referencia a la inteligencia debido a su relación con la prudencia, que es un hábito relevante –si no es que el principal, como veremos después– del acto directivo.

Ahora bien, la distinción de Llano entre la dirección “científica” de las empresas, lo cual era para él un cuadrado redondo⁷, y la dirección por objetivos, con las particulares nociones de la definición que Llano usaba de la dirección, nos indica que para Llano había que distinguir siempre entre la acción meramente especulativa del intelecto, y la acción especulativa que tenía fruto práctico o pragmático. Así es como podemos resumir la obra de Llano si la vemos desde el punto de mira práctico: Carlos Llano siempre distinguió las dos acciones del intelecto, sea especulativo sea práctico (no de dos intelectos, sino de las dos maneras de actuar del mismo intelecto, y aún, no del intelecto, sino del ser humano como tal), para mostrar que la confusión que existe entre ambas mane-

⁶ C. Llano, *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, p. 104.

⁷ “A la luz de lo anterior se hace obvio el despropósito, y aun el carácter contradictorio, de la expresión ‘dirección científica’: la dirección no *puede* ser científica porque *tiene* que ser prudencial. La meta del director no será dirigir científicamente –propósito imposible– sino dirigir prudencialmente”; C. Llano, *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, pp. 97-98.

ras de actuar por parte del ser humano tiene como consecuencia errores y fracasos en la dirección de empresas y en la propia teoría filosófica como tal.

Veamos una aproximación que hace Llano a la acción del intelecto práctico y el intelecto especulativo:

“Nosotros pensamos que es uno y el mismo entendimiento quien conoce lo universal mediante la ciencia, mientras mediante la prudencia puede habérselas con lo singular; y sabemos que la ciencia y la prudencia no son dos entendimientos, sino dos hábitos de la misma y única facultad intelectual humana. La articulación y nexos entre ciencia general y especulativa, y prudencia particular y práctica ni son sencillos, ni están temáticamente resueltos. Su complejidad se encuentra íntimamente relacionada con las dificultades, ya dichas, del conocimiento mismo de lo singular. No estaríamos equivocados si dijéramos que la relación entre ciencia y prudencia corre paralelamente – en lo bueno y en lo malo– a la relación que se establece entre lo universal y lo singular. En los diversos vericuetos de este breve libro aparecerá más de una vez la dificultosa entreveración de la sustancia primera –real y singular– y la así llamada sustancia segunda –ideal y universal-”⁸.

En Llano no cabe hacer una identificación entre el singular y el universal, por la simple y mera, pero importantísima razón, de que el universal no existe “en sus cuatro patas”, como solía decir en sus clases. Lo único que existe es el individuo no las ideas universales que tienen una existencia en la mente humana, lo cual indica que no son substancias, y Carlos Llano, al igual que Aristóteles, tiene como referencia siempre a la sustancia, que es individual. Por ello, decimos que primero hay que resaltar la unidad del ser humano y de la posibilidad de acción por medio de sus facultades, siendo que tales facultades, caso del intelecto práctico y el especulativo, son la misma facultad intelectual pero con dos maneras de actuación como hemos dicho. Por su parte, en la filosofía especulativa de Llano encontramos las mismas aseveraciones sobre la sustancia primera y la sustancia “segunda”: no hay sustancia que sea “segunda”, porque no existe como tal, es un concepto, es un universal, que existe en la mente humana, y no separado en la realidad.

Por ello mismo, en su doctrina especulativa, Llano siempre decía que la metafísica se refiere al *ser* (la sustancia) que es conocido mediante ideas, y no primordialmente a las ideas por las que conocemos el ser. El referirse primero a las ideas o conceptos y posteriormente al ser era lo que para Llano constituía el racionalismo, lo cual define en su obra primordial especulativa de dos modos:

⁸ C. Llano, *El conocimiento del singular*, pp. 15-16.

1) Un modo de pensar que tiene más en cuenta las ideas que elaboramos sobre las realidades, que las realidades sobre las que elaboramos las ideas⁹.

2) Un progreso del conocimiento por decantación, por depauperación de la realidad conocida, a fin de que pueda conocerse mediante un concepto adecuado y perfecto; vale decir, mediante una idea clara y distinta¹⁰.

Ahora bien, nos permitimos aquí unir esta noción con lo que Llano mismo entendía por dirección “científica” y tendremos el mismo resultado: una dirección que se basa en ideas y que hace primero caso de las ideas universales y que no toma en cuenta las circunstancias, los ánimos, los caracteres, la participación de los trabajadores, etc., es una dirección “racionalista”, porque se refiere primordialmente a los sistemas y no a los individuos, que son lo único real que existe. Además, la gran diferencia que existe entre un planteamiento teórico o especulativo y uno práctico, es que uno se ordena a la sola especulación, como su nombre lo dice, mientras que el práctico se ordena a la obra:

“El pensamiento científico no tiene que habérselas con oportunidades sobre las que hay que actuar, sino sobre realidades de otra índole (leyes, causas, fenómenos sistemáticos o sistematizados, etc.) sobre los que hay que pensar. De ahí que la realidad se idealice (se tipifique de alguna manera) y de ahí que la respuesta sea ideal, al menos como tendencia, en el sentido de absolutizada”¹¹.

El pensamiento teórico se ordena a lo que hay que pensar, mientras que el práctico a lo que hay que hacer o sobre lo que hay que actuar. Cabe señalar además que, para Carlos Llano, la substancia, el individuo, la persona concreta (y no la idea esquematizada de substancia, la idea de individuo o los sistemas), son el género-sujeto de su filosofía entera, siendo la substancia, como sabemos, el género-sujeto de la metafísica como tal.

Carlos Llano usaba de sus conceptos metafísicos básicos metódicos y epistemológicos para abordar el objeto de estudio de la filosofía de la empresa, o mejor, de la filosofía de las organizaciones, según que se refería primordialmente a la organización y dirección del ser humano, más que a la “empresa” entendida simplemente como empresa lucrativa.

⁹ C. Llano, *Abstractio*, p. 17.

¹⁰ C. Llano, *Abstractio*, p. 135.

¹¹ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 72.

2. Intelecto práctico e intelecto especulativo según Tomás de Aquino

Carlos Llano se refiere al intelecto especulativo y al práctico en sus obras, y en algunos aspectos que analizaremos en concreto, tiene como fuente a Tomás de Aquino, aunque no aparezca citado a la letra. El Aquinate hace una analogía entre el proceder del intelecto especulativo y el del práctico, que nos sirve para abordar la filosofía de Carlos Llano. Como ha visto otro de nuestros maestros, Jorge R. Morán (Universidad Panamericana, Ciudad de México, D.F.), los proemios de los comentarios de Aquino a las obras de Aristóteles son una introducción a las ciencias. Sirven como punto de apoyo teórico para ubicar los saberes que Aristóteles había expuesto en sus obras. Tomás de Aquino y no Aristóteles, desarrolla la analogía entre el desarrollo del intelecto práctico y el intelecto especulativo.

En los proemios Santo Tomás introduce su tratamiento con una tesis aristotélica que sirve como paradigma de la argumentación que vendrá enseguida. Por ejemplo, en el proemio a la *Physica*, Tomás comienza distinguiendo la materia y el sujeto de la ciencia natural:

“El libro de la *Physica*, cuya exposición intentamos, es el primer libro de la ciencia de la naturaleza. Por lo tanto, al inicio, debemos aclarar cuál es la materia y cuál es el sujeto de la ciencia de la naturaleza”¹².

Tomás de Aquino empieza una obra física apelando a una tesis de los *Analytica Posteriora*: toda ciencia tiene un género-sujeto de estudio¹³, que es nuestra herramienta principal en esta investigación. Determinado el género-sujeto del que depende tanto la utilización de los principios como los atributos del sujeto a demostrar, comienza el estudio de la ciencia misma. Ahora bien, el caso de la *Physica* es sólo un ejemplo que ponemos para evidenciar que Santo Tomás comienza con tesis específicas y que se refiere a la materia y al sujeto de la ciencia natural. Al comentar el libro *De Coelo*, Aquino comienza con la siguiente tesis encontrada –de nuevo– en los *Analytica Posteriora*: “consideramos conocer científicamente alguna cosa cuando conocemos las primeras causas y los principios e incluso hasta los elementos”¹⁴.

¹² Traducción de J. Morán, “Tomás de Aquino. Los proemios a Aristóteles (I)”, *Tópicos*, 1991 (1), p. 203. Proemio a la *Physica*.

¹³ *Analytica Posteriora*, I, 10, 76b 3-16.

¹⁴ Traducción de J. Morán, “Tomás de Aquino. Los proemios a Aristóteles (I)”, p. 203. Proemio al libro *De Coelo*. Aristóteles así lo dice: “Creemos que sabemos cada cosa sin más, pero no del modo sofístico, accidental, cuando creemos conocer la causa por la que es la cosa, que es la causa de aquella cosa y que no cabe que sea de otra manera. Está claro que el saber es algo de este tipo; y, en efecto, por lo que se refiere a los que no saben, y los que saben, actúan así realmente, de

Ahora bien, la ordenación tomista de los libros físicos aristotélicos es en extremo relevante para nuestros fines, aunque parezca un género-sujeto muy alejado de la filosofía de la empresa que intentamos. Para llevar a cabo la ordenación metodológica de la filosofía de la naturaleza, Tomás de Aquino desarrolla brevemente el modo de proceder del intelecto cuando lo entendemos como intelecto práctico y cuando lo entendemos como intelecto especulativo, que es justo el meollo de la doctrina de Llano. Por ello, el proemio al libro *De Coelo* de Aristóteles adquiere tanta relevancia para analizar la doctrina llaneana de las organizaciones.

El contexto de la exposición de Aquino es el lugar temático de la obra *De Coelo* entre los demás libros referidos al estudio de la naturaleza.

Afirma Tomás en el Proemio al libro *De Coelo*:

“En toda obra de la razón se encuentra algún tipo de orden, según el cual se procede de una cosa a otra. Y esto es evidente tanto en la razón práctica, cuya consideración es acerca de las cosas que nosotros hacemos, como en la razón especulativa, cuya consideración es acerca de aquellas cosas que han sido hechas por otro”¹⁵.

La distinción entre razón práctica y especulativa proviene de Aristóteles al inicio de la *Metaphysica*¹⁶. Tenemos entonces que la razón se relaciona primordialmente con el orden, y esto es evidente tanto en la razón práctica como en la razón especulativa. Tomás de Aquino hace una anotación muy relevante: la consideración práctica se da cuando hacemos nosotros mismos las cosas, pero la especulativa se refiere a las que han sido hechas por otro, refiriéndose aquí Tomás de Aquino posiblemente a la naturaleza como un todo, cuyo productor o creador, sería quien ha hecho las cosas sobre las que especulamos y que no producimos.

Ahora bien, Santo Tomás comienza a desarrollar el orden del intelecto cuando se entiende como especulativo y cuando se entiende como práctico. El orden de la razón práctica es el siguiente:

1) Primero, se da la *aprehensión* de un objeto determinado; por ejemplo, el productor o artífice o creador, primero aprehende la forma de casa y después la hace. La aprehensión de la forma es el efecto buscado.

2) El segundo orden es la *intención*. El arquitecto intenta realizar la casa, y por ello hace todo lo relacionado con sus partes, caso de la reunión de los materiales, lo cual constituye la *intentio*.

modo que aquello de lo que hay ciencia sin más es imposible que se comporte de otra manera”; *Analytica Posteriora*, I, 2, 71b 9-15.

¹⁵ Tomás de Aquino, S., *In de Coelo, Prooemium*.

¹⁶ *Metaphysica*, I, 1, 980b 27-28.

3) El tercer orden es la *composición*. El artífice primero prepara los ladrillos y luego los ordena para hacer una pared o unos cimientos, etc.

4) El cuarto es la *sustentación*. El artífice pone las partes fundamentales en las cuales se apoyarán las demás, caso de los cimientos.

A continuación, Santo Tomás expone el orden de la razón especulativa. Por analogía Santo Tomás desarrolla el cauce de la razón especulativa que es semejante al de la razón práctica. Aquí –en el plano práctico– nos referimos a las cosas cuyo principio somos nosotros, y en el especulativo a aquéllas cuyo principio no depende de nosotros. El Aquinate afirma, pues, que el cuádruple proceso de la razón *especulativa*, que es análogo o semejante al de la razón *práctica*, es el siguiente:

1) Primero, se *procede de lo más común a lo menos común*. La correspondencia se da con el orden práctico de la *aprehensión*.

2) Segundo, se *procede del todo a las partes*. Este orden especulativo corresponde al práctico de la *intención*.

3) Tercero, se *procede de lo simple a lo compuesto*. Este orden corresponde al de la *composición*.

4) Y, en cuarto lugar, se *procede primero considerando las partes principales*. El orden práctico correspondiente es el de *sustentación*.

Parece ser que Tomás de Aquino nunca llegó a utilizar este orden del intelecto práctico en sus obras, sino que sólo lo menciona en el citado Proemio al *Del Cielo*. Sin embargo, es de gran utilidad para comprender el análisis de Llano sobre el intelecto práctico, porque sin seguir directamente o explícitamente a Santo Tomás, Llano prácticamente divide el acto directivo según el orden del intelecto práctico que señala Tomás de Aquino. En *Análisis de la acción directiva*, Llano afirma que la acción directiva se refiere al diagnóstico, a la decisión y al mando, que parecen referirse sin duda a la *aprehensión (diagnóstico)*, así como a la *intención y la composición (decisión)*, y a la *sustentación (mando)*. Asimismo, estos órdenes se corresponden con el desarrollo del orden de la razón especulativa, en donde tenemos que en el diagnóstico procederíamos de lo más común a lo menos común, así como del todo a las partes; en la decisión procederíamos de lo simple a lo compuesto, y en el mando se considerarían primero las partes principales.

Este esquema no es dogmático ni intenta ser una “receta” de la dirección, puesto que Tomás de Aquino hace una analogía de los procesos cognoscitivos de la razón humana. Tampoco decimos que Llano seguía sin más el proemio al libro *De Coelo*. Pero es verdad que podemos apreciar que Llano sigue las nociones aristotélicas y tomistas referidas al orden de la razón y sus distinciones teóricas. Llano intenta descubrir qué es primero y qué es posterior en la filosofía de la empresa, esto es, qué predicado, qué instancia cognoscitiva, qué realidad,

es primero y cuál es posterior, pues la labor del director, es poder distinguir por su función en la empresa, qué es lo principal en ella y qué es lo posterior. Sabemos que lo principal es la persona y su trabajo organizado (dirección y auto-dirección), y lo posterior es la organización entendida como entidad o persona moral al margen de las personas. Podemos decir que este es otro de los puntos principales de la doctrina de Carlos Llano:

“Para nosotros lo fundamental en la tarea de dirigir no es ni la toma de decisiones ni el mando, porque éstos son ingredientes de todo trabajo en la organización. En cualquier nivel de la empresa, el hombre –quíerese o no– debe tomar las decisiones que le conciernen en ese nivel y debe mandar a otros para que realicen las decisiones tomadas. Incluso aquél que no tiene hombres bajo su autoridad, debe mandarse a sí mismo, que es el más difícil de los mandos. Lo importante es el nivel desde donde se toman las decisiones o se realiza el mando. La función del director es una función de síntesis, de interrelación. La podemos así describir como *función de síntesis en los procesos de toma de decisiones y en el mando de hombres*”¹⁷.

La función de síntesis, que aparece en las obras de Llano desde el Prólogo *Análisis de la acción directiva*, es el nervio de la acción directiva. La síntesis entre la toma de decisiones y el mando de las personas es el predicado fundamental de la doctrina directiva de Llano. Podemos ver qué es cada una de estas instancias para Llano.

1) La *función de síntesis* quiere decir que dirigir no es ser especialista en el dominio concreto de determinados aspectos de la empresa –finanzas, ventas, o producción–, sino la interrelación de todos estos aspectos, dándoles una unidad coherente y orientándolos hacia un objetivo común. Su labor es la de entrelazar unitariamente los distintos oficios que concurren simultáneamente y con paridad de rango en la actividad empresarial (no “empresarial”, adjetivo que solía evitar Llano).

2) *Toma de decisiones*: el directivo ha de tomar decisiones pues no le están dadas. El director no puede aplicar leyes rigurosas de las que se desprenda, como por medio de una deducción matemática o técnica (“racionalismo” en la empresa), la decisión que habrá de tomarse.

3) *Mando de personas*: la decisión no se realiza sin ellas. El director no sólo debe pensar el curso de acción que ha de seguirse, sino incluir a los individuos en su pensamiento, y empujarlos hacia el objetivo decidido.

Estos tres aspectos, especialmente el primero –que configura y acuña a los otros dos–, constituyen la dirección. Prácticamente, Llano concuerda con Aquino en su distinción de los procesos cognoscitivos y operativos del ser

¹⁷ C. Llano, *El método del caso*, p. 21.

humano. La *síntesis* de Llano la podemos analogar con la aprehensión, que es lo primero en toda acción directiva: el diagnóstico. Asimismo, la toma de decisiones y el mando se pueden analogar con la intención, la composición y la sustentación, ya que no hay toma de decisiones sin personas involucradas, y las personas que son dirigidas a un objetivo decidido sustentan la decisión directiva originaria.

3. La filosofía práctica y la filosofía especulativa en Carlos Llano: incidencia de la voluntad

La distinción entre teoría y práctica (intelecto práctico y especulativo) parece ser el núcleo de la doctrina llanista: diferenciar en el ámbito especulativo el género-sujeto de la filosofía teórica, y diferenciar en el ámbito práctico el género-sujeto de la filosofía práctica. La siguiente expresión parece un mero retruécano de expresiones correlativas, pero es justo la diferencia que Llano siempre desatacó en sus obras: *las cosas están como están*, no como queremos que estén (parte teórica), pero *las cosas deben estar como queremos que estén* y no como están (parte práctica).

Ya en su primera obra publicada, caso de *Análisis de la acción directiva*, que no se refería a la parte teórica de la filosofía, sino justamente al ámbito práctico en el cual nos encontramos, Llano había hecho distinciones básicas que perduraron en sus demás obras y que siempre dio por supuestas. Prácticamente ese desarrollo básico de las nociones prácticas y especulativas de Llano nos hace conocer el *corpus* llaneano.

La distinción entre la teoría y la práctica es importantísima dentro del aristotelismo. Para entender esta noción, Llano introduce, y esto es el meollo de su propuesta metafísica sobre el individuo, el tema de la voluntad. Para Llano, hay una distinción básica de las instancias a las que se refieren el pensamiento y la acción, a saber, el conocimiento especulativo y el práctico. Como hemos visto por el desarrollo de Aquino siguiendo a Aristóteles, los intelectos especulativo y práctico tienen un modo análogo de proceder, no siendo dos intelectos, sino la doble expresión de una misma facultad que se ordena a distintas cosas: especular y hacer. Ahora bien, la interpretación que Llano tiene de las nociones del intelecto especulativo y práctico alcanza su concreción en *Análisis de la acción directiva*, donde hace mención de las teorías prácticas y las teorías especulativas:

“Es necesario distinguir entre conocimiento especulativo, conocimiento teórico, y conocimiento práctico. Los conceptos de ‘especulación’, ‘teoría’ y ‘práctica’ no se encuentran en el mismo nivel, como si fueran partes de un

todo dividido adecuadamente: hay *teorías especulativas* y *teorías prácticas*. Pese a lo que haya venido afirmando al respecto nuestra opinión es que no puede distinguirse *en abstracto* entre una teoría especulativa y una teoría práctica. Es cierto que puede haber o no una relación en abstracto entre la teoría y la práctica. Pero esta relación no conduce, por sí misma, a nada. No hay ninguna teoría de la, que nazca, por sí misma, la acción. La teoría especulativa y la teoría práctica se distinguen sólo *en concreto*¹⁸.

Aquí Llano indica la relación que existe entre el pensamiento y la acción por vía indirecta, no llegando al núcleo de la cuestión, lo cual hará en otros textos. Por la vía práctica podemos decir que las teorías se dicen de dos maneras: para la especulación y para la práctica, y ambas son teorías, son igualmente especulativas, es decir, no parecería haber diferencia en cuanto teorías, sino sólo en cuanto a su aplicación. Ahora bien, este es el punto relevante: las teorías por sí mismas, la especulación como tal, no mueven a nada. Así, en abstracto, en general, una teoría de la virtud es práctica, y una teoría sobre el ser es especulativa, pero así no se diferencian ya que son al fin y al cabo teorías. Llano afirma que se diferencian en concreto, lo cual quiere decir que cuando se concreta la acción, cuando verdaderamente una teoría toma “vida” por decirlo metafóricamente es cuando se hace concreta aquí y ahora. Esta es la vía indirecta para ver la diferencia entre la teoría y la práctica, pero no es la razón principal. Decimos que *primo et principaliter* la razón de la diferencia no es el intelecto en cuanto intelecto, sino la voluntad del ser humano que lo mueve a poner en práctica aquello que ha especulado. Aquí Llano aún no entra en materia, por lo cual decimos que su primer acercamiento es por vía indirecta.

Asimismo, Llano define a la inteligencia, cosa que hará posteriormente en otras obras (caso de *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, así como la *Etiología del error*), y de paso nos indica los parámetros para abordar el tema –decisivo para la recta comprensión de la acción directiva– de la naturaleza del entendimiento práctico, el cual, como decimos, siempre lo está viendo Llano en relación con el entendimiento especulativo:

“El entendimiento es la facultad humana por la cual captamos la realidad en cuanto tal y juzgamos sobre ella. Si nos atenemos a esta definición –expresiva de su esencia– el entendimiento es siempre especulativo. Lo que acabamos de precisar acerca de la “teoría práctica” vale, como efecto, para el entendimiento práctico, como causa que es de la teoría. El entendimiento no tiene más capacidad que la de penetrar cognoscitivamente en la realidad y de juzgar sobre ella: no la de transformarla. Esta concepción del entendimiento como mera y estricta reproducción de lo real se encuentra en la raíz de todo estudio sobre la acción práctica: el conocimiento es una ‘reproducción en la

¹⁸ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 95.

conciencia cognoscente de una realidad'; 'el pensamiento reproduce adecuadamente una realidad'; 'lo verdadero entraña una reproducción espiritual de la realidad'"¹⁹.

Primero tenemos la definición de la facultad intelectual desde la óptica de Llano: la facultad por la que captamos la realidad como tal y juzgamos sobre ella. El entendimiento así comprendido, como él mismo lo afirma, siempre será especulativo, porque por medio del entendimiento no se actúa sino se conoce. El intelecto penetra gnoseológicamente pero no activamente en la realidad, porque cuando especulamos sobre un objeto determinado, al terminar nuestras demostraciones, el objeto sigue siendo el mismo, por lo cual el entendimiento no se podría decir activo con respecto a la producción de las cosas. Debemos recordar un apotegma que siempre mencionaba Llano, ya que hablamos de las facultades humanas y las analizamos en su respecto para comprender la acción total del ser humano: no es el intelecto el que conoce o la voluntad la que quiere *sed homo per utrumque*, sino el hombre por medio de ambos. Por mor del análisis tenemos que distinguir (sin separar) los objetos de las facultades superiores humanas.

Lo que Llano denomina *diagnóstico*, que nosotros hemos parangonado con lo que Tomás de Aquino llama aprehensión, según el desarrollo del intelecto práctico, es el acto cognoscitivo en el que se detectan las *oportunidades de acción*²⁰. Ahora bien, para Llano la intelección de la oportunidad es especulativa, al igual que la de la verdad teórica de cualquier otra naturaleza, porque como decíamos, no por pensar un objeto lo hemos creado o transformado: no por pensar que la Tierra gira alrededor del Sol, ésta lo hace, y no por desconocer ese mismo hecho, la Tierra deja de hacerlo. El intelecto en su actuar como tal, según la definición que ofrece Llano, es siempre especulativo. Por eso como dice nuestro autor, nos encontramos frente a una cuestión radical para la acción: ¿en virtud de qué el entendimiento, especulativo por naturaleza, llega a merecer la calificación de práctico? La pregunta que hace Llano la hemos respondido ante-

¹⁹ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 96. Llano cita a Sánchez Vázquez, Adolfo, *Filosofía de la praxis*, Grijalbo, México, 1967.

²⁰ "En este diagnóstico tratamos de ver no solo las nuevas oportunidades de acción que los nuevos hechos presentan sino también la incidencia de nuestra acción anterior en ellas. A esta perspectiva de diagnóstico le damos el nombre de reapreciación; por ella, apreciamos en qué medida nuestra acción logra los fines que perseguía. La reapreciación se encuentra en conexión íntima con la experiencia *empírica*, hasta el punto de ser *conditio sine qua non* de ella. Hemos definido a la experiencia como *la acumulación del resultado de acciones anteriores*. Si no reflexionamos sobre el resultado de nuestra acción no recogemos la experiencia para acumularla en nuestro haber práctico; no hay tampoco acumulación *experimental* donde no hay reflexión sobre la experiencia"; C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 161.

riormente, pero Llano se hace esta pregunta porque le sirve para definir mejor los términos del intelecto práctico que estudia:

“El entendimiento práctico es el entendimiento especulativo en el que incide la acción de la voluntad. El entendimiento considerado en sí mismo, es sólo especulativo, pues los términos conocimiento y especulación son estrictamente idénticos. Ahora bien, cuando versa sobre una oportunidad de acción, se encuentra en potencia para ser práctico, es decir, puede servir a la acción práctica. En rigor, diríamos que es un conocimiento especulativo con una relación trascendental ontológica a la práctica. Pero la efectuación misma de la práctica no se da sino en la medida en que incide en él la voluntad. Gracias a esta incidencia, y sólo por ella, el entendimiento se hace práctico en acto. De donde se deduce que la practicidad no es una consecuencia del entendimiento, sino del acto voluntario”²¹.

El entendimiento práctico *es* de hecho el intelecto especulativo (porque, como decíamos, no son dos facultades distintas, sino dos modos de actuar de la misma facultad) en el que incide la voluntad en acto. Así podríamos definir al intelecto práctico en su vertiente primigenia y común con el especulativo. Las dos nociones de intelecto, práctico y especulativo, en realidad son la misma instancia cognoscitiva, porque el intelecto en cuanto tal siempre es teórico, siempre es meramente cognoscitivo. Ahora bien, el entendimiento se hace práctico, no por sí mismo, sino gracias a la *voluntad*. Estudiar al ser humano desde la mera óptica intelectual sería un estudio trunco si no se estudia el motor de las acciones del entendimiento, que es la propia voluntad.

Ahora bien, ¿cuál es el modo en que el entendimiento se hace práctico gracias a la acción de la voluntad? Para Llano sucede de dos modos, ya de un modo pasivo ya de un modo activo. El intelecto se dice pasivo por acción de la voluntad en cuanto aquél presenta a la voluntad la oportunidad de acción y el objetivo a conseguir, a fin de que ésta decida. En ese caso es pasivo porque la que se mueve es la voluntad, aunque el intelecto haya hecho el diagnóstico correspondiente. Por otro lado, el intelecto es activo en su sentido práctico, en cuanto que, una vez desencadenada la decisión, dirige e impera a la voluntad para que ejecute de una manera determinada (es decir, inteligente, orientada al objetivo) la acción decidida. Así, el entendimiento es práctico no en cuanto receptor de oportunidades (practicidad pasiva), sino en cuanto director de la ejecución de la acción ya decidida por la voluntad²².

Al respecto cabe una objeción: ¿acaso no también incide la voluntad en el entendimiento especulativo? Digámoslo así: es evidente que el ser humano se

²¹ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, pp. 98-99.

²² C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 99.

mueve a especular *porque quiere especular*, y entonces si también hay voluntad en la operación intelectual teórica, ¿por qué la incidencia de la voluntad provocaría la diferencia entre la acción del intelecto especulativo y del intelecto práctico? La respuesta a este problema que queda abierto en *Análisis de la acción directiva* (1979), llegó con el texto *Sobre la idea práctica* (1998) casi veinte años después:

“El entendimiento no es especulativo porque en él se encuentre ausente la voluntad. Es especulativo porque la voluntad, presente en él, no es una voluntad del hacer práctico, es decir, no incide en el entendimiento en el sentido de querer cambiar la realidad. Y la diferencia, decimos, se encuentra en el ámbito del entendimiento mismo, esto es, de su objeto, de lo que se piensa con él. Para que el entendimiento pueda recibir estrictamente el nombre de práctico, requiere indicar cómo lo pensado puede hacerse realidad extramental (no necesariamente extrasubjetiva). En cambio, cuando el entendimiento es especulativo, éste nada nos dice respecto de cómo poner en la realidad aquello que se piensa.

Las más de las veces, lo entendido especulativamente tiene esta propiedad especulativa *ab initio* y de manera irreversible. Queremos decir con ello que las más de las veces lo entendido especulativamente no nos dice nada acerca de cómo puede ponerse en la realidad, no porque no interese decirlo, ni porque el sujeto no sepa cómo, sino porque de suyo no puede ser hecho realmente por ese sujeto: lo especulativo es frecuentemente impracticable. Comenzando, en efecto, el pensamiento con una intención ajena a su eventual puesta en práctica –esto es, con ausencia de la *voluntad de hacer*– se llega a un resultado noético impracticable, esto es, no apto para su realización. Recurriremos después a ello, pero baste ahora aseverar que las más de las veces no es suficiente la decisión volitiva posterior de *realizar lo pensado*: sólo incidentalmente lo pensado especulativamente puede realizarse, aun cuando el sujeto aplique después su *voluntad de hacerlo*. El paso de lo especulativo a lo práctico no es un problema de volición *a posteriori*, sino *ab initio*, pues lo especulativo, a fuer de especulativo, se suele pensar en condiciones noéticas tales que resulta ya intransferible a la práctica (...).

En resumidas cuentas, el paso de lo especulativo a lo práctico no se da con cualquier incidencia de la voluntad. La incidencia volitiva es indudablemente requerida, pero no para dar practicidad posterior a lo antes pensado especulativamente, sino para pensarlo prácticamente desde su origen, o para pensarlo de nuevo rehaciéndolo en sus coordenadas prácticas”²³.

²³ C. Llano, *Sobre la idea práctica*, p. 41.

Llano mismo dice en *Sobre la idea práctica* que con estas anotaciones complementa lo que había afirmado en *Análisis de la acción directiva*. Y es que aquí vemos entonces que el paso de lo especulativo a lo práctico se da *ab initio*, esto es, porque lo práctico se piensa ya en condiciones de ser llevado a cabo. La voluntad incide en todo acto intelectual, sea práctico sea especulativo sea productivo, y eso es así *en cuanto al ejercicio*. Hay que hacer notar a su vez que esta cita contiene prácticamente la doctrina de Llano con respecto a la causa ejemplar o idea práctica, porque en términos técnicos de la filosofía de nuestro autor, una *idea* lo es en tanto que es práctica, y difiere de un *concepto* en tanto que éste es especulativo²⁴.

Notemos que Llano siempre sigue una línea congruente con sus dichos iniciales: el intelecto especulativo y el práctico son lo mismo, pero tienen diferentes modos de actuación, que en mejores términos debe decirse: el ser humano como un todo puede tener dos modos de actuación, o bien intelectual o bien práctico, con todos los matices y distinciones que se puedan hacer sobre la acción de cada cauce del intelecto.

Así, pues, para Llano la acción directiva se mueve alrededor de estos cuatros ejes cardinales:

- 1) el entendimiento como aprehensor de oportunidades de acción;
- 2) el entendimiento como deliberador y fijador de objetivos;
- 3) la voluntad como factor de decisiones con base a la oportunidad aprehendida y al objetivo deliberado;
- 4) el entendimiento como *director* de la acción decidida²⁵.

Parece ser que nos encontramos con la división de cuatro partes en que se divide el orden del intelecto práctico según Santo Tomás, porque si ponemos atención, la relación entre el intelecto y la voluntad en el caso de la acción práctica, sigue los mismos cauces que ya había desarrollado Aquino. Recordemos el modo en que actúa el intelecto práctico según Santo Tomás:

- 1) La *aprehensión*.
- 2) La *intención*.
- 3) La *composición*.
- 4) La *sustentación*.

²⁴ “Sólo pueden enfocarse con acierto los problemas presentados por la idea *ejemplar*, sobre la que gira el pensamiento práctico, si se acierta a su vez a enfocar los problemas del *concepto*, sobre el que gira el pensamiento teórico, que es el verdadero pensar originario definible, en el terreno moral, como el compromiso, *l’engagement*, por la verdad del ser, y, en el terreno puramente epistémico, como el *dejar ser al ser*”; C. Llano, *Sobre la idea práctica*, p. 101.

²⁵ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 100.

Si vemos esto al modo de Llano, podemos decir que el intelecto como aprehensor de oportunidades es el intelecto, en cuanto que no se diferencian el intelecto especulativo y el práctico. Por otro lado, en cuanto el hombre quiere actuar, delibera sobre su intención a seguir. Asimismo, la voluntad como factor de decisiones de aquello que ha aprehendido funge como el orden de la composición de aquello de lo cual se tenía intención. Y, finalmente, el entendimiento como director de la acción decidida, cuando actúa a la vez que la voluntad en la consecución de algún fin específico, corresponde al orden de la sustentación. Podemos ahora ver el orden del intelecto práctico tal como lo desarrolla Tomás a la luz de la doctrina de Llano y nos encontraremos con una conclusión llaneana clara: el intelecto es el mismo, sea especulativo sea práctico, porque es una sola la facultad humana intelectual. Sin embargo, cuando en la acción intelectual interviene la voluntad de modo activo, por medio de ella, por medio de su ejercicio, el intelecto especulativo se hace práctico. Por eso Llano afirma que las teorías especulativas y prácticas se diferencian en cuanto a lo concreto, no en abstracto, ya que eso concreto que se obtiene con una teoría no lo hace el intelecto, sino la voluntad. Cualquier teoría del conocimiento, o epistemología, incluso metafísica, como lo deja ver Llano en su tetralogía especulativa (*Bases noéticas para una metafísica no racionalista*) que no incluya a la voluntad en sus disquisiciones, estará condenada a quedarse en el mero plano abstracto, sin llegar nunca al estudio de lo concreto.

Podemos ver aquí la unidad del pensamiento de Carlos Llano en lo que se refiere al intelecto práctico y al especulativo. La metafísica no se hace en el vacío, no la hace un “Ich denke” abstracto, o un “Espíritu universal”, o una voluntad impersonal del “Proletariado” o del “Capitalismo”: la metafísica, la ciencia, la hacen los hombres concretos, aquí y ahora, con visos de universalidad, pero hombres concretos con su intelecto y su voluntad específicos. En el plano práctico decimos lo mismo junto con Llano:

“La idea realmente no produce nada: es causa, sí, de la especificación (*determinación*) de lo producido, pero la producción misma se encuentra allende su virtualidad. La fuerza de la producción es atributo único del artífice – de la causa eficiente– que *piensa* la idea y produce el artefacto conforme a ella: *nada pensado puede producir nada real, excepto en contextos no aristotélicos, y precisamente hegelianos*. A mayor abundamiento, el propio agente no ejerce su causalidad sólo *mirando* al ejemplar –esto es, por medio de una acción intelectual– sino *ejerciendo su eficiencia*, lo que ya no es sólo intelectual”²⁶.

²⁶ C. Llano, *Sobre la idea práctica*, p. 96.

La acción concreta, la teoría práctica concreta, por más concreta que sea, no será real, no llegará al *esse* si no hay una voluntad que mueva al entendimiento a hacer aquello que ha deliberado o pensado.

4. La noción de verdad y acierto en el pensamiento llaneano

a) La verdad “en” la práctica

Ahora podemos estudiar un tema muy relevante en el llanismo, a saber, la noción de verdad, con los diversos matices que este concepto tiene en la obra práctica de Llano. Hablaremos primero de la *verdad en la acción*. A lo largo de las obras de Carlos Llano no hemos encontrado una noción de “verdad práctica”. Decimos que la verdad en la acción es una doctrina de Llano en la que busca diferenciar, una vez más, el actuar del ser humano en cuanto que es estrictamente teórico y en cuanto que es un teórico que lleva esa teoría a la práctica. En Carlos Llano no hay “verdad práctica” por una cuestión definitoria básica: la verdad siempre es especulativa, porque las acciones no las consideramos verdaderas o falsas, sino buenas o malas, acertadas o incorrectas, mas no verdaderas o falsas, que es una propiedad del juicio, mismo que se da en un nivel intelectual solamente. Nos parece que esta noción puede causar equívocos, porque parece muy fácil hablar de “verdad práctica” en el aristotelismo, y en realidad es más bien un error.

En efecto, digamos cuál es la confusión fundamental al hablar de “verdad práctica”. La confusión comienza con premisas verdaderas: el intelecto humano tiene dos modos de despliegue, el especulativo y el práctico, lo cual hemos dicho que no divide la acción humana, sino que es un modo de análisis del actuar humano. Ahora bien, se seguiría entonces que, si hay dos modos de despliegue intelectual, hay una verdad en el plano teórico y una verdad en el plano práctico; es decir que la verdad del teorema de Pitágoras sería una verdad especulativa, mientras que la verdad respecto de un tema práctico específico (pensemos en la definición aristotélica de la virtud como hábito que Aristóteles desarrolla en la *Ethica Nichomachea*) sería una “verdad práctica”. He aquí un equívoco que Llano detectó desde su primera obra publicada y que no hemos visto que haya llamado mucho la atención de los estudiosos a la fecha, salvo la de Héctor Zagal, cuya propuesta estudiaremos más adelante.

El equívoco surge de la confusión entre las nociones del intelecto práctico y del intelecto especulativo. Para Llano no hay “verdad práctica”, repetimos, porque la verdad es siempre especulativa, y lo práctico le proviene a la verdad por

un factor externo a ella misma que no es el mismo intelecto, sino la acción de la voluntad:

“En el asunto de la verdad, no importa tanto que el entendimiento práctico y el especulativo sean el mismo: lo importante es que la realidad, para uno y para otro, es la misma también. Si se ha definido el conocimiento, de un modo grueso, como una reproducción de la realidad, la verdad se definirá como la adecuación de lo intelectualmente reproducido a lo real de lo que es reproducción. Y sólo hay una realidad, aunque sean diversas nuestras perspectivas sobre ella. Si queremos ser precisos en nuestra terminología, no podemos hablar de una *verdad de la acción*, sino sólo de una *verdad del conocimiento*. Es decir, sólo podemos calificar de verdadero a aquel aspecto de la acción que sea estrictamente cognoscitivo. En tal caso, no podemos, hablar de verdad en la acción más que refiriéndonos al diagnóstico. La verdad para el diagnóstico es la misma que para cualquier otro conocimiento: la adecuación del entendimiento a la cosa. Ciertamente que aquí *la cosa es la oportunidad*; pero ello en nada cambia los términos del problema. Pues *la cosa*, para cualquier conocimiento específico, es el objeto específico que le corresponde. Y el objeto del diagnóstico es la oportunidad de acción”²⁷.

He aquí la cita para entender la distinción que siempre realiza Carlos Llano, sea explícita sea implícitamente, sobre el actuar del ser humano. La verdad siempre se dirá especulativa porque el intelecto (que es solamente cognoscitivo) se ordena al conocimiento de las realidades, pero no a la acción sobre ellas. El intelecto siempre es especulativo, y también lo es la verdad que se enuncia sobre determinados juicios. Por ello, dice Llano que en su terminología no cabe hablar de una verdad en la acción, porque la verdad es especulativa. Sólo hay una verdad del conocimiento, que, hemos visto con Llano, se hace práctico, por acción de la voluntad, no por sí mismo. Inmediatamente después, Llano aduce que la verdad para el diagnóstico es la misma que para cualquier otro conocimiento, y podríamos decir que incluso para los conocimientos metafísicos, y esto se da por la misma razón: porque el diagnóstico corresponde al intelecto en cuanto que es intelecto, es decir, especulativo, ya que, repitamos el apotegma llanista, *las cosas están como están, no como queremos que estén*. La definición de diagnóstico de Llano es la siguiente:

“Denominamos diagnóstico al conocimiento por el que, a partir de los hechos contingentes, fugaces y particulares de un evento, captamos las oportunidades de acción y nuestra capacidad y recursos para aprovecharlas. El diagnóstico, así entendido, es, a nuestro juicio, un aspecto del saber que co-

²⁷ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 101.

responde al hábito intelectual de la prudencia, y es el punto de partida para toda acción directiva”²⁸.

La elucubración del diagnóstico indica cómo están las cosas sin que por ello éstas cambien en lo más mínimo, ya que aún no se ha incidido en ellas por medio de la voluntad activa. “Verdadero” es, pues, aquel aspecto de la acción que es estrictamente cognoscitivo.

Notemos que esto podría hacer pensar que Llano divide demasiado la especulación y la práctica, pero sucede todo lo contrario: Carlos Llano afirma que el intelecto siempre es el mismo, siempre se refiere a la verdad, pero la acción la lleva a cabo la voluntad, guiada, dirigida, imperada, por el intelecto, pero al fin y al cabo se actúa por ejercicio de la voluntad, no por el mero conocimiento de algún objeto. Así, lo común a la verdad especulativa y la posible “verdad práctica” se darían porque el objeto del entendimiento es siempre el objeto cognoscible, pero es claro que en la acción el ser humano no sólo busca conocer.

b) Verdad ontológica

Aquí son útiles las distinciones que Llano que toma de la filosofía aristotélica, y principalmente de la tomista, en relación con la verdad. Estas nociones aclararán qué entiende Llano por la verdad en la práctica, que no la “verdad práctica”. Esta anotación la consideramos fundamental en el *corpus* llanista: no hablaremos de verdad práctica, aunque parezca un tópico común en el aristotelismo, ya que pensamos, junto con Llano, que eso confunde los dos planos de acción básicos del intelecto.

Primero, veamos qué se entiende por verdad ontológica:

“En la terminología de la Escuela de la alta Edad Media se da a las cosas mismas el calificativo de verdaderas, en cuanto éstas se conforman al ejemplar de la creación divina. Este tipo de verdad, que, inversamente, adecúa el ser al entendimiento creador, recibe el nombre de verdad ontológica o trascendental, distinguiéndose de la verdad lógica, que reside en el entendimiento adecuado a la cosa. Este concepto se trasladó a (o quizá en él tuvo su origen) la relación entre el efecto producido por el artífice, y el modelo mental prefigurado por él. Habrá una verdad en el artefacto, en tanto en cuanto este se ajuste o no a la ejemplaridad mentalmente modelada por él artífice. En este sentido, cuando el resultado de la producción, es decir, el producto, se asemeja al modelo, podemos decir que es verdadero; pero lo que resulta *on-*

²⁸ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 155.

tológicamente verdadero es el producto, no el modelo. Sin embargo, el producto no ejerce tampoco la función de criterio de verdad. La separación o grieta entre el producto y su modelo ideal no nos lleva a modificar el modelo, sino, por el contrario, a modificar el producto, modificando la acción sobre él: pues, inversamente al caso de la verdad lógica del entendimiento, que es medido por la realidad, aquí la realidad –el producto– se relaciona con el entendimiento como lo reglado a la regla, como lo medido a la medición”²⁹.

La verdad ontológica se refiere a las cosas en cuanto que son tales, independientes del conocimiento humano. Hay que tomar en cuenta que ya incluso para Aristóteles, si no existiera el intelecto humano las cosas aún serían inteligibles porque otros animales podrían entenderlas, caso de los orbes, que incluso serían considerados como “animales”. Para Tomás de Aquino y para Llano es claro que la verdad se dice ontológica en cuanto a la realidad de las cosas. Una cosa es verdadera en cuanto que se adecua al ejemplar divino del que surgió, y así, aunque no existiera el intelecto humano, las cosas serían verdaderas ontológicamente, porque estarían contenidas en la mente de Dios, lo cual haría verdaderas a las cosas aun sin pensar sobre ellas. Esta noción de verdad es la primera en el pensamiento de Llano, quien sigue aquí a la Escuela. Sin embargo, esto mismo lo aplica al caso de la verdad en la práctica, porque el producto que se crea por algún artífice, o por alguna empresa, se dice *ontológicamente* verdadero cuando se adecua al modelo por el que fue creado. Así, un bolígrafo que se hace conforme al modelo que se tenía planeado, se dice verdadero ontológicamente respecto del modelo que le dio pie. Pero ese producto final no implica que sea la verdad del modelo, sino al revés, el modelo es la verdad (que es teórica) con respecto al cual el producto se dirá ontológicamente verdadero o no, es decir adecuado o no, pues el producto es lo medido, no la medida.

En este caso, cabe usar un concepto que Llano utilizó en *Análisis de la acción directiva* pero que luego parece que no reprodujo mucho en sus demás obras, a saber, la reapreciación:

“La reapreciación se encuentra en conexión íntima con la experiencia *empírica*, hasta el punto de ser *conditio sine qua non* de ella. Hemos definido a la experiencia como *la acumulación del resultado de acciones anteriores*. Si no reflexionamos sobre el resultado de nuestra acción no recogemos la experiencia para acumularla en nuestro haber práctico; no hay tampoco acumulación *experimental* donde no hay reflexión sobre la experiencia”³⁰.

Para Llano, la reapreciación sirve, en primer lugar, para apreciar la diferencia entre el propósito y los resultados, que, en el caso de la verdad ontológica de

²⁹ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 113.

³⁰ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 161.

los productos, diríamos que es la diferencia entre lo que proyectamos y el producto obtenido. Esta noción sirve, en segundo lugar, para modificar la acción a fin de que el resultado se adecúe al propósito. La verdad *ontológica* del producto puede trasladarse, pues, analógicamente, al resultado de la acción directiva. Ahora bien, ni en la acción directiva ni en la productiva la reapreciación actúa como criterio de verdad (en cuanto “verdad práctica”), sino como criterio para la modificación de la acción (que se refiere a la verdad *en* la práctica). En efecto, si el resultado no coincide con el propósito, no por ello debe modificarse el propósito; tal vez lo único que se debe modificar es la acción: no se desencadena una corrección en la *idea*, sino en la dinámica de la *práctica*³¹.

La consecuencia de esto en el plano práctico es que la verdad práctica no se dice de una acción determinada, que ya se ha llevado a cabo, porque esa acción ya no es meramente cognoscitiva, siendo que la verdad se define así (esto es, cognoscitiva y especulativamente). Por eso, Llano dice que la verdad se da en la práctica cuando la entendemos como el caso del producto y el modelo, o bien por su parte, que la verdad es especulativa.

c) Verdad en el juicio

Ahora podemos ver a qué se refiere Llano cuando trata la verdad teórica, habiendo visto en general que la verdad ontológica se refiere a una cosa cuando se adecua al modelo del que ha surgido, y específicamente, a las cosas en cuanto se dicen modeladas y creadas por la acción de Dios. Ahora bien, la verdad lógica es una noción distinta, que también nos ayudará a ver por qué en Llano no existe el concepto de “verdad práctica”.

“La verdad o falsedad de un conocimiento tiene su sede en el juicio, operación mental por cuya virtud se unen en el entendimiento dos ideas que fueron aprehendidas separadamente. Si las dos ideas unidas en el juicio corresponden a realidades que están también unidas en la realidad extramental, el juicio es verdadero. El diagnóstico, tal como lo hemos descrito, no elabora una idea o concepto de la situación: emite un juicio. En él, fungen como sujeto las oportunidades de acción en cuanto expectativas del entorno; funge como predicado la capacidad subjetiva para aprovecharlas. El juicio del diagnóstico sería, pues, de esta clase: ‘existen, en esta situación, estas oportunidades que corresponden a estas capacidades’. La falsedad del diagnósti-

³¹ Cfr. C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 114.

co deriva de que, *en la realidad*, no exista la mentada correspondencia. Sería tanto como emitir un juicio falso sobre la realidad misma”³².

La verdad que se dice lógica se da solamente en el juicio, no en la realidad, y es una operación mental, no una acción sobre la realidad externa al ser humano. Cuando en el entendimiento se unen dos ideas aprehendidas separadamente tenemos un juicio. Esto es la noción plena de la verdad en cuanto verdad en el pensamiento de Carlos Llano. Por eso Llano vuelve a hablar del diagnóstico, ya que el diagnóstico siempre es especulativo, siempre se referirá a juicios, y no a acciones. Llano relaciona las nociones clásicas de verdad y falsedad con la teoría de la empresa, en cuanto que identifica el juicio con el *diagnóstico* que es la primera de las operaciones directivas, como vemos en otra parte de nuestros estudios. El diagnóstico es siempre cognoscitivo, no activo o práctico, y en cuanto que se hace práctico, no es diagnóstico sino decisión en acto. Podríamos hacer un parangón de las expresiones llaneanas para ver nuevamente por qué no se habla de una “verdad práctica”: así como no hay “verdad práctica” porque la verdad está en el juicio y el juicio es meramente cognoscitivo, así no hay “diagnóstico práctico” porque el diagnóstico es un juicio por el que vemos cómo están las cosas. Un “diagnóstico práctico” sería el contrasentido que representa la “verdad práctica” en el pensamiento de Llano. Ya lo ha dicho el autor y lo reiteramos con él: la verdad es especulativa, y en todo caso, se haría práctica por acción de la voluntad en el hombre, no por el intelecto en cuanto tal.

d) Idea práctica: medio entre la especulación y la práctica

Podemos servirnos ahora de las ideas que Llano desarrolla en el Prólogo de la segunda edición a *Sobre la idea práctica*, en el que contesta la objeción de Héctor Zagal de por qué Llano no tiene una noción de “verdad práctica”. Así podremos confirmar si nuestra interpretación de la verdad práctica en Llano responde a la realidad de sus escritos o no. Tomemos en cuenta una cosa fundamental: Llano habla de *idea práctica*, pero no de “verdad práctica”, lo cual hay que distinguir para evitar equívocos. En el pensamiento de Carlos Llano no cabe hablar de una “verdad práctica” –reiteramos, en tanto que la verdad es especulativa–, pero en cambio cabe hablar de una idea práctica, que es tanto especulativa como práctica por cuanto que es guiadora del proceso intelectual que se hace práctico. Estos temas son intrincados y requieren de una explicación ulterior.

³² C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 114.

El concepto de causa ejemplar es uno de los tópicos más difíciles de dirimir y estudiar en el llanismo, porque para Llano la causa ejemplar o idea práctica, no es el resultado intelectual de un juicio determinado, sea verdadero o falso, sino que es un proceso de pensamiento, un proceso regulador de los actos humanos. En este sentido es un concepto ambiguo, porque la causa ejemplar es al mismo tiempo especulativa y práctica, lo cual estamos distinguiendo desde otro ámbito. Es difícil aceptar de entrada que una idea sea al mismo tiempo proceso y una noción especulativa. Llano llama al proceso de la idea práctica *regulador* y *abierto* porque puede y debe cambiar en la dinámica de su discurso, lo cual ya había dicho en *Análisis de la acción directiva*, es decir, el intelecto es regulador, guía de las acciones de la voluntad, porque la voluntad en su *ejercicio* supone la *especificación* del intelecto. Además, esta idea práctica que es un proceso regulador abierto es, según términos de nuestro autor, “inclusivamente práxico”, porque no sólo es útil para cambiar las cosas externas, sino para lo más fundamental: cambiarme a mí mismo conforme a un modelo de vida, a un estilo de existencia, a una pauta de ser, que yo debo descubrir, aceptar y conservar³³.

Para Llano, entonces, la idea práctica, no la verdad práctica, es un proceso abierto a las múltiples posibilidades de acción humanas. En este punto, cabe mencionar la objeción de Zagal sobre la idea práctica, que nosotros relacionaremos con la “verdad práctica”, que es nuestro género-sujeto en esta parte de nuestro estudio³⁴.

“Aquí es menester mencionar otra vez una observación de Héctor Zagal. Aduce que en nuestro tratamiento padecemos un cierto olvido de la verdad práctica³⁵. Debemos acordar nuevamente con él, pero aclarando dicha falta con un matiz. *Olvidamos* la verdad práctica porque en realidad no entendemos una “verdad” práctica como tal: las acciones, si bien pueden decirse verdaderas, en el acto de su ejecución (valga la tautología) son *buenas* o *malas*, *acertadas* o *desacertadas*, según que se juzguen o bien moral o bien utilitariamente; o simplemente, se dice que están *en acto*. Si Aristóteles le lla-

³³ C. Llano, *Sobre la idea práctica*, p. 14.

³⁴ Aprovechando esta alusión a Héctor Zagal, cabe mencionar que en el *Epítome* (p. 22) queríamos llamar la atención sobre su relevante objeción a la doctrina de la idea práctica de Carlos Llano, siendo que el mismo Llano apreciaba mucho el haber sido objeto de lectura y crítica por parte de un colega cercano. Por comentarios recibidos a lo largo del tiempo, hemos visto que nuestras palabras al respecto de Zagal se entendieron como una crítica nuestra sobre su objeción, pero no es así; de hecho, expresamos ahí palabras del propio Carlos Llano, a saber, que Héctor Zagal mostró mucho respeto por Llano al exponer su crítica.

³⁵ Cfr. H. Zagal, “Verdad práctica y causa ejemplar”, pp. 350 y 357.

ma ‘verdad’ a la acción concorde con el recto apetito³⁶, pensamos que no puede ser sino una acción ejecutada y *puesta en el esse*, es decir, un fin conseguido en acto. Zagal mismo concuerda con esto. Y precisamente por ello, es decir, por realzar el valor de la acción existente sobre una verdad práctica proposicional, decimos que la verdad se da en la práctica en el momento de la acción buena, mala, indiferente, acertada o desacertada³⁷. Quizá estemos mencionando el mismo fenómeno con diversos nombres, pero hay que aclarar el sentido de nuestra afirmación, pues, de otro modo, parecería que el platonismo se cruza en nuestra senda al negar la “verdad” en el ámbito práctico³⁸.

Llano vuelve sobre las mismas ideas que había desarrollado en *Análisis de la acción directiva*, y reafirma su convicción de que la verdad se da en todo caso en la práctica, pero no hay una “verdad práctica”. Quizá la confusión provenga de que el juicio “la justicia es una virtud moral” es una verdad de la filosofía práctica que Aristóteles demuestra en su *Ethica Nichomachea*. Sin embargo, si seguimos las directrices de Llano, decimos que esa verdad es especulativa, o que es una verdad que se expone en una teoría práctica sobre el ser humano, caso de la ética aristotélica, pero no es una “verdad práctica”. Y cuando alguien lleva a cabo una acción moral buena se dice que está ejerciendo una acción buena o mala, pero no que está llevando a cabo una verdad práctica, sino más bien, está actuando con verdad en la práctica. Llano niega la concepción de una “verdad práctica” puesto que enfatiza el *esse* de las acciones, precisamente para no darle más importancia a las ideas sobre el ser que al ser del que se abstraen las ideas.

Por eso, en el mismo Prólogo de la segunda edición de *Sobre la idea práctica*, Llano vuelve a mencionar el factor primordial que hace que lo estrictamente teórico se haga práctico, justo en el contexto del estudio del intelecto práctico y especulativo, a saber, la voluntad. Llano resalta que los trazos intelectuales de la idea son muy importantes, como importantes son los planes, los procesos, caso de los *cómos*, los *cuándos* y los *quiénes*... Pero para hablar de la idea práctica debe aparecer con evidencia lo que es principal: la obra puede ser blanca o negra, gigante o pequeña, costosa o barata, bella o fea, útil o superflua, etc., pero a todas estas características les faltará lo verdaderamente decisivo, si no resaltamos en ella *que yo quiero hacer esta obra*, este proyecto, este artefacto, esta organización. El *yo quiero* es más eficaz

³⁶ Llano cita el texto de *Ethica Nichomachea*, VI, 2, 1139a 21 ss. “(...) el buen estado de la parte que es práctica e intelectual consiste en la *verdad* concordante con el recto apetito”. Subrayado de Carlos Llano.

³⁷ Cfr. H. Zagal, “Verdad práctica y causa ejemplar”, p. 356.

³⁸ C. Llano, *Sobre la idea práctica*, pp. 14-15.

que cualquier otro rasgo estratégico. El yo quiero se da por la voluntad concreta de las personas, no por el intelecto, como hemos reiterado. Llano afirma lo mismo desde otro ángulo en *Sobre la idea práctica*, haciendo énfasis en la noción de idea ejemplar y causa ejemplar, siendo la diferencia de ambas el acto:

“Admítase que merezcan llamarse ejemplares aquellas ideas que *pueden ser* puestas en la realidad. Serán sin duda ejemplares en potencia, pero ejemplares. Sin embargo, no puede admitirse que el *ejemplar en potencia*, en su estado de potencia, reciba el calificativo de *causa ejemplar*.

No se confundan, pues, *idea ejemplar* y *causa ejemplar*, aunque no sea más que por el decisivo hecho de que la *idea* puede encontrarse en estado de potencia para ser hecha, por ser idea, en tanto que la *causa* ha de ejercer en acto su causalidad por ser causa”³⁹.

Como vemos, la noción técnica de Llano de idea ejemplar se refiere más a la potencia, mientras que la causa ejemplar se refiere al acto. En ese sentido, para Llano no hay estrategia útil si no aparece de manera inequívoca el *yo quiero hacerlo*, que se da –cuando se da– siempre en acto.

Nuevamente, la voluntad es el gozne sobre el que parece girar todo el desarrollo de Llano y que une el ámbito especulativo con el práctico, justamente porque la voluntad es la que hace que lo teórico devenga práctico, esto es, que la idea que sólo es tal se haga práctica, y que la verdad teórica se pueda llevar a cabo *en la práctica*: la voluntad es la facultad clave para desentrañar las relaciones entre el intelecto especulativo y el práctico. Y es que, desde la óptica de Llano, el *yo quiero*, no siendo intelectual, sino volitivo, no cambia a la idea como idea, pero la hace verdaderamente realizable, lo cual quiere decir que la idea como idea sigue siendo especulativa, como la verdad lo es, pero puede ser guiada a ser realizada en acto. Sin el *yo quiero* podemos referirnos a la idea más bella, sublime, provechosa y útil, pero le faltaría lo básico: no sería práctica.

Llano mismo resume su texto *Sobre la idea práctica* por medio del apotegma de Gilbert Chesterton a quien citaba continuamente en sus clases y conferencias. Al hablar de las ideas –dice Chesterton, y Llano que lo sigue– debemos optar entre dos tipos de idealistas: los que *idealizan la realidad*, y los que *realizan el ideal*: la idea práctica habita en la vertiente de la realización (verdad *en la práctica*), no de la idealización (que parecería corresponder a la “verdad práctica”). Esta doctrina llanista fundamental (fácilmente de seguir en sus directrices primigenias, pero difícil de entender en el texto *Sobre la idea práctica*) es justo la clave del género-sujeto de la filosofía que intentamos perfilar. Y esto lo dice Llano, nos parece, porque quienes se dedican a la filosofía no deben confundir los planos especulativo y práctico, ya que eso

³⁹ C. Llano, *Sobre la idea práctica*, pp. 141-142.

acarrearía consecuencias en sus teorías demostrativas, como Llano lo piensa respecto del marxismo, que confundía los planos del intelecto especulativo y el práctico (como también decimos que sucede con el “pragmatismo” contemporáneo, según lo exponemos en los *Diálogos llaneanos*). Y por parte de los directores de organizaciones cabe esta aclaración porque por la misma razón tendrían errores no especulativos, sino justamente prácticos, llevados el *esse* mismo:

“Sabido es, sin embargo, que la acción práctica no puede basarse sólo en el conocimiento científico. Con sólo reglas generales, que tienen su cumplimiento en todos los casos o en el mayor número de ellos, no podemos dirigir u orientar nuestra acción. Específicamente, la labor directiva no es a nuestro juicio la consecuencia de un saber científico, aunque éste se haya adquirido gracias a métodos que permitan descubrirlo por sí mismo o vivirlo en carne propia. El mero saber de la ciencia no capacita por sí solo para la dirección. Es más, incluso a veces es un obstáculo para ella, como lo prueba la vida personal de más de un científico. Esto lo expresamos en el IPADE con una fórmula bien conocida: en materia de tareas directivas no se trata de saber, sino de *saber hacer*; no de aumentar nuestros conocimientos, sino nuestra capacidad; *no se trata, en resumen, de saber más sino de ser más capaz*”⁴⁰.

Estas nociones son fundamentales en el llanismo, y hay que comprender el alcance de las palabras de nuestro autor tanto para la filosofía especulativa como para la práctica. Decimos junto con Llano que, en la especificación del objeto, el entendimiento hace sus propuestas a la voluntad, pero la voluntad puede rechazarlas. En ello radica la posibilidad de la libertad volitiva. En cambio, en el ejercicio del acto, la voluntad ejerce su imperio sobre el entendimiento, y el entendimiento tiene que obedecer sus mandatos. En ello radica la posibilidad de error del entendimiento, lo cual trata en *Etiología del error*. ¿Quién mueve a la voluntad, pregunta Llano en dicha *Etiología*, si el entendimiento no es del todo capaz de hacerlo? *La voluntad se mueve a sí misma*. Esta doctrina especulativa es muy potente y puede provocar incluso concepciones erróneas sobre la doctrina de Llano, en el que la voluntad sería una facultad despótica que hace que el entendimiento entienda lo que la voluntad quiere. No hay nada más alejado de la concepción llanista. Llano siempre habla de la voluntad como motora de sí misma y del intelecto en el plano del *ejercicio* de la acción, no de la especificación del intelecto⁴¹.

Así las cosas, el texto *Sobre la idea práctica*, así como otro texto profundamente relacionado con éste, caso de *Examen filosófico del acto de la*

⁴⁰ C. Llano, *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, p. 93.

⁴¹ Llano trata las relaciones entre el entendimiento y la voluntad en su texto *Examen filosófico del acto de la decisión*.

decisión, tienen su tronco común en *Análisis de la acción directiva*⁴². Y esto que dice el mismo Llano en *Sobre la idea práctica*, lo hemos desarrollado hasta ahora nosotros junto con él, porque *Análisis* gira en torno a la idea de que no hay “verdad práctica” sino verdad *en la práctica*, así como a la diferenciación entre el diagnóstico, la decisión y el mando, acciones directivas en las que se incluye la parte especulativa (diagnóstico) y la activa (decisión y mando). Asimismo, estas obras poseen una común desembocadura en el libro *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter* (del cual la idea práctica es su piedra angular), en donde la reflexividad intelectual, volitiva y caracterológica constituye el fundamento de toda educación, que es *in extremis* la misma acción directiva.

e) Resultado práctico y acierto en la dirección

La concreción final del tratamiento de Llano sobre la “verdad práctica” y sobre la verdad en la acción, se da en *Análisis de la acción directiva*. Es notable que en su primera obra publicada tuviera ya las nociones básicas que luego desarrolló en toda su obra posterior, y que a pesar de que no haya vuelto sobre muchos de esos conceptos explícitamente, estuvieran implícitos en sus tratamientos posteriores. Hablamos de algunas nociones de las que ya hemos hablado, y de otras que introduciremos ahora. Llano distingue entre la verdad ontológica y la verdad lógica, como ya hemos visto. Ahora bien, se refiere a otros conceptos que nos desvelarán por qué Llano no aceptaba la “verdad práctica” como un concepto corriente en su doctrina, a saber, la *bondad* en la acción moral (no la verdad en la acción, sino la bondad); la *corrección* en la acción operativa, así como el *acierto* en la acción directiva.

Es interesante hacer notar que las disquisiciones aristotélicas que Llano realiza sobre la verdad en la práctica y la verdad especulativa surgen no por dialogar directamente con los aristotélicos y los tomistas, sino que se ejerce en el diálogo con las doctrinas utilitaristas y pragmatistas de la verdad. Para Llano hay dos teorías que explicitan si no equivocadamente, sí de modo incompleto, las nociones de verdad, caso de las mencionadas doctrinas utilitarista y pragmatista. Para el pragmatista, la verdad se puede verificar si se obtiene el resultado concreto de una acción determinada. Si no se obtiene un resultado o producto determinado por la idea, ello indica que no había verdad y que habría que cambiar la proposición. Así, la verdad se traslada nuevamente al plano del producto

⁴² Cfr. C. Llano, *Sobre la idea práctica*, pp. 15-16.

buscado, no de la proposición o la idea especulativa que dio pie a ello. Por eso, dice Llano lo siguiente:

“En lugar de partir del concepto auténtico de *verdad*, partimos del concepto auténtico de *resultado práctico* (éxito). Afirmar que la verdad es el resultado práctico implica –sin duda– un falso concepto de verdad. Pero, como decíamos, incluye también un falseado concepto del resultado práctico mismo. Porque presupone que el resultado práctico es fruto único del pensamiento: y ello comporta una grave falacia para la práctica. Esta versión *intelectualista* de la práctica no está de acuerdo con la verdad práctica del pragmatista; vale decir: con ese concepto de práctica no se obtienen buenos resultados prácticos. Porque el resultado práctico no es fruto del pensamiento, sino de la acción, mediando la voluntad de ella”⁴³.

Nuevamente, el tema primordial de Llano ayuda a clarificar una cuestión que puede causar confusiones, pero que vuelve a delimitar nítidamente el objeto de estudio de la filosofía práctica y el de la especulativa. El resultado práctico, parece repetir con porfía incluso obsesiva Carlos Llano, no depende del pensamiento en cuanto pensamiento, no es fruto de él, sino de la acción, misma que no depende del pensamiento como tal en su ejercicio si no hay voluntad de actuar en acto. Además, encontramos aquí una de las afirmaciones que Llano siempre repetía en sus seminarios y que se encuentra diseminada en sus obras: el resultado práctico no es fruto único del pensamiento, lo cual no requiere de ningún silogismo para ser probado, sino que se prueba en la vida cotidiana de las personas. No todas las ideas que tenemos son llevadas a cabo sin más tan sólo por el hecho de ser pensadas, y tampoco el resultado es siempre el mismo que se planificó a la letra. Los conceptos no tienen materia determinada mientras que los productos o las realidades producidas se hacen con materia determinada y tienen *esse*. Para Llano, como vemos en otra parte de nuestros estudios, la dirección se diferencia de la operación por cuanto que esta última se hace basada en la rutina y la repetición, y tiene resultados ciertos, mientras que la acción directiva se hace siempre sobre materia contingente, y no tiene resultados fijos e inmutables. Además, la acción operativa parte de una teoría técnica; la acción directiva arranca del diagnóstico de una *situación compleja*. La teoría técnica admite un amplio margen de verificabilidad. El diagnóstico de una situación compleja concreta es, por el contrario, inverificable. Las circunstancias bajo las que se desarrolla la acción directiva no son reproducibles en laboratorio. Suceden una vez y no se repiten por ser hechos coyunturales, son únicos; por ser únicos, son inverificables⁴⁴.

⁴³ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p.102.

⁴⁴ Cfr. C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 104.

Así, quien confunda la acción directiva con la operativa (por lo menos en un plano teórico, ya que en la práctica muchas veces se dan simultáneamente, como decía el mismo Llano), estaría confundiendo el objeto de cada una de estas actividades: la dirección se refiere a la materia contingente, y la operación se refiere a acciones repetitivas que tienen un cierto resultado fiable.

Ahora bien, hay que aclarar que en el llanismo el resultado práctico sí vale en *cierta manera*, no *simpliciter* sino en cierto modo, como criterio de verdad de la teoría técnica que ha desencadenado una acción operativa. Es decir, el resultado de una acción puede ser criterio de verdad, lo cual indicaría que hay una cierta “verdad práctica” en tanto que se ha materializado lo que se había especulado en un primer momento.

Llano afirma que en *cierta manera* el resultado práctico es criterio de verdad “práctica” por dos razones:

-Primero, en toda acción operativa ha de ejercerse, de algún modo la acción directiva: no puede estar ya todo previsto (si lo estuviera, el operario mismo rompería los moldes a los que ha sometido su acción).

-Segundo, es más un criterio de *falsedad*, que de *verdad*.

Llano dialoga en este punto directamente con los filósofos pragmatistas quienes hablan de un criterio de verdad (que sería “verdad práctica”) basados en la consecución del resultado (esto es, el haber llevado a cabo alguna acción indicaría que la proposición en la que se basaba era verdadera). Afirma Llano que si partiendo de determinados juicios sobre la realidad nos proponemos alcanzar cierto resultado, y éste no se produce, ello significa que el juicio en cuestión era falso. Este criterio de falsabilidad es cierto: si con una teoría determinada no obtenemos los resultados que nuestra teoría dice que obtendremos, es claro que nuestra teoría puede ser considerada falsa. Afirma Llano:

“En efecto, los datos negativos del resultado pueden significar la falsedad de la teoría; pero la proporción contraria no tiene la misma validez: la experiencia hace ver que se han obtenido resultados positivos, partiendo de teorías demostradas científicamente después como falsas; y ello patentiza empíricamente la parcialidad de este criterio”⁴⁵.

Como vemos, el criterio de la verdad pragmatista puede funcionar en un nivel indirecto, pero no para probar por sí misma la verdad. Para tener un ejemplo de lo que dice Llano, tenemos el caso de las teorías pre-copernicanas sobre el movimiento de los astros que funcionaban del todo, pero eran falsas en cuanto a la concepción del Sol como girando alrededor de la Tierra. Así que en ese caso no se podría decir que “debido a que” funcionaba la teoría ptolemaica, por consiguiente “era verdad” la proposición fundamental en la que se basaba. El crite-

⁴⁵ Cfr. C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 105.

rio de verdad pragmatista sólo nos serviría por vía indirecta negativa para probar la verdad de alguna teoría. Así, podemos ver por otra vía que no hay tal verdad práctica o verdad al modo pragmático, pues más bien ese criterio de verdad nos serviría por vía negativa para saber cuándo una teoría no es verdadera, pero de ahí no se seguiría que la verdad es práctica en el sentido que venimos diciendo, es decir que la verdad fuese práctica. La verdad siempre es especulativa.

Ahora bien, otra noción que nos ayudará a clarificar el objeto de estudio del intelecto práctico en relación con el especulativo, la desarrolla Carlos Llano al hablar del acierto en la acción. Ya hemos dicho que el conocimiento es verdadero o falso, porque el intelecto es cognoscitivo, y es una facultad que no mueve propiamente hablando a la voluntad ya que la voluntad es la que se mueve a sí misma en el *ejercicio* del acto:

“Así como el conocimiento es verdadero o no, nuestra acción directiva es acertada o no. El acierto va más allá que la verdad. La verdad se refiere 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*. La acción directiva tiene una intencionalidad al acierto, no al logro considerado *en abstracto*. No es acertada la acción directiva que simplemente obtiene éxito (en el sentido usual de la palabra) sino la que obtiene los resultados pretendidos. Por la radical insuficiencia del diagnóstico, la acción directiva comporta la nota de *riesgo*; pero por la radical necesidad de práctica, comporta la nota de pretensión de *acierto*; se trata, pues, de una acción efectuada con la conciencia del riesgo y con la pretensión de acertar”⁴⁶.

Vemos otra de las distinciones llaneanas que son útiles para dirimir la cuestión del intelecto práctico y el especulativo. La verdad se refiere a una instancia cognoscitiva, mientras que el acierto hace referencia a toda la acción. Quizá por eso Llano al dialogar con Héctor Zagal afirma que podrían estar hablando de los mismos conceptos con otros términos. El acierto es lo que pasaría como la “verdad práctica”, la “verdad pragmática”, es decir, el todo de la acción, por lo cual dice Llano que hay acierto cuando hay adecuación y correspondencia (verdad “práctica”) entre el propósito y el logro, es decir, entre los objetivos o modelos y los resultados. Esto es propiamente hablando para Llano un acierto, que sería lo que muchos pensadores llamarían “verdad práctica”, y que en Llano se llama también resultado. Pero hay que notar que esta cuestión no sólo es terminológica, sino que se refiere al núcleo de la doctrina llanista de distinción (y no sepa-

⁴⁶ Cfr. C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 117.

ración) de la especulación y la práctica, así como a su diálogo con las doctrinas pragmatistas de la verdad, y a la distinción fundamental entre la especificación del intelecto y el ejercicio de la voluntad.

Por otro lado, la acción directiva exitosa es la que obtiene los resultados pretendidos, no la que simplemente llega a resultados, porque al final, el director siempre está actuando y llegará a ciertos resultados, pero aquellos por los cuales se juzga que ha realizado una acción con acierto o no, son los que había pretendido por medio de la decisión. Por ello bien dice Llano que ninguna decisión puede calificarse de *acertada* más que *a posteriori*: el acierto, no se avala con razones, sino con resultados. Ahora sí estamos ubicados en el punto de mira del resultado y del producto: el producto decide *a posteriori* si la acción fue acertada o no, y entonces podríamos hablar de una verdad *en la práctica* desde esta óptica. Para Llano, si este calificativo “acertado” se pudiera aplicar *a priori* (antes de conocer el resultado), habría un método seguro para no equivocarse nunca en la acción directiva, lo cual es contrario a la experiencia y a la realidad contingente sobre la que versa ese tipo de acción:

“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”⁴⁷.

Aquí vemos la posibilidad de que el acierto decida *a priori* sobre los objetos respecto de los que versa. Llano negará esa posibilidad, pero afirma nuevamente que en todo caso el conocimiento debería ser verdadero, con lo cual nuevamente vemos que el conocimiento tiene su respecto en el plano cognoscitivo. Ahora bien, el proceso racional de la toma de decisiones tendría que ser correcto para decidir *a priori* sobre la toma de decisiones y el acierto directivo, pero Llano afirma que ni la sola verdad del conocimiento ni la corrección del razonamiento generan acierto *en la práctica*, porque llevar a cabo las ideas depende de la contingencia del momento, de la oportunidad, de los caracteres de las personas, etc. El acierto en la acción no es una demostración matemática, puesto que se involucra no sólo el conocimiento sino también la voluntad y las pasiones de las personas que deciden, como desarrolla Llano en múltiples obras, caso del *Examen filosófico del acto de la decisión*, así como la *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, e incluso en uno de sus últimos textos, *Análisis filosófico del acto de la motivación*⁴⁸.

⁴⁷ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 117.

⁴⁸ Cfr. C. Llano, *Análisis filosófico del concepto de motivación*, Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie Universitaria 215, Pamplona, 2009.

5. Síntesis de las nociones llanistas sobre la verdad y la acción

En *Análisis de la acción directiva*, Llano no desarrolla el tema de la bondad ontológica de la acción moral, porque ese género-sujeto le corresponderá a otras obras, caso de *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, en donde el género-sujeto mira directamente por las cuestiones éticas, lo cual podríamos decir que es el estudio de las afecciones del género-sujeto de la filosofía de la empresa.

Podemos resumir ahora los diversos modos que configuran la *acción práctica* en el pensamiento de Carlos Llano, y que distinguió desde *Análisis de la acción directiva*.

El entendimiento práctico se puede llamar *verdadero lógicamente* al igual que el entendimiento especulativo se dice verdadero lógicamente. El entendimiento práctico es verdadero (lógicamente) cuando se adecúa a la realidad de la situación como oportunidad, es decir, cuando se hace el diagnóstico correcto.

Por otro lado, un producto es *verdadero ontológicamente* cuando se adecúa a su modelo intelectual originario, y aquí es donde vemos que la verdad se dice no prácticamente sino *ontológicamente*, que es el sentido fuerte de verdad según Llano siguiendo a la Escolástica.

Además, la acción moral es *buena* cuando se adecúa a las reglas morales expresadas en la recta razón. Este asunto no lo desarrolla Llano en *Análisis* sino en *Dilemas*, en donde se estudian las afecciones del género-sujeto.

Por otro lado, la acción operativa es *correcta* cuando se adecúa a las instrucciones derivadas de las leyes técnicas. Aquí encontramos a la “operación” como una actividad que no se identifica con la dirección. Y se dice correcta en cuanto se acopla a las rutinas previamente establecidas para llevar a término sus acciones.

Finalmente, la acción directiva es *acertada* cuando alcanza los propósitos pretendidos, y es entonces cuando adquiere sentido la verdad *en la práctica llaniana*, por contraposición a la verdad pragmatista que buscaba validar sus verdades en la consecución de los resultados obtenidos, siendo más bien, como ya vimos, un criterio por vía negativa para conocer cuándo una teoría no es verdadera más que para saber que es verdadera.

Parece un tanto paradójico este criterio, porque si decimos que una determinada proposición sirve para hacer ver la falsedad de un concepto, quiere decir que sí tiene relación con la verdad. Y es así, efectivamente, sí tiene relación con la verdad, pero de un modo indirecto, y por ello el criterio de la verdad pragmática es incompleto ya que sólo se refiere a las condiciones indirectas para que haya verdad, por lo cual no es una doctrina sobre la verdad, sino más bien sobre la falsedad.

Así, afirma Llano que:

“los conceptos de *verdad lógica* en el diagnóstico, *verdad ontológica* en el producto, *bondad* en la acción moral, *corrección* en la acción operativa y *acierto* en la acción directiva son cinco conceptos básicos para la reapreciación adecuada de toda *acción*, en lo que ella tenga de diagnóstico, de producción, de moralidad, de operación y de dirección”⁴⁹.

El género-sujeto de la filosofía práctica en universal ha quedado delimitado en términos de la doctrina llanista. La filosofía práctica se refiere a la verdad en cuanto que el intelecto siempre es especulativo. No hay distinción en el caso de una verdad especulativa y práctica si no media la voluntad en la consecución de alguna proposición “práctica”. Por otro lado, la verdad ontológica indica que hay verdad en la consideración práctica, pero no verdad del juicio sino verdad ontológica, en cuyo caso el producto o el resultado son acciones y objetos llevados al *es*.

Para finalizar, citaremos de nuevo las palabras de Llano en *Sobre la idea práctica*, en donde nuestro autor vuelve con el tema del intelecto práctico y el especulativo, que ahora tratamos:

“Esta indiscriminación entre el *mero concepto pensado* y la *idea práctica o ejemplar*, es una consecuencia de otra previa y más amplia: entre el entendimiento especulativo y el entendimiento práctico. Ya observamos antes que no todo lo que se piensa especulativamente se encuentra en capacidad de ser realizado prácticamente, a no ser por una circunstancia coincidental. Ello es así porque la exigencia del pensamiento especulativo se limita a poner el concepto *en condiciones de ser pensado*; en tanto que el pensamiento práctico debe conceptualizarlo *en condiciones de ser hecho*. Y ambos géneros de condiciones no son conmensurables entre sí.

Para que una forma sea pensada en condiciones de ser hecha, se requiere su vinculación con la materia (si se trata de una forma material, única al alcance de la obra humana), es decir, necesita concebirse *a la manera del todo*, del *synolon*. En cambio, el pensamiento especulativo puede, metódicamente, pensar la pura forma, aún cuando ésta sea de carácter material, o al menos puede pensarla de un modo distinto a como la realidad le exigiría para existir”⁵⁰.

Como podemos apreciar, Llano estaba muy consciente de la distinción entre los dos modos de operar del intelecto humano. El texto *Sobre la idea práctica* muestra esta distinción justo en el punto intermedio, si cabe la expresión, entre

⁴⁹ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 117.

⁵⁰ C. Llano, *Sobre la idea práctica*, pp. 144-145.

las actividades de la inteligencia y la voluntad, el cual para Llano es justo la idea, y además, la idea práctica. Para el género-sujeto que nos atañe en esta investigación, la idea práctica es un contexto y un apoyo para las disquisiciones sobre el estudio del intelecto y sus dos modos de operar. Ahora bien, una idea no existe por sí misma, sino que es un instrumento del ser humano y sus facultades. Por ello, enmarcamos el estudio de la idea práctica en el análisis de la facultad intelectual humana, ya que abordar el tema de la idea práctica por sí mismo es propiamente hablando una investigación de carácter teórico, y no corresponde a nuestra investigación, la cual delimita el género-sujeto, las afectaciones y los principios de la filosofía de la empresa. Sobre dicho tema, los llanistas tienen bastante materia para trabajar.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL GÉNERO-SUJETO Y LAS AFECCIONES DE LA FILOSOFÍA DE EMPRESA: FINES DE LA ORGANIZACIÓN

La filosofía moral es el contexto metódico de la filosofía de la empresa, y, por ello, debemos averiguar con ayuda de las herramientas aristotélicas en qué sentido se habla de una filosofía de la empresa como género-sujeto de estudio, que además tiene afecciones determinadas y ciertos principios.

Diremos algo que parece evidente: la filosofía de la empresa de Carlos Llano pertenece al intelecto práctico y al estudio de la filosofía práctica. Esto parece muy evidente, pero justo la preocupación de Llano es que el *management* no es una ciencia; no hay tal “dirección científica”, pero sí hay una teoría científica sobre la dirección, y esa teoría científica pertenece a la filosofía moral. Por ello decimos que estas indagaciones suponen la teoría de la organización de Carlos Llano, que podría ser fuente de una filosofía política posterior.

Por ello tenemos que analizar junto con Aristóteles las partes de la filosofía práctica para ver en qué sentido podemos hablar de que el género-sujeto de la filosofía de la empresa corresponde a la filosofía moral. Por filosofía moral entendemos el despliegue del intelecto en cuanto a las acciones que se llevan a cabo sea como actuación sea como producción, es decir, como *práxis* o como *poiésis*. Por ello, cuando incluimos a la filosofía de las organizaciones en el contexto de la filosofía moral no estamos diciendo que el género-sujeto de dicha rama de la filosofía sea la mera “ética de los negocios”, porque la filosofía moral estudia el género-sujeto, las afecciones y los principios de sus objetos de estudio, y las acciones morales de los sujetos en las empresas son o bien las afecciones o bien los principios, del género-sujeto de la filosofía de la empresa, pero no todo el género-sujeto de ella. Esta investigación tiene como objeto determinar cuál es el género-sujeto de esta filosofía.

Nuestra investigación es metódica y busca delinear el género-sujeto de la filosofía de la empresa tal como la trató Llano. Por ello, vemos a la filosofía moral desde una óptica metodológica precisa, caso de los *Analytica Posteriora* aristotélicos, y por eso mismo hablamos de estas instancias (género-sujeto, afecciones y principios) en el plano de la filosofía práctica. Aquí no hablaremos

sobre el modo en que la filosofía moral es ciencia, porque eso ha sido objeto de otras investigaciones sobre la filosofía política aristotélica (*Comentario a la Ethica Nichomachea* y *Comentario a la Política*, así como sus respectivos estudios metódicos introductorios). Decimos que la prudencia se subordina a la sabiduría, y así, en la medida en que la filosofía política se subordina a la filosofía primera y usa o supone sus demostraciones, en ese sentido se dice demostrativa. Nuestro objetivo aquí es mostrar que los elementos de las ciencias demostrativas aparecen en la filosofía moral (práctica), y específicamente en la filosofía de la empresa. Así, los *Diálogos llaneanos* están en relación con nuestro Comentario a la *Metaphysica* de Aristóteles, como este texto en relación con nuestros Comentarios a la *Ethica Nichomachea* y a la *Política*, es decir, como su *pródromo* (introducción) o como su *epídromo* (conclusión).

Digamos de inicio que esta sección de nuestro estudio la consideramos el estudio *analítico* de nuestro género-sujeto¹. Afirmamos que Carlos Llano en *Análisis de la acción directiva* lleva a cabo el estudio analítico o “atómico” de nuestro género-sujeto, porque divide las partes primordiales –materiales y formales– de la empresa. No decimos que en otros textos no analizara su género-sujeto de estudio, pero el título de la obra nos hace denominar a ese momento de sus estudios primordialmente como la parte *analítica*. Y hay que poner atención al hecho de que para el propio Llano, un estudio meramente analítico se refiere principalmente a la parte material de los objetos estudiados, pero que debe complementarse con el estudio de las demás causas².

¹ Recordemos que para nosotros “analítico” *primo et principaliter* hacer referencia a la teoría analítica de Aristóteles. En la filosofía práctica del llanismo utilizaremos dicho término en un sentido más genérico, es decir, como el análisis de las partes.

² “Aunque el método analítico no consista sólo en *desarmar* el objeto, sino también en tratar de comprender la conducta de las partes, estructurando así conocimientos parciales con vistas a la comprensión del todo, el eje sobre el que gira ese método es precisamente el análisis: gracias al análisis de las partes se piensa que puede llegar a entenderse el todo, a tal punto que muchos científicos, sociólogos y directivos se encontrarían en un aprieto si se les pidiese proceder con un método alternativo”; C. Llano, *Sobre la idea práctica*, p. 121.

I. FUNDAMENTOS DE LA FILOSOFÍA MORAL DESDE EL PUNTO DE VISTA ARISTOTÉLICO

Hemos visto en otra parte de nuestro estudio la distinción (que no separación) entre el intelecto especulativo y el intelecto práctico según Carlos Llano quien interpreta la filosofía tanto de Aristóteles como de Tomás de Aquino, sin solamente “comentarlos”, pues lleva a cabo un desarrollo propio dentro de la tradición aristotélica. Eso le sirve a Llano para delimitar su propuesta de la filosofía de la empresa dentro del estudio del intelecto práctico, y para separar – ahora sí separar– su filosofía, de las concepciones utilitaristas y pragmatistas que tienen una cierta idea de la verdad y de la verdad “práctica” que precisamente Llano intenta evitar.

Nos parece que todo el intento de Llano en sus obras prácticas es delimitar el género-sujeto, los principios y las afecciones de la filosofía práctica con relación al intelecto especulativo, por dos razones. La primera es del orden especulativo, ya que la filosofía teórica no puede transformar los objetos de estudio que caen bajo su consideración. La segunda es de orden práctico: la filosofía práctica tiene en sus manos la posibilidad de cambiar el orden que se encuentra en las cosas para mejorarlo y perfeccionarlo. Recordemos que *las cosas están como están, no como queremos que estén*, lo cual abre la posibilidad de cambiar esas cosas justo como queremos que estén, en lo cual consiste la acción del hombre en su aspecto práctico y pragmático (no pragmatista). Así las cosas, cabe hacer las distinciones relativas a las organizaciones humanas según Aristóteles y según Llano para mostrar el contexto de estudio del género-sujeto que abordó nuestro autor, pero no sólo eso, sino para entrar de lleno en el género-sujeto de la filosofía de las organizaciones, que es justamente la organización humana, la “empresa”, la comunidad de personas. Lo que no es tan evidente es qué es lo que hace que esa organización sea tal comunidad específica y no otra, puesto que la empresa no es ni la familia, ni la comunidad política como tal, llamada comúnmente “Estado”, ni una comunidad guerrera en cuanto tal (con las precisiones que se puedan hacer sobre el concepto de “competencia”). Es por ello que debemos determinar el género-sujeto de la filosofía de las organizaciones exponiendo, primero, las nociones aristotélicas relativas a las comunidades humanas, y viendo asimismo la idea de Carlos Llano sobre el *quid* del estudio que realizaba.

1. Multitud doméstica y multitud civil en Tomás de Aquino

Hay una distinción entre el intelecto especulativo y el práctico que hemos analizado en su respecto con la ayuda de los conceptos de Carlos Llano. Asimismo, nos hemos apoyado en Tomás de Aquino para analizar los órdenes del intelecto especulativo y práctico. Ahora bien, suponiendo la distinción – repitamos y hagamos hábito de esta indicación: no separación– entre ambos intelectos, podemos entrar en materia de discusión sobre el género-sujeto de la filosofía práctica.

Nuevamente tenemos que hacer uso de los Proemios de Tomás de Aquino a las obras de Aristóteles, en este caso los proemios a la *Ethica Nichomachea* y la *Politica*, que se refieren a la filosofía moral. Tomás de Aquino no pudo terminar el comentario a la *Politica* pero escribió el proemio relativo a la ciencia política, de manera que tenemos materia para hablar sobre el género-sujeto de la filosofía política en general, y de la filosofía moral en particular (por medio del proemio a la *Ethica*).

Tomás de Aquino comienza el proemio a la *Ethica* utilizando una tesis aristotélica que se encuentra en la *Politica*, a saber, que el hombre por naturaleza es un animal político³. Asimismo, este animal social por naturaleza tiene muchas carencias para vivir y él mismo como individuo no se las puede proporcionar, por lo que es necesario que el hombre naturalmente sea parte de una multitud, la cual le proporciona ayuda para vivir bien. Llano se hace eco de esta tesis cuando afirma lo siguiente:

“El *homo naturaliter*, según el término clásico de Aquino, *est animal socialis*: el impulso ‘social’ humano radica de suyo en la naturaleza del hombre, y de esa tendencia esencial es de donde arranca la necesidad de cooperación de muchos a un mismo fin, en lo que consiste la sociedad: no soy social, pues, porque tenga necesidad de los otros, sino que *tengo necesidad de los demás porque soy esencialmente social*: no posee para él otro sentido el *naturaliter* de la expresión tomista”⁴

La *reciprocatio* que hace Llano sigue los cánones de los *Analytica Posteriora* cuando Aristóteles hace la distinción entre la causa del hecho y la razón de la afirmación del hecho. En este caso, Llano afirma que la proposición “tengo necesidad de los otros” no provoca el que seamos sociales (políticos, en términos aristotélicos precisos), sino que en todo caso es la razón de la afirmación de la sociabilidad humana. Al revés, enuncia Llano que “tengo necesidad de los

³ Cfr. Tomás de Aquino, Proemio a la *Ethica Nichomachea*.

⁴ Cfr. C. Llano, “Individuo y Sociedad: Problema Metafísico”, en *Memorias del XIII Congreso Internacional de Filosofía*, UNAM, México, 1963.

otros *porque soy social*”, lo cual es la causa del hecho, no sólo de su afirmación. Esto que parece un mero retruécano de las expresiones está en concordancia con las nociones metodológicas aristotélicas que el mismo Llano estudia en su *Demonstratio*⁵, y que hemos delineado en otros sitios, justamente a lo cual denominamos *reciprocatio*.

Así interpreta Llano la expresión *naturaliter* que Tomás de Aquino utiliza cuando se refiere al “animal social”, siendo que Aristóteles había hablado del “animal político”, pero ambas expresiones son similares si no es que idénticas, según lo interpreta Llano: el animal social es el animal político. Ahora bien, la ayuda del ser humano en su indigencia ontológica fundamental es necesaria por dos motivos, según Tomás de Aquino:

“Primero, para aquellas cosas que son necesarias para la vida y sin las cuales la vida misma no se daría: para esto recibe ayuda de la multitud doméstica, de la cual es parte. Así, todo hombre recibe la generación y la educación de los padres. Y de manera semejante, cada uno de los que son parte de la familia doméstica, se ayudan entre sí para las cosas necesarias para la vida.

En segundo lugar, se necesita de la ayuda de otros, de los cuales se es una parte, para perfeccionar su vida, es decir, para que el hombre no sólo viva, sino que viva bien, teniendo todas las cosas que son suficientes para vivir. Desde este punto de vista, el hombre es ayudado por la multitud civil, de la cual también es parte, no sólo para las cosas corporales, para lo cual se ayuda de todos los artefactos y que una casa no pueda proporcionar, sino también para las cosas morales: así, por ejemplo, la autoridad civil presiona también a los jóvenes insolentes cuando la potestad paterna no los puede corregir”⁶.

Tenemos aquí las dos características de las “multitudes” según las denomina Tomás de Aquino, con respecto a la vida del ser humano en sociedad: primero, requiere de las cosas necesarias para vivir, y, segundo, de aquello que lo hace vivir *bien*. Estos dos fines se consiguen en sociedades distintas, ya que por un lado, la familia y las comunidades primigenias ayudan a las necesidades básicas, y, por otro, la multitud civil ayuda a las necesidades humanas en orden a su vida como ser humano en cuanto tal. Relacionemos estas nociones con nuestro tema. La empresa no ayuda a las personas a sus necesidades básicas, o sí lo hace en cuanto las personas trabajan en ella y obtienen un sueldo, etc., pero no es en la empresa donde se obtiene la educación y la generación. Eso sucedería en una

⁵ C. Llano, *Demonstratio*, p. 161ss. Este mismo desarrollo demostrativo aristotélico-llaneano aparece resumido en Llano Carlos, “La dimensión empírica de la argumentación metafísica en Tomás de Aquino”, *Tópicos*, 1999 (17), pp. 153-198.

⁶ Aquino, Santo Tomás, Proemio a la *Ethica Nichomachea*.

sociedad donde los seres humanos nacieran dentro de una corporación y fuesen alimentados y educados por ella, lo cual no es el caso. La empresa no es una familia ni se podría denominar multitud doméstica.

Por otro lado, la empresa no es *per se* una multitud civil, ya que la empresa no expresa códigos civiles y penales, sino que los supone, al encontrarse en una determinada comunidad política. Para Llano, por ello, la empresa es más bien una entidad intermedia entre la familia y lo que llama “Estado”, no siendo la única al parecer, aunque esto no lo trató directamente. Más bien, dando por supuesto que la empresa era una cierta entidad intermedia, trataba los aspectos humanos que se podían extraer de esas comunidades.

Aristóteles en la *Política* hace el recuento de las comunidades que se encuentran en la *polis*, y hace una enumeración de los integrantes de las ciudades. Aquí aparece un problema importantísimo que Carlos Llano intentaba sortear en sus obras, y es que la vida mercantil, la vida pecuniaria, la vida en la que el ser humano intenta obtener una riqueza económica proveniente de sus actividades (Aristóteles dice a la letra, la actividad de compra y venta) es inmoral, porque tiene como fin la ganancia económica, no la perfección de los sujetos en cuestión.

2. Aristóteles y la comunidad doméstica y política

Aristóteles desarrolla su teoría política partiendo de un principio metódico: para ver lo compuesto hay que dividirlo hasta las partes mínimas y de ahí remontarse hasta el todo en cuestión.

Para el Estagirita, las meras partes no conforman el todo, sino que éste es anterior a aquellas. La división resuelve las cosas en sus partes materiales, pero ello no indica de ningún modo la razón formal de su unión. Sin embargo, Aristóteles usa del método de la división para analizar los componentes de la ciudad. La *Política* de Aristóteles comienza con una aserción universal:

“Toda ciudad se ofrece a nuestros ojos como una comunidad; y toda comunidad se constituye a su vez en vista de algún bien (ya que todos hacen cuanto hacen en vista de lo que estiman ser un bien). Si pues todas las comunidades humanas apuntan a algún bien, es manifiesto que al bien mayor entre todos habrá de estar enderezada la comunidad suprema entre todas y que com-

prende a todas las demás; ahora bien, ésta es la comunidad política a la que llamamos ciudad”⁷.

La ciudad se ordena a algún bien. Como decía el mismo Estagirita en la *Ethica Nichomachea*, los métodos y las artes se ordenan a un bien. Así, la continuación de la filosofía moral o su parte postrema es la filosofía política (pues, de hecho, para Aristóteles sólo hay *filosofía política* sin más). La jerarquía de los fines se nota en el ejemplo aristotélico del arte de poner herraduras. Este arte en sí mismo es algo, pero se ordena al arte militar en cuanto que los caballos necesitan de las herraduras para andar. Así, los diversos fines de la ciudad se ordenan hacia el todo que es el bien de la ciudad. Esto justo le da pie a Aristóteles para conocer el *tí estí* de la ciudad con respecto a otras comunidades, que es el punto que traemos entre manos con respecto a la organización.

Recordemos que hasta ahora no hemos visto qué es la empresa o la organización como la entiende Llano, y según veremos más adelante, pero hemos visto qué no es: a saber, no es una familia y no es una comunidad política⁸. Por ello, hemos comenzado con una vía negativa para conocer la organización de la que habla Llano, comparándola con los conceptos aristotélicos y tomistas de comunidad que *in extremis* son los que conocía Llano y que manejaba continuamente en sus exposiciones.

Dice Aristóteles que para algunos el poder político y el poder real son lo mismo y otro, en cambio, el poder que se tiene sobre la familia o sobre los “esclavos”. Quienes son de esa opinión consideran que estos poderes (político y real) difieren entre sí no específicamente, sino por el mayor o menor número de los sujetos del poder, de tal modo que si son pocos tendríamos el poder del amo, y si más, el del jefe de familia, y si más aún, el del gobernante o el monarca. Según esta distinción no habría diferencia alguna entre una gran casa y una pequeña ciudad⁹. Si el criterio de distinción entre un poder y otro es meramente cuantitativo, entonces no difieren las cosas sino en tamaño. En el caso de la ciudad hay que ver cuál es el método para poder conocer esa diferencia:

“En efecto, y del mismo modo que en otros campos, es necesario disolver lo compuesto hasta llegar a sus elementos no compuestos (ya que éstos son las

⁷ Cfr. *Politica*, I, 1, 1251b 1-5 (n. 1). El número entre paréntesis hace referencia a la “unidad eidética” correspondiente de nuestro Comentario a la *Politica*.

⁸ Aristóteles ya había visto que la condición de la ciudad no sólo es el intercambio ni el prevenirse de las injusticias: “Es evidente, pues, que la ciudad no es una comunidad de lugar para impedir injusticias recíprocas y con vistas al intercambio. Estas cosas, sin duda, se dan necesariamente si existe la ciudad; pero no porque se den todas ellas ya hay ciudad, sino que esta es una comunidad de casas y de familias para vivir bien con el fin de una vida perfecta y autárquica”; *Politica*, III, 9, 1280b 12-13 (n. 325).

⁹ Cfr. *Politica*, I, 1, 1251b 7-14 (n. 3).

partes más pequeñas del todo), así también habrá que examinar los elementos de los que consta la ciudad, con lo cual veremos mejor las diferencias recíprocas entre los poderes y comunidades que estamos hablando, y si es posible alcanzar conclusiones sobre las cosas que quedan dichas”¹⁰.

Aristóteles plantea así el inicio de la respuesta. La división en partes hasta los elementos primeros es el método adecuado para esta investigación, pues para él, en este respecto de filosofía práctica, la mejor manera de ver las cosas es verlas en su desarrollo natural y desde el principio¹¹. Desde el principio aquí se refiere más bien a la división en partes básicas, no al inicio por naturaleza, porque de ser así, el inicio sería la ciudad que es anterior a sus partes. Por ello, dice Aristóteles que: “en primer lugar, la necesidad ha hecho aparearse a quienes no pueden existir el uno sin el otro, como son el varón y la mujer en orden a la generación (y esto no por elección deliberada, ya que, en el hombre, no menos que en los demás animales y en las plantas, hay un deseo natural de dejar tras de sí otro ser a su semejanza)”¹².

La familia es así, una comunidad según la naturaleza. Y la primera comunidad que resulta de muchas familias, y cuyo fin es “servir a la satisfacción de necesidades que no son meramente las de cada día es la aldea o barrio”¹³. El Estagirita afirma que la “aldea” es una colonia de familias. Así:

“La comunidad última de muchas aldeas (*komón*) es la *polis*. Es [C] la comunidad que ha llegado al nivel más alto de autosuficiencia, y que [A] si ha nacido de la necesidad de vivir, [B] subsiste para el vivir bien. De aquí que toda ciudad exista por naturaleza, no de otro modo que las primeras comunidades, puesto que es ella el fin de las demás. Ahora bien, la naturaleza es fin; y así hablamos de la naturaleza de cada cosa, como el del hombre, del caballo, de la casa, según es cada una al término de su generación. Por otra parte, aquello por lo que una cosa existe y su fin es para ella lo mejor; en consecuencia, la autosuficiencia es un fin y lo mejor. De lo anterior resulta manifiesto que la ciudad es una de las cosas que existen por naturaleza y que el hombre es por naturaleza un animal político”¹⁴.

En nuestro *Comentario* a la *Política* enunciamos la siguiente *reciprocatio* de predicados. Decimos que [C] la ciudad [A] se forma a causa de las necesidades, [B] porque subsiste para el vivir bien; y así se ve la materia ordenada a la forma.

¹⁰ *Política*, I, 1, 1251b 16-29 (n. 9).

¹¹ Cfr. *Política*, I, 1, 1252a 25-27 (n. 4).

¹² *Política*, I, 1, 1252a 27-31 (n. 5).

¹³ *Política*, I, 1, 1252b 17-18 (n. 9). Es de muy difícil traducción la palabra *komé*, por lo que en realidad no debería traducirse.

¹⁴ *Política*, I, 1, 1252b28-1253a 4 (n. 11).

Si se ve la materia, se enuncia a la inversa que [C] la ciudad [A] subsiste para el vivir bien, [B] porque se forma a causa de las necesidades. Y así vemos las dos necesidades de la ciudad, tanto por parte de la materia como por parte de la forma.

La naturaleza es aquello que es el ser una vez cumplida su generación. Esta noción puede identificarse con el *érgon* del que el mismo Aristóteles habló en la *Ethica Nichomachea*¹⁵. Asimismo, aparece una importante *reciprocatio* en relación con la autosuficiencia o autarquía, ya que la autarquía se identifica con el bien, mismo que es el género-sujeto de la filosofía política entendida en universal. En el caso del hombre individual, la felicidad es el bien concreto realizable que es su fin. En el caso de las comunidades aparece la noción de autarquía, que también había aparecido en la definición de felicidad de la *Ethica Nichomachea*¹⁶, y que aquí se identifica con el bien de la misma comunidad política última. Tenemos así que [C] la autarquía [A] es un fin y es mejor, [B] porque es aquello por lo que existen las comunidades. Y así se ve el hecho. Si se ve la forma o el fin, se dice, a la inversa, que [C] la autarquía [A] es aquello por lo que existen las comunidades, [B] porque es un fin y es mejor. Y así, si la autarquía se identifica con el bien, se puede hacer este mismo razonamiento respecto de la felicidad.

Ahora bien, luego de estas anotaciones aristotélicas vemos que la estructura de la *polis* es jerárquica, razón por la cual entre sus diferentes niveles hay finalidad con respecto al todo de distinta manera. Se trata de una analogía de los fines. Esta instancia es la más alta de la filosofía práctica, y suponiendo ésta la especulativa, es la parte postrema del estudio aristotélico acerca del hombre. Una vez que ha dividido la ciudad en sus elementos primitivos Aristóteles comienza su estudio por esas partes “atómicas”, que para él son el “señor” y el “esclavo” (lo cual queda excluido de las premisas llaneanas como es claro), el marido y la mujer, el padre y los hijos¹⁷.

El principio metódico aristotélico es que el todo es anterior a la parte¹⁸. En la argumentación, el todo que es la ciudad se da por descontado, haciéndolo explícito cuando lo requiere la argumentación. La ciudad es anterior al ser humano en tanto que es el todo, pues, dice Aristóteles, destruido el todo corporal, no habrá ni pie ni mano a no ser equívocamente, y así, si el individuo no puede bastarse a sí mismo deberá estar en el todo político justo como lo están las otras

¹⁵ Cfr. *Ethica Nichomachea*, I, 7, 1098a 7-15 (n. 72); II, 6, 1106a 22-23 (n. 194); VI, 12, 1144a 7-10 (n. 901); X, 5, 1176a 3-8 (n. 1464).

¹⁶ Cfr. *Ethica Nichomachea*, X, 7, 1177b 19-26 (n. 1484a-b).

¹⁷ Cfr. *Politica*, I, 2, 1253b 1-7 (n. 25).

¹⁸ *Politica*, I, 1, 1253a 20 (n. 16).

partes con su respectivo todo¹⁹. A partir de aquí se siguen problemas que la filosofía política ha desarrollado a lo largo de siglos: ¿qué tiene preeminencia, la ciudad o el ser humano, y si lo es una u otra instancia, según qué aspecto es primero una o el otro?

Para Llano, en la naturaleza del hombre está ya resuelta de un modo *natural*, lo que él denomina la artificiosa antinomia hombre-sociedad. Según nuestro autor, donde no está resuelta es en la técnica sociológica, y ello justo por atender preferentemente a la dimensión material humana, esto es, por una falsa concepción de la naturaleza del hombre:

“El liberalismo y el socialismo, y las fórmulas sociológicas intermedias, se explican sólo desde un planteamiento, al menos inicial, materialista. Desde una perspectiva espiritual, seguirán existiendo, qué duda cabe, los graves problemas sociológicos contemporáneos, seguirá en pie la gravísima cuestión de cómo nos las vamos a arreglar entre nosotros para convivir; pero esta cuestión no podrá ya plantearse desde la alternativa hombre-sociedad, libertad-orden, liberalismo-socialismo, hasta encontrar un punto adecuado, un intermedio razonable entre dos extremos. Partiendo de una alternativa falsa, por considerar que el hombre es un *ser material*, o por considerar sólo lo material en el hombre, difícilmente podrá lograrse una fórmula que pueda resolver una alternativa inexistente. Cada hombre, al tener una actividad independiente de la materia, al ser espíritu, es eminentemente distinto de los demás hombres, con una libertad inalienable y con una dignidad propia; no como los ejemplares de una misma edición, que tienen la dignidad de la edición a que pertenecen. Esta *dignidad de la persona* de la que ahora tanto se habla en Oriente y Occidente, no puede referirse más que al carácter espiritual del hombre, y por ende, a su destino inmortal e imperecedero. De lo contrario, con mayor motivo se hablaría de la dignidad de la vaca y del caballo, cuya ‘situación social’ es más precaria que la del hombre mismo. Si el hombre quedara reducido a una mera individualidad biológica, en la que el alma no vendría a ser más que un epifenómeno sin valor particular, la cuestión social tendría una cabal respuesta en la sociedad protectora de animales”²⁰.

Diríamos que la distinción entre la óptica de la filosofía política que adopta Aristóteles y la que adopta Llano es distinta en cuanto a los principios por los que se estudia el género-sujeto. En mejores términos, para Llano, el abordaje de Aristóteles (aunque no lo haya dicho así explícitamente, ya que Llano tenía en mente dialogar con las posturas como el “liberalismo” y el “socialismo”) sería una aproximación al género-sujeto de la política desde el punto de vista de la

¹⁹ Cfr. *Politica*, I, 1, 1253a 21 (n. 17).

²⁰ C. Llano, *Ser del hombre y hacer de la organización*, pp. 32-33.

división material de las partes de la ciudad. No decimos que para Llano Aristóteles es un “materialista”. Distingamos los términos: la perspectiva material de Aristóteles en la filosofía política significaría que el Estagirita vio los elementos “atómicos” de las sociedades en su estudio de la *polis*. En cambio, Llano vería, dentro de esa división material, el elemento formal de esa unión entre los pares, caso del ser humano, y para nuestro autor esa causa final y formal sería la espiritualidad humana, que Aristóteles no trata en la *Politica* sino en todo caso plantea el tema (en tanto a la inmortalidad se refiere) en la *Metaphysica*²¹. Propiamente hablando, Aristóteles no parece desarrollar el estudio de la espiritualidad tal como la entiende Llano, pero esto es tema de otro género-sujeto. Así, los términos de la “antinomía” entre el individuo y la sociedad los entiende Carlos Llano de un modo distinto a como los entendería Aristóteles, si se hubiera dado esa duda para el Estagirita, y de una manera también distinta de cómo lo entenderían los “liberales” o los “socialistas” o “marxistas” de turno. Llano adopta una perspectiva metafísica del ser humano, no una sociológica o meramente técnica:

“Por ello podemos decir ahora, de una vez, que la cuestión social no está bien planteada en el plano sociológico como opción entre liberalismo y socialismo, sino en el plano entitativo como opción entre el *ser para mí o el ser para los otros*. Esta opción ha sido siempre básica y primera, pero reviste un carácter principal en este tiempo, hasta constituirse en un asunto de primacía y hasta de apremio, precisamente por la exaltación masiva y oficial del egoísmo, que se ha constituido como un tema recurrente en todos los planteamientos sociales de hoy”²².

Tal es el problema sociológico de los fines de la ciudad y del individuo desde la perspectiva llanista. No hay que ver primero la organización sino al individuo y sus fines concretos. Ahora bien, la solución de Llano no elimina los problemas sociológicos y técnicos, si bien se ubica en una perspectiva más amplia para su posible solución, si es que la hubiera. Decimos que no elimina esos problemas porque el asunto sigue ahí: de hecho, en los hechos mismos puestos en el *esse*, tanto en los “Estados” como en las organizaciones, parece ser que hay primacía de los fines de la organización con respecto a los fines del individuo. Este tema lo trata Llano en *Análisis de la acción directiva* en donde distingue los fines de la empresa y del individuo según los respectos para ver en qué sentido hay que entender este problema²³.

²¹ Cfr. *Metaphysica*, XII, 3, 1070a 21-26 (n. 1040).

²² C. Llano, *Ser del hombre y hacer de la organización*, p. 37.

²³ Hay que distinguir entre los fines institucionales y los fines de los individuos para ver los términos de la aporía y tratar de resolverla adecuadamente. Cfr. C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, pp. 233-234.

3. Crematística natural y anti-natural en Aristóteles

Podemos hacer unas precisiones éticas, ahora sí éticas, no sólo relativas al género-sujeto en cuanto tal que nos atañe, para poder apreciar después con más claridad las definiciones que da Carlos Llano al respecto de las organizaciones. Parece ser que la vida mercantil y empresarial desde el punto de vista aristotélico debe ser considerada inmoral. De ser así, las organizaciones de las cuales habla Llano serían parte de una vida inmoral, en cuyo caso no podríamos ver qué sentido tiene estudiar las virtudes de los hombres, la noción de mando, etc., ya que todo ello se ordenaría a justificar un sistema de suyo inmoral en donde los seres humanos no se desarrollan, sino que, al revés, son degradados en su condición humana.

Para Aristóteles hay varias comunidades en la ciudad que nos permitirán ver un problema que el propio Llano siempre tuvo en cuenta, a saber, que la empresa se ordenaría solamente a obtener ganancias económicas, lo cual para el Estagirita es una vida inmoral. Para el Estagirita hay un arte adquisitivo que se ordena a la acumulación de bienes en la casa que son útiles para la vida diaria y para el bien de la comunidad. A este arte se le llama *crematístico*. Los bienes que provienen de este arte adquisitivo son limitados porque se trabaja de un modo específico y se obtienen determinados productos por ese trabajo. La riqueza en ese caso es limitada²⁴. Ahora bien, cuando se expande el radio de acción del ser humano y se tienen que intercambiar bienes o servicios, surge la moneda como un medio de medición de esos intercambios²⁵. En ese sentido, Aristóteles hace una historia de la moneda en su *Política*:

“De aquí que, para efectuar sus cambios, los hombres convinieran en dar y recibir entre ellos algo que, siendo útil de suyo, fuese de fácil manejo para los usos de la vida, como hierro, plata u otro metal semejante. En un principio, determinóse su valor simplemente por el tamaño y el peso, pero al fin hubo de imprimirse un sello en el metal, a fin de eximirse de medirlo, y este sello se puso como signo del valor. Instituida pues la moneda por la necesi-

²⁴ “Así, pues, una especie de arte adquisitivo es naturalmente una parte de la economía: es lo que debe facilitar o bien procurar que exista el almacenamiento de aquellas cosas necesarias para la vida y útiles para la comunidad de una ciudad o de una casa. Y parece que la verdadera riqueza proviene de éstos, pues la provisión de esta clase de bienes no es ilimitada, como dice Solón en un verso: *Ningún límite de riqueza está fijado a los hombres*. En efecto, existe aquí uno, como en las demás artes. Ningún instrumento de alguna es ilimitado, ni en cantidad ni en magnitud. Y la riqueza es la suma de instrumentos al servicio de una casa y una ciudad. Por tanto, es evidente que hay un arte de adquisición natural para los que administran la casa y la ciudad”; *Política*, I, 8, 1256b 13-19 (n. 56).

²⁵ Cfr. *Ethica Nichomachea*, V, 5, 1133a 19-31. (nn. 696-694).

dad de los cambios, nació la otra forma de crematística, o sea el comercio lucrativo al menudeo, que al principio se practicó de manera sencilla, pero después se hizo más artificial, conforme la experiencia fue mostrando las fuentes y métodos de cambio que pudieran producir el máximo lucro”²⁶.

El dinero es una medida y es voluntaria, porque no se da por naturaleza sin la aparición del ser humano. El dinero es el uso que se le da a una medida que ayuda a saber el valor dado a ciertos objetos. Asimismo, Aristóteles está consciente de que la noción de interés y de valor de cambio puede ser pervertida respecto de su origen, ya que puede crearse dinero con más dinero sin intercambiar bien alguno. En este sentido las comunidades de personas que se dedican al lucro como tal son inmorales. Y hay que entender que Aristóteles habla sobre las comunidades de compradores y vendedores, esto es, el mundo del *emporio*. El Estagirita entiende el mundo del emporio como el mundo del mercado en el que se intercambian bienes y hay ganancias con lucro:

“Ahora bien este arte (crematístico), como hemos dicho, tiene dos formas: una, la del comercio de compra y venta, y otra la de la administración doméstica. Esta es necesaria, y alabada; la otra, la del cambio, justamente censurada (pues no es conforme a la naturaleza sino a expensas de otros). Y muy razonablemente es aborrecida la usura, porque, en ella, la ganancia procede del mismo dinero, y no de aquello para lo que éste se inventó. Pues se hizo para el cambio; y el interés, al contrario, por sí solo produce más dinero. De ahí que haya recibido ese nombre, pues lo engendrado es de la misma naturaleza que sus generadores, y el interés es dinero de dinero; de modo que de todos los negocios éste es el más antinatural”²⁷.

Hay dos crematísticas: una que es natural y se refiere a la administración de la casa, y otra que es inmoral, muy parecida a la primera porque se refiere a la adquisición de bienes, pero es antinatural porque sólo hace referencia primordial al dinero. Aristóteles incluso habla del monopolio que se da en el *emporio*, es decir, en la vida del mercado²⁸. Hay que ver si esta vida del emporio es la organización de la que habla Llano, porque en tal caso tendríamos una seria objeción a la vida empresarial. Es decir, si en términos de Aristóteles la vida del lucro antinatural se identifica con las organizaciones como las entendía Llano, tendríamos que la propuesta antropológica de nuestro autor simplemente intentaría “maquillar” con conceptos metafísicos fundamentales una organización y vida lucrativa que de suyo es inmoral.

²⁶ *Política*, I, 3, 1257b 1-8 (nn. 59-60).

²⁷ *Política*, I, 10, 1258a 4-b 7 (n. 66).

²⁸ Cfr. *Política*, I, 11, 1259a 8-13 (n. 69).

Hagamos una analogía con la antigua esclavitud para mostrar la objeción a una filosofía moral de las empresas. El sistema de esclavitud que tenían los griegos antiguos era inmoral porque se hacía de una persona un objeto casi inanimado, un autómeta²⁹. Ahora bien, si algún autor antiguo nos hablara de cómo tratar bien a los esclavos, ser “humano” con ellos, saber las virtudes de los esclavos, etc., ¿no estaríamos disfrazando una institución inmoral por medio de conceptos éticos verdaderos? Del mismo modo, decimos que se puede objetar a la filosofía de las empresas no su existencia como género-sujeto de estudio (puesto que la filosofía puede abarcar cualquier objeto, como el presente caso que nos atañe), sino que, desde el punto de vista ético, se podría decir que un sistema que es inmoral se “maquilla” con conceptos metafísicos verdaderos. Tal es la objeción desde el punto de vista moral al mundo de la empresa.

Por ello tenemos que distinguir los sentidos en que se entiende aristotélicamente el dinero y la vida pecuniaria para diferenciar el género-sujeto que nos atañe. Como decimos, nuestra investigación se encuentra enmarcada en la filosofía moral, pero buscamos metódica y epistemológicamente el género-sujeto de la filosofía de la empresa para que sus afecciones (la propia ética de las organizaciones) nos permitan ver ese género-sujeto desde la óptica de Carlos Llano.

Ahora bien, el mundo de la vida pecuniaria y del mero cambio y compra venta como lo entiende Aristóteles, no parece ser propiamente hablando una organización al modo de la empresa como la entendemos hoy y como veremos que la define Carlos Llano. Sin embargo, los fines parecen semejantes, es decir, si entendemos a la empresa como una organización que obtiene ganancias económicas por sus servicios, esa vida sería inmoral según el Estagirita. Y que conste que no es un “marxista” el que está hablando acerca del sistema “capitalista”, sino el mismo filósofo de Estagira.

Nos atrevemos a decir que el sentido de la vida pecuniaria a la que se refiere Aristóteles en primer término es a lo que ahora se denomina vida bursátil, que es la compra y venta de “valores” que muchas veces ni siquiera existen. La penetración de Aristóteles sobre el fenómeno del dinero es patente, ya que se refiere a la moneda en cuanto tal cuando no representa bien alguno, sino que es riqueza pecuniaria que se intercambia y crea más riqueza, aunque no necesariamente se traduzca en bienes para los que justamente se creó esa riqueza. Dicho en sus propios términos, el Estagirita así lo afirma:

²⁹ Así lo decía el mismo Aristóteles “Así también, las posesiones son un instrumento para la vida y la propiedad es una multitud de instrumentos; también el esclavo es una posesión animada, y todo subordinado es como un instrumento previo a los otros instrumentos”; Cfr. *Política*, I, 4, 1253b 2 (n. 28).

“Sin embargo, otras veces hay la opinión de que el dinero es algo insignificante y completamente convencional, y nada por naturaleza, porque si lo usan cambian las normas convencionales, no vale nada ni es útil para nada de lo necesario, y siendo rico en dinero, muchas veces se carece del alimento necesario. Ciertamente extraña es esta riqueza cuya abundancia se muere del hambre, como cuentan en el mito de aquel Midas, quien, por su insaciable deseo, convertía en oro todo lo que tocaba”³⁰.

En otros términos, si bien la moneda es una medida y un valor de cambio, pero se usa no para cambiar productos sino para crear más moneda, tendríamos una vida que de por sí es artificial, aún más irreal, porque no respondería a objeto alguno sino al cambio por el cambio; un medio sin fin, o un medio que es sólo el fin. Por ello, Aristóteles afirma que alguno podría tener toda la riqueza monetaria sin tener bien alguno. Decimos que la vida bursátil (el manejo de fondos que incluso no existen aún, pero que se consideran prácticamente *en potencia*), no la empresarial o industrial, sino la bursátil, sería la vida inmoral aristotélica en su sentido prístino: la duplicación de un medio en cuanto medio, con intereses que surgen prácticamente de la nada, ya que no se ha convertido nada en algún producto, sino que es la mera duplicación de una entidad difícilmente definible y captable. La penetración intelectual de Aristóteles sobre el fenómeno del *interés* también es notable: ¿por qué y cómo el dinero “genera” más dinero? ¿Simplemente porque pasa el tiempo? ¿Porque hay movimiento de las personas, que son las que lo crearon?

Con esto no buscamos defender la vida “socialista” por encima de la “capitalista”, o viceversa. Esa discusión no nos incumbe en nuestra indagación del género-sujeto de la filosofía de la empresa, puesto que corresponde a la filosofía política como tal, a la cual justamente se subordina ésta sobre la empresa. Más bien decimos que hay que distinguir precisamente cuál es la vida inmoral de la que habla Aristóteles, y por ello decimos que entendemos a la vida bursátil propiamente como la vida inmoral de la que él habla. Ahora bien, es un hecho que una de las finalidades de la empresa, como veremos, es la ganancia pecuniaria, y por ello mismo la objeción permanece desde el punto de vista ético: ¿la filosofía de la empresa cuando tiene una vertiente ética, es solamente la justificación antropológica de un sistema de suyo inmoral desde la óptica aristotélica?

³⁰ *Politica*, I, 9, 1257b 11-12 (n. 61).

4. La empresa según Carlos Llano: ¿comunidad intermedia entre el “Mercado” y el “Estado”?

Según Aristóteles, las diversas comunidades que existen en la ciudad no se identifican con los fines de ella, porque cada una tiene fines concretos, y sólo la ciudad sería el fin último de las distintas organizaciones humanas. Hay que analizar también cuál sería el tipo de unidad de la ciudad de acuerdo al Estagirita, ya que eso nos indicaría qué tipo de organización es la que estudia la filosofía de la empresa, y cómo se abordaría su unidad desde una perspectiva ontológica. Ahora bien, cabe mencionar cómo veía Aristóteles a las comunidades que tenían relación con la crematística antinatural o referida al comercio, que en griego se dice *emporio*:

“De la crematística basada en el cambio, la más importante es el comercio (y ésta tiene tres partes, embarque, transporte y venta. Cada una de ellas difiere de las otras por ser una más segura y por proporcionar otra más ganancia). La segunda parte es la usura, y la tercera el trabajo asalariado (En éste está, por un lado, el de los oficios especializados y, por otro, el de los no especializados, cuya utilidad se reduce a la fuerza corporal). Una tercera forma de crematística, intermedia entre ésta y la primera (ya que participa de la natural y la de cambio), es la que se refiere a los productos de la tierra que, sin frutos, son útiles; por ejemplo, la explotación de los bosques y toda clase de minería”³¹.

Estas anotaciones de Aristóteles nos sirven para conocer cómo veía las diversas comunidades de la *polis* y para relacionar sus nociones generales con la doctrina de Llano. Las distintas organizaciones modernas se han especializado a tal grado que difícilmente podríamos compararlas con las organizaciones como las entendía Aristóteles, pero hay un núcleo vigente dentro de todo ese planteamiento, a saber, que hay sociedades o comunidades que podríamos denominar “intermedias” entre la familia y la *polis* como tal. Eso prácticamente sigue vigente en un sentido universal, es decir, no es que permanezcan las sociedades “intermedias” tal como las describe Aristóteles, pero sí hay sociedades intermedias.

El estudio de las sociedades intermedias según Llano, nos indicará el contexto en que se encuentra el estudio de la empresa o la organización, que es el género-sujeto que delimitamos con herramientas epistemológicas aristotélicas. El esquema general llaneano de las sociedades modernas lo representa con el “Mercado” (en donde desde el punto de vista aristotélico sí podríamos decir que

³¹ *Politica*, I, 11, 1258b 3-5 (n. 68).

se refiere a la vida del *emporio*) y el “Estado”, como dos instituciones o sociedades que conforman el todo político y social.

En efecto, en *La amistad en la empresa*³² Llano afirma que las teorías políticas y económicas contemporáneas han sostenido que todo lo no localizable en el ámbito estatal y mercantil, era lúdico o sentimental. Estas teorías se tensionaban –dice– en una dialéctica entre “Estado” y el “Mercado”. Con ello obtenemos dos de los polos principales de las sociedades modernas según nuestro autor. Afirma Llano que la opción era “más Estado y menos Mercado” en las visiones socialistas, o bien “más Mercado y menos Estado”, en las perspectivas capitalistas, o las llamadas en tiempos recientes, “neoliberales”.

Para Llano, ambas organizaciones o comunidades mencionadas siguen siendo necesarias para la vida comunitaria. En ella se requiere tanto del “Estado” como del “Mercado”, y se requieren en su relación mutua. El esquema básico que hace Llano es el siguiente:

Mercado	Estado
---------	--------

Afirma que el “Mercado” sin el “Estado” nos lleva al laberinto de la selva (caso del capitalismo salvaje); pero el “Estado” sin el “Mercado” desemboca en una “esterilidad desértica”. Llano añade además un tercer factor que abarca e incluso en ocasiones domina las acciones estatales y mercantiles, que denomina “Comunicación Colectiva”. La visión esquemática de la sociedad adoptaría entonces la siguiente figura.

Comunicación Colectiva	
Mercado	Estado

Este esquema parece muy distante de la visión antigua, pero recordemos que la retórica era para Aristóteles una técnica oratoria que permitía llevar a cabo las decisiones en la comunidad política convenciendo al auditorio en un determinado sentido o en otro³³. Llano interpreta justamente la retórica en el sentido aristotélico como la capacidad de hacer verosímil lo verdadero para así gobernar sobre los ciudadanos³⁴.

³² C. Llano, *La amistad en la empresa*, pp. 58-60.

³³ Cfr. *Politica*, V, 4, 1304a 8-1 (n. 573).

³⁴ “De acuerdo con la *Politica* de Aristóteles, el modo específico de mando por parte del gobernante con respecto a sus súbditos recibe el nombre de *retórica*, es decir, el arte de presentar al subalterno la orden de modo y manera que sea libremente aceptada por él debido a la racional-

Podemos decir que análogamente, pero en su sentido prístino proporcional, la retórica hacía las veces en la *polis* de Aristóteles lo que la “comunicación colectiva” llaneana hace en su representación del “Estado”. No olvidemos que precisamente la comunicación colectiva puede usarse en sentido demagógico para mover los sentimientos de la población en un determinado sentido o en otro, como lo muestran los sistemas de propaganda de cualquier sistema político. El periódico y la televisión, y sobre todo internet, han adquirido una importancia sociológica que equipara su nivel, y aun lo supera, al que haya podido adquirir el “Estado” y el que haya adquirido el “Mercado”. Así, para Llano, tanto el “Estado” o el gobierno –con sus ideologías y partidos anexos– cuanto los proveedores mercantiles –con su competencia mutua– dependen de las comunicaciones colectivas y electrónicas como los pulmones del oxígeno.

Llano hizo uso de la doctrina del Cardenal Höffner, que le ayudaba a salir conceptualmente del binomio “Estado-Mercado”, al que hacemos referencia, en el que se eliminan y abrevian los estratos organizativos intermedios. Aparecen modos de sociedad muy variados (institucionalmente muy distintos del “Estado”, la empresa mercantil, el periódico y la televisión) que adoptan también muy diversos nombres. La empresa mercantil parece ser que se encuentra del lado del “Estado” o del “Mercado”, y no precisamente en el lugar de las organizaciones intermedias de las que hablaba Höffner. Y es que bien decía Llano que empresas las hay del “Estado” y las hay particulares.

Llano afirma que Höffner se refiere a lo que Max Weber llamó *comunidades de carácter personal que son portadores de las relaciones originarias*³⁵, las cuales se ubican dentro de lo que Edmund Husserl denominó *Lebenswelt*, el mundo de la vida corriente. Este era uno de los conceptos claves y comunes dentro de la enseñanza de Llano, sea en la filosofía práctica sea en la especulativa, pues *in extremis* el metafísico, el hombre metafísico, es también una persona con una vida común y corriente, no existiendo el metafísico “puro”, y eso mismo se podría decir del empresario o del director.

Según Llano, la originalidad de Höffner deriva de buscar la solución al reto –crecimiento económico y justicia social– no en una simple combinatoria del “Estado” y el “Mercado”, sino en esas comunidades de carácter personal: “la doctrina social cristiana mantiene que ni la concepción atomística del Mercado, ni el control monopólico [del Estado] pueden cumplir el primer objetivo de la

dad, utilidad, necesidad o conveniencia para él o para otros que el mandato no sólo encierra sino que expresa. En términos técnicos, Aristóteles dirá que la retórica es la *habilidad del gobernante para hacer verosímil lo verdadero*”; C. Llano, *Falacias y ámbitos de la creatividad*, p. 239.

³⁵ Cfr. M. Weber, *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1994, Tomo II, p. 279.

economía”, pues “la economía no es un mecanismo sino un proceso cultural...”³⁶.

Las comunidades intermedias que para Llano cubren tal *espacio social* – intermedio entre el Estado y el Mercado con mayúsculas– tienen una traducción en conceptos que han desarrollado otros pensadores y que Llano citaba constantemente, caso de Alasdair MacIntyre, con las comunidades de tradición y de carácter³⁷; Gabriel Chalmeta, con las comunidades de amistad³⁸, llamadas también, con expresión de Philippe Merlando, *organizaciones privadas no mercantiles*. Llano afirma que estas organizaciones se corresponden con las sociedades o comunidades de *sociabilidad espontánea* de Fukuyama, o *solidaridad orgánica* de Durkheim (1993) o *comunidades de socialización primaria* de Fabricio Carvano, aunque no aduce la fuente de esas nociones. Ahora bien, estas anotaciones valen para las *organizaciones no gubernamentales*, pero Llano afirma que también se pueden decir de las *organizaciones privadas no mercantiles*. Según Llano, las empresas mercantiles son comunidades de trabajo, es decir, comunidades de personas (ya que el trabajo es lo más noble de éstas), de manera que no estamos ante una simple propiedad con personas, sino ante una comunidad de personas que tienen una propiedad³⁹.

No obstante, cabe dudar aquí no de las apreciaciones de Llano con respecto a las comunidades intermedias, sino de incluir a la empresa en esas comunidades de amistad y de tradición y carácter. Notemos que Llano no lo afirma taxativamente, sino que habla de las comunidades de tradición, pero no incluye como tal a la empresa en esas sociedades. De ahí que podemos inferir por vía negativa que aunque la empresa podría catalogarse como una cierta entidad intermedia, no precisamente responde a los cánones de las sociedades no lucrativas y que se forman por lazos y tradiciones comunes. Preguntemos si todos los empleados de *Microsoft* o de *Pepsi* tienen lazos y tradiciones comunes tal como entendemos a la familia o a las comunidades básicas de amistad. ¿*Coca Cola* sería considerada una comunidad de tradición y de carácter? No parece ser el caso, a menos, decimos, que el llamado “estado-nación” se convirtiera en un “estado-emporio” y que las empresas hiciesen en su totalidad la función del “estado”, caso de una nación de *Microsoft* que tuviera su constitución, policía, ejército, así como ciudadanos pertenecientes a dicho “estado-emporio”.

Ahora bien, para Llano hay una innegable presión de lo que él llama aspectos *serios* de la sociedad, sobre los elementos de la *Lebenswelt*. Esta presión

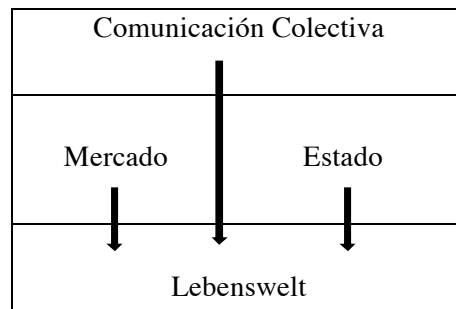
³⁶ J. Höffner, *Manual de Doctrina Social Cristiana*, Minos, México, 1990, p. 205.

³⁷ Cfr. A. MacIntyre, *After virtue*, Duckworth, London, 1985. Edición Española, *Tras la Virtud*, Crítica, Barcelona 1987.

³⁸ O. G. Chalmeta, *Ética especial*, Eunsa, Pamplona, 1996, p. 98 y ss.

³⁹ Cfr. C. Llano, *La amistad en la empresa*, p. 65.

social sobre el mundo de la vida corriente se expresa en la siguiente figura que aparece en *La amistad en la empresa*⁴⁰ que comentamos ahora:



Esta figura representa la presión a la que se encuentran sometidas las comunidades primigenias, caso de la familia y las sociedades intermedias de las que hablaba Llano. Hay una constante presión de elementos exógenos a la familia misma, pero el esquema que propone Llano se invierte al intentar encontrar la reversión de estas presiones, pues es el *ethos vital* el que debe influir en la vida de las instituciones mencionadas. Esta influencia consiste precisamente en que la alegría, la confianza y la amistad adquieren la relevancia que les corresponde, siendo propias de ese *ethos* existencial primario:

“Para ello debemos convencernos de su compatibilidad. La amistad –que es el valor de la *Lebenswelt* que aquí específicamente nos interesa– no va en merma de la eficacia de los resultados naturalmente perseguidos por el Mercado, el Estado y los medios de comunicación social. Sabemos que la amistad no busca esos mismos resultados (busca otros de rango más alto), pero los facilita. Esta es nuestra tesis, contraria a la de la corriente actual, según la que la flexibilidad, espontaneidad y asistematismo de las relaciones amistosas perturba y ablanda esas otras relaciones sociales racionalizadas cuyas pautas son fijas, estables y contribuyentes a la búsqueda de la eficacia. La amistad vendría a rebajar su rendimiento. Esto es un error que trataremos de evidenciar en páginas siguientes. Las relaciones humanas sin amistad degradan a la persona; y la persona es el motor de toda labor eficaz”⁴¹.

Hay que aclarar las nociones que usa Llano desde nuestra concepción metódica del género-sujeto de la filosofía de la empresa. El género-sujeto puede estudiarse también según sus afecciones, y una de las afecciones que Llano estudia en las organizaciones es la manera en que se relacionan los integrantes

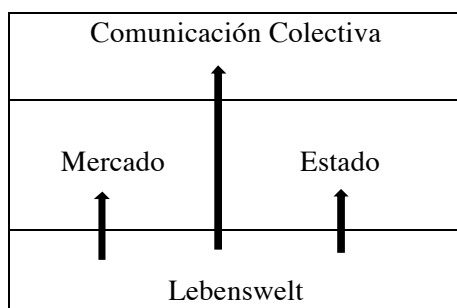
⁴⁰ Cfr. C. Llano, *La amistad en la empresa*, p. 74.

⁴¹ C. Llano, *La amistad en la empresa*, p. 75.

de ella, caso específico de la amistad en el libro homónimo de nuestro autor, *La amistad en la empresa*. Digamos que el mismo género-sujeto, la comunidad de personas que es la empresa, puede ser estudiado desde uno de sus múltiples ángulos, que en terminología específica podemos denominar como sus afecciones o sus pasiones, y que en este caso es el modo en que se relacionan los integrantes de una comunidad determinada. De ahí que intente hacer compatibles las instancias de la vida corriente, caso de la amistad o la camaradería, con las organizaciones que supuestamente excluyen esos valores primigenios, caso del “Mercado” y del “Estado”. Llano intenta hacer ver algo que parece muy evidente pero resulta que no lo es: aunque una comunidad no sea primigenia, es decir, familiar, debe tener en su interior lazos de amistad y camaradería, de apoyo, de compañerismo, etc., porque de otra manera no podría sobrevivir, y esto vale incluso para los estados totalitarios y las organizaciones criminales, ya que la “amistad” entre los malos, como diría Aristóteles, se da por la mera utilidad entre sí. Una comunidad en la que todos son espías de todos, en la que todos compiten contra todos, parece imposible. De ahí que la afección de la amistad en las relaciones humanas es el tópico que nos permite ver qué entiende Llano por el contexto de las empresas en relación con el “Estado”. Así, decimos que la representación llaneana del “Estado”, el “Mercado” y las sociedades intermedias, incluye los valores de las comunidades primigenias en todos los sectores. Tal es la representación de la comunidad para Llano.

En términos de la doctrina de Llano (hablamos ahora de la doctrina referida a las comunidades humanas), las relaciones amistosas son compatibles con las mercantiles, estatales y de información, pero son a la par distintas. Las relaciones amistosas dejan de serlo cuando se transforman en mercantiles; las relaciones amistosas no son reglamentables a modos de los estatutos oficiales. Así, desde la óptica de Llano, las instituciones aludidas se verían beneficiadas cuando el *ethos vital* deje en ellas a la persona el lugar protagónico que le debería corresponder, o cuando tales instituciones se constituyan como un espacio para el desarrollo de la persona.

La opción de la que habla Llano en su incipiente filosofía política estaría representada por una figura que se contrapondría a la anterior. Este modo de concebir las sociedades del llamado “Estado”, tanto el “Estado” como un todo, como el propio “Mercado” y las sociedades intermedias, implicaría no ya un cambio de proyecto económico o sociológico, sino antropológico. En el caso de la afección de la *amistad*, que es estudiada en el libro *La amistad en la empresa*, dicho valor amistoso no queda relegado a los asuntos gratuitos, domésticos y marginales, sino que se erigiría en el núcleo donde se dan las otras relaciones de la sociedad que parecen –pero que, en términos de Llano, no lo son– más decisivas.



En el esquema llaneano⁴², la *Lebenswelt* no sólo adquiere un espacio mayor, sino que influye, inspira y anima a las otras instituciones. En efecto, la persona, presente en las tres mencionadas instituciones, estará en ellas con una presencia relevante. Llano afirma que el funcionario del “Estado”, el componente del gobierno, antes y por debajo de su actividad oficial, mantendrá su condición de persona, y la condición de persona tendría más importancia en el comerciante y en el periodista que sus propios oficios.

Por vía negativa no podemos afirmar sin más que la empresa está ubicada en el sector intermedio, al no poder afirmar que una empresa cualquiera está formada simple y sencillamente por los valores de las comunidades primigenias: una sociedad anónima no precisamente se forma por amigos, sino que lo puede ser por personas con meros fines de amistad por utilidad. Lo que sí vemos en el esquema llaneano es que las comunidades vitales deben considerarse como la parte seria de todas las comunidades humanas, sean las referidas a toda la vida política, como el “Estado”, sean las referidas al Emporio, caso del mercado, sean las referidas a los sectores que no se identifican con estas instancias. Esta temática nos ayuda a ver por una vía indirecta qué entendía Llano por empresas y por organizaciones lucrativas, que constituyen el género-sujeto que buscamos perfilar desde su propia óptica. La empresa, al igual que las demás comunidades humanas que se analogan con las comunidades que describe Aristóteles en la *polis*, debe participar –que lo haga en la realidad es otra cosa– del *ethos* vital de la amistad, el compañerismo, la concordia, etc.

La filosofía de Llano, que en este caso se puede considerar filosofía política por cuanto que intenta hablar de la sociedad humana como un todo por medio de las sociedades intermedias, tiene como uno de sus puntos básicos los valores de las comunidades más básicas de las que ya había hablado Aristóteles. Y el mismo Aristóteles en la *Ethica* así como en la *Politica* había dicho que la amistad era una de las virtudes que deberían estar en la ciudad, puesto que la amistad es cierta justicia, y la justicia es la virtud que parece englobar a las demás, como

⁴² Cfr. C. Llano, *La amistad en la empresa*, p. 76.

veremos a continuación. La filosofía de la empresa de Llano se funda en los mismos conceptos que la filosofía moral y política de Aristóteles al intentar basar todas las relaciones de la empresa y las comunidades humanas en la amistad⁴³. Notemos que no hablamos nada más de la camaradería entre los colegas, sino de la amistad como justicia entre los pares. Para Aristóteles, la justicia es toda la virtud en cuanto tal (es una igualdad), si la vemos como una totalidad, pero en particular es una cierta virtud, esto es, es una de las demás virtudes. Expliquemos esto para hacerlo ver a la luz de la filosofía de Llano.

Aristóteles afirma que la justicia es toda la virtud en cuanto que conserva la felicidad⁴⁴, y así en cuanto al hábito es toda ella. Asimismo, la amistad es cierta justicia pues se distribuye según los méritos y la virtud, y según la igualdad⁴⁵. Hay un paralelismo, si no es que identidad, entre los términos de la justicia y los de la amistad porque se dan con respecto a medidas por méritos y por la virtud de cada uno de los que participan de ambas. Además, la amistad, al igual que la justicia sólo se puede ejercer en cuanto que el otro está siendo amigable con respecto al amigo, no habiendo amistad o justicia con respecto a una piedra o al vino. Por ello, la amistad en cierto modo es también toda la virtud y en este sentido la definición es común a todas las virtudes, porque todas ellas están acompañadas de justicia y, añadimos, de amistad. Podemos hacer extensiva esta noción a las características que Llano busca en las comunidades humanas. La amistad y la justicia deben encontrarse en todos los estratos de la sociedad, por lo que las comunidades primigenias alimentan y nutren las relaciones de las personas en todos los ámbitos de su vida social y/o política. Como siempre decía Llano en sus clases: quien no aprende a ser generoso o amigable en la familia no lo será en alguna otra comunidad.

Con esto vemos el contexto general de las apreciaciones de Llano sobre la empresa como comunidad para ahora sí entrar de lleno a conocer el género-sujeto de la filosofía de la empresa tal como lo concibió nuestro autor.

⁴³ “Por eso surgieron en las ciudades los parentescos, las fraternías, los sacrificios públicos y las diversiones de la vida en común. Todo es obra de la amistad, pues la elección de la vida en común supone amistad. El fin de la ciudad es, pues, el vivir bien, y esas cosas son para ese fin. Una ciudad es la comunidad de familias y aldeas para una vida perfecta y autosuficiente, y ésta es, según decimos, la vida feliz y buena”; *Política*, III, 9, 1280b 14-1281a 14 (n. 326).

⁴⁴ Cfr. *Ethica Nichomachea*, V, 1, 1129b 17-19 (n. 639).

⁴⁵ Cfr. *Ethica Nichomachea*, VII, 9, 1160a 7-8 (n. 1185).

II. PARTES DE LA FILOSOFÍA MORAL

1. Ética monástica, económica y política

Habíamos dicho con Tomás de Aquino que las divisiones de las comunidades básicas humanas se decían de dos modos, o bien la multitud doméstica o bien la multitud civil. Hemos abordado con Llano las comunidades humanas con respecto a las sociedades intermedias entre la multitud doméstica y la multitud civil última, tomando los términos del Aquinate. De hecho, desde la óptica de Llano, la división entre la multitud doméstica y la multitud civil queda en cierto modo difuminada en cuanto que Llano justamente afirma que los valores, o las actitudes, o las virtudes y caracteres que se obtienen en la familia o la multitud doméstica, tienen que estar presentes en todas las comunidades humanas, quedando la empresa en el plano intermedio de las sociedades o multitudes civiles.

Ahora bien, el hecho de que haya varias comunidades humanas provoca la diferenciación de las partes de la filosofía que se refieren a ellas, ya que no es lo mismo estudiar la empresa como género-sujeto que analizar a la familia, o al “Estado”, como lo escribía Llano en mayúsculas. Así, al haber una diferencia entre las comunidades habrá una diferencia del género-sujeto de cada una de las partes de la filosofía moral. Leamos a Tomás de Aquino con respecto a las partes de la filosofía práctica:

“También hay que tener en cuenta que este todo que es la multitud civil o la familia doméstica, tiene solamente una unidad de orden, es decir, no es una unidad absoluta. Por lo tanto, la parte de este todo puede tener una actividad, que no es una actividad del todo, como los soldados de un ejército tienen actos propios que no son los actos del ejército; de la misma manera, el mismo todo tiene una operación que no es la propia de cada una de las partes, sino sólo del todo, como es, por ejemplo, la batalla. También es el caso de la tracción de un barco, que es una actividad de toda la multitud que rema el barco.

Sin embargo, hay un todo que no sólo tiene unidad de orden y que puede ser a causa de la composición o de la conjunción o también de la continuidad: en estos casos la unidad es absoluta, y ninguna actividad de las partes deja de ser actividad del todo. Así, en los continuos, es el mismo movimiento el de la parte y el del todo, e igual en los compuestos y en los añadidos, la actividad de la parte es, ante todo, actividad del todo. En estos casos es necesario que la misma ciencia estudie el todo y las partes. En cambio, no corresponde a la misma ciencia estudiar el todo y las partes, cuando la unidad es sólo de orden.

Por estos motivos, la filosofía moral se divide en tres partes. La que estudia los actos de un hombre en orden a su fin, y se llama monástica. En segundo lugar, la que estudia los actos de la multitud doméstica, y se llama económica. La tercera, estudia los actos de la multitud civil, y se llama Política⁴⁶.

Tomás de Aquino introduce una noción de unidad que no trata Aristóteles en el libro X de la *Metaphysica*, es decir, la unidad de orden. Por ello, primero hace la diferencia entre el movimiento de los continuos (que es uno de los sentidos de uno, según Aristóteles), en los que el movimiento y el lugar del todo es el mismo que el de la parte, y el movimiento en las cosas que tienen unidad de orden, en donde la jerarquía no se da por el lugar precisamente, sino por el antes y el después.

Asimismo, vemos que la unidad de orden se da entre cosas que tienen cierta separación local y que son en todo caso cantidades discretas, como el movimiento de un soldado no es el movimiento de todo el ejército. La finalidad de ese hombre como tal, si bien puede ser la consecución de la victoria según lo dictamina el general, puede ser una en concreto que no se identifica con la del ejército, o bien puede estar subordinada a él, pero no es la misma que la del todo.

A partir de estas distinciones, Aquino hace la distinción de las partes de la filosofía moral que nos servirá de nuevo para ubicar metódicamente a la filosofía de la empresa.

-La filosofía moral que estudia los actos de un hombre en orden a su fin, se llama monástica.

-En segundo lugar, la que estudia los actos de la multitud doméstica, se llama económica.

-La tercera, que estudia los actos de la multitud civil, es propiamente hablando la filosofía política⁴⁷.

Como hemos dicho, esta distinción en realidad es “teórica” dicho en un sentido coloquial, porque las multitudes interactúan entre sí, como hemos visto con el esquema de Llano en el que las comunidades de la *Lebenswelt* hacen presión sobre las comunidades mayores que la familia, y, a su vez, esas comunidades hacen presión y ejercen influencia sobre las familias, como es claro con la comunicación colectiva que hace presión sobre las percepciones de las personas. No obstante, desde un punto de vista metódico, que es con el que abordamos el género-sujeto que nos interesa, hay que hacer las diferencias del género-sujeto correspondiente.

⁴⁶ Tomás de Aquino, Proemio a la *Ethica* de Aristóteles.

⁴⁷ Tomás de Aquino, Proemio a la *Ethica* de Aristóteles.

2. Ordenación de las obras llanistas según las partes de la filosofía moral

Ahora unamos estas nociones con la filosofía de Carlos Llano. Lo que Aquino llama la ética monástica puede ser parangonada con la filosofía de la acción directiva que realiza Llano en sus obras, y que, como reiteramos, lleva a cabo al mismo tiempo que estudia las organizaciones de la cuales es parte el individuo. Así, Aristóteles estudia en la *Ethica Nichomachea* las virtudes prácticas e intelectuales, así como las acciones voluntarias e involuntarias y no voluntarias, o bien la amistad como afección de las relaciones humanas, así como el placer. Ello constituye el estudio de la ética referida al individuo, aunque obviamente sus acciones no se dan en el vacío sino en conjunción con otros seres humanos de la ciudad. De un modo análogo, Llano tiene un momento metodológico perteneciente a la ética monástica justamente cuando estudia las virtudes y los valores (*Dilemas éticos de la empresa contemporánea*), la amistad como afección básica y fundamental de las relaciones humanas (*La amistad en la empresa*), el carácter de los individuos y de las organizaciones (*Ser del hombre y hacer de la organización*), así como la virtud del diagnóstico, caso de la humildad (*Humildad y Liderazgo*).

Asimismo, aunque no sea una obra mayor, Aristóteles cuenta con una obra titulada *Económicas*, en la que se refiere a las acciones de las personas en lo que Aquino denomina multitud doméstica. Recordemos que el propio Aristóteles estudia estas relaciones de un modo más genérico en la propia *Política*, cuando habla de las partes de la ciudad. Llano no tiene tampoco una “economía” como tal, porque sus concepciones relativas a la familia y a la multitud doméstica se encuentran diseminadas en sus obras, como por ejemplo en el mismo *La amistad en la empresa* (Cap. II), o bien en *Metamorfosis de las empresas* (Epílogo). Asimismo, estos conceptos *económicos* en su sentido filosófico original, los encontramos en obras que son contextuales en el *corpus* de Llano, caso de *Los fantasmas de la sociedad contemporánea*, así como *Las formas actuales de la libertad*, e incluso en *Nudos del humanismo en los albores del siglo XXI*.

Finalmente, la filosofía política estudia los actos de los individuos organizados como una sociedad civil, o como una comunidad última a la que todos se ordenan para obtener el bien común. En *Ser del hombre y hacer de las organizaciones* (Cap. I y II), así como en *Metamorfosis de las empresas* (Cap. V), y en *El rescate ético de la empresa y el mercado (passim)*, encontramos las nociones relativas a la sociedad civil con relación al mundo de la empresa. Ahí es donde vemos incoada la filosofía política de Llano con relación a las concepciones sobre la empresa como sociedad intermedia de la sociedad civil.

Sin embargo, reiteramos, propiamente hablando Llano al enfocar sus esfuerzos en delimitar el género-sujeto, las afecciones y los principios de la filosofía de la empresa no distinguió metódicamente los campos de cada ciencia particu-

lar para estudiarlos en su respecto, sino que más bien, conforme él estudiaba su género-sujeto, iba deslindando las partes de la filosofía moral que correspondieran a sus estudios particulares. El caso de la amistad nos sirve de nuevo como paradigma: la amistad puede estudiarse en la ética que Aquino llama monástica, así como en la económica y en la política, porque la amistad es una afección de las relaciones humanas que se encuentra presente en todas las relaciones de las personas. Así, cuando Llano estudia la amistad en el libro homónimo, si bien distingue entre las comunidades básicas y las comunidades mayores, caso de la empresa y el mercado, se aboca directamente al estudio de la amistad como su género-sujeto de estudio.

A la luz de lo dicho, las obras de Llano quedarían distribuidas así, según los tres tipos de filosofía moral de los que habla Santo Tomás, tomando en cuenta que las temáticas se entrecruzan en las obras de Llano. Esta división es sólo orientativa de los temas que dominan en dichos textos.

A. Ética monástica

1. *Análisis de la acción directiva*
2. *Las formas actuales de la libertad*
3. *La enseñanza de la dirección y el método del caso*
4. *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*
5. *Falacias y ámbitos de la creatividad (El acto de creación en la empresa)*
6. *Humildad y liderazgo*
7. *La amistad en la empresa*

B. Ética económica

1. *El empresario y su mundo*
2. *El empresario y su acción*
3. *El empresario ante la responsabilidad y la motivación*
4. *El postmodernismo en la empresa (Persona vs Sistemas)*
5. *El nuevo empresario en México*
6. *La creación del empleo*
7. *Rescate ético de la empresa y el mercado*

C. Ética política

1. *Fantasmas de la sociedad contemporánea*
2. *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*

3. *Nudos del humanismo en los albores del siglo XXI*

4. *La metamorfosis de las empresas*

5. *Ser del hombre y hacer de la organización*

Como decimos, esta división, al igual que la división general en que se ha dividido el *corpus* llaneano no se tiene que entender dogmáticamente. En los textos citados como parte de su “ética política”, nuestro autor se refiere a temáticas que se podrían incluir en la filosofía política.

Hacemos así una pequeña contribución al llanismo, al ordenar los estudios de la filosofía moral de Carlos Llano de acuerdo a las nociones de Tomás de Aquino, partiendo de los conceptos de Aristóteles. Las tres divisiones de la filosofía moral nos sirven para ubicar las obras de Carlos Llano desde la perspectiva de la filosofía moral, aunque, reiteramos, estas distinciones no son dogmáticas.

La filosofía de la empresa o de las organizaciones, como hemos dado en llamarla en general, tiene su asiento principal en la filosofía práctica en cuanto que se refiere a la multitud doméstica ordenada a la multitud civil. La empresa no es una familia, porque se confundirían los fines de ambas comunidades, como Llano hizo ver en sus obras, caso de *Análisis de la acción directiva* (caps. 15 y 16), y por otro lado, la *polis* no es una empresa como tal, por lo cual la empresa no se puede identificar sin más con la ciudad al modo aristotélico, ya que no es el fin último que persiguen los integrantes de la organización. En el hipotético caso de que el “Estado” entero fuese una empresa, y el fin común fuese el fin de la empresa concreta, sólo ahí podría decirse que la filosofía política se ha hecho idéntica con la economía, y con la economía pecuniaria, pero en caso contrario, la empresa fungiría como una sociedad o comunidad intermedia entre la multitud doméstica y la multitud civil, teniendo elementos de ambas, pero no identificándose con alguna de las dos directamente. Esto es ambiguo en Llano como hemos visto, porque parece ser que la empresa se entendería del lado del “Mercado”, del emporio, pero también del lado del “Estado”, por lo cual afirmamos que es una comunidad intermedia, más bien por vía negativa que por vía positiva.

3. La filosofía de la empresa a la luz de la filosofía política

La ordenación de las obras de Carlos Llano desde el punto de vista de la filosofía especulativa y desde la ordenación de la razón práctica, puede completarse con el esquema que se refiere a la filosofía política. Es aquí justo donde pensa-

mos que se define el género-sujeto de la filosofía de las organizaciones. Como veremos, para Llano la empresa *primo et principaliter* transforma la naturaleza, después, otorga un servicio, y, concomitantemente con ello, crea riqueza pecuniaria, lo cual es justo el nudo en el que se encuentra el género-sujeto de la filosofía de la empresa tal como lo veía Llano.

En el orden práctico somos causa eficiente y final de las acciones que llevamos a cabo, y que, a su vez, nos conforman circularmente. La filosofía política parece una ciencia especulativa en cuanto que el filósofo político debe teorizar sobre el entorno social que le rodea, caso de la constitución de su comunidad política particular y general (una república, un reino, una federación o alguna unión de estados), que es su género-sujeto de estudio propio. Por otro lado, parece ciencia práctica por cuanto que aquello teorizado, podría ser principio de acciones de quienes están en ese entorno político. La filosofía política parece un *híbrido* de ciencia, pues es especulativa por un lado, ya que no se sabría qué cambiar si antes no se teoriza sobre las causas de los fenómenos puestos delante del filósofo político; pero, por otro, es práctica, en cuanto que ese individuo escribe para que actúen quienes lo leen, y no sólo para que consideren la verdad de sus proposiciones.

La filosofía política subordina a todas las demás ciencias prácticas, como veremos a continuación, y en ese sentido decimos que la filosofía de las organizaciones depende o supone a la política. El caso práctico es distinto del caso especulativo en donde el individuo no puede crear el género-sujeto de estudio.

El Proemio de Santo Tomás a la *Politica* de Aristóteles nos sirve para distinguir una vez más el género-sujeto de la filosofía de la empresa con respecto al género-sujeto de la filosofía política como tal. Una comunidad de personas que otorgan un servicio es una comunidad que se inserta en el todo político. Tomás de Aquino tiene una idea principal en su proemio: el arte imita a la naturaleza, y así como se comportan las cosas con respecto al arte divino que les otorga su fin, así sucede con las cosas creadas por el hombre en relación con las cosas que éste produce o crea.

Aquino toma el apotegma de Aristóteles en la *Physica* cuando el Estagirita dice que el arte imita la naturaleza, es decir, para que haya una determinada forma se requiere de una determinada materia⁴⁸. Y así, de la misma manera que se relacionan entre sí los principios, de igual manera proporcionalmente se relacionan las operaciones y los efectos de ellos. El principio de aquellas cosas que se hacen según el arte es el intelecto humano, el cual, según Santo Tomás, por una cierta similitud, se deriva del intelecto divino, que es principio de las cosas

⁴⁸ “Por ejemplo, ¿por qué un serrucho es así? Para que sea serrucho y para actuar así. Este propósito sería, sin embargo, imposible si no fuera de hierro; por ello es necesario que sea de hierro si va a ser un serrucho y si eso va a ser su función”; *Physica*, II, 9, 200a 10-13.

naturales. De ahí que diga que las operaciones del arte imiten las operaciones de la naturaleza, y que aquellas cosas que proceden por principios del arte, imiten a aquellas que existen por naturaleza⁴⁹.

La tesis de Aquino la toma nuevamente de Aristóteles en la *Physica*, ya que si el arte hiciese las cosas que existen en la naturaleza, obraría de manera semejante a como lo hace la naturaleza, y a la inversa, si la naturaleza hiciese las cosas que se hacen por medio del arte, procedería de la misma manera que procede éste. Ahora bien, el arte puede, ciertamente, remitirse a las cosas naturales, y usarlas para perfeccionar su propia obra, pero no puede perfeccionar a la misma naturaleza, incluso al transformarla, pues al final lo que transforma es una naturaleza que no creó o produjo el mismo ser humano. La materia y la forma no llegan a ser o no se corrompen entendidas en universal, aunque sí por accidente, como indica la tesis de *Metaphysica*: el creador de un artefacto determinado no crea la materia y la forma, sino esta materia y esta forma⁵⁰. El hipotético creador o genetista de nuevas especies animales no crea la especie “animal”, ni la “animalidad” sino solamente produce a *este animal*, a esta carne y a estos huesos; diferencia no menor⁵¹.

Así, la razón humana, frente a aquellas cosas que existen por naturaleza, es principalmente cognoscitiva; en cambio, frente a aquellas cosas que son a causa del arte es también productora. Así, como hemos visto en otra parte de nuestro estudio, las ciencias humanas que se refieren a las cosas naturales son especulativa; en cambio, las que se refieren a las cosas que el hombre produce, son prácticas, es decir, proceden imitando a la naturaleza. Hay que recordar que las ciencias que influyen en cambios en las cosas naturales se comportan no ya como meramente especulativas sino también como productivas, en tanto que manipulan a los seres vivos o a los objetos de su estudio. Esos casos no cambian la tesis principal aristotélica, es decir, no porque alguna parte de la biología sea productiva y ya no meramente especulativa, las ciencias dejan de ser *ipso facto* especulativas o productivas; más bien, las ciencias que ahora son productivas indican justamente que hay distinción entre las ciencias especulativas y las prácticas. Hay objetos que el ser humano no puede cambiar.

Ahora bien, otra tesis que encontramos en el Proemio de Santo Tomás a la *Politica* de Aristóteles es que la naturaleza procede en su operación a partir de lo simple y se dirige a lo compuesto. Así, en las cosas que proceden por natura-

⁴⁹ Tomás de Aquino, Proemio a la *Politica* de Aristóteles.

⁵⁰ Cfr. *Metaphysica*, VII, 8, 1033b 16-20 (n. 613).

⁵¹ Esto lo hemos dicho en nuestro *Comentario a la Metaphysica de Aristóteles*, así como en O. Jiménez Torres, *Las diferencias y el género-sujeto en la zoología de Aristóteles*, Ediciones Ruz, México, 2009; O. Jiménez Torres, *Para Darwin: preguntas a Darwin y a los darwinistas*, Publicado por el autor, México, 2009.

leza, lo que es más compuesto es lo que es más perfecto y es el todo y el fin de lo demás. Para Aquino la razón humana operativa procede a partir de lo simple y se dirige a lo compuesto, como quien procede de lo imperfecto a lo perfecto, como ya habíamos visto en otra parte de nuestro estudio con respecto al proceder del intelecto especulativo y el intelecto práctico.

Las comunidades humanas tienen diferentes grados y órdenes, y están ordenadas a una última comunidad, la ciudad, para que la vida humana sea buena en su sentido pleno y máximo. Por este motivo, la ciudad es la comunidad más perfecta. El todo que es la ciudad es el orden más importante que la razón puede conocer y producir. Éste es el plano práctico y referido a la multitud civil, como la llama Tomás de Aquino en su Proemio a la *Ethica*.

Finalmente, Tomás de Aquino dice que asumirá cuatro cosas con respecto a la filosofía política de Aristóteles:

“Primero, la necesidad de esta ciencia. De todas las cosas que puede conocer la razón humana, debe haber una ciencia que se dirija a perfeccionar la sabiduría humana, y esta se llama política. Puesto que este todo que es la ciudad es un determinado objeto de juicio de la razón, es necesario que, para que se complete la filosofía, exista una ciencia sobre la ciudad que se llama política, es decir la ciencia de lo civil.

En segundo lugar, podemos señalar el género de esta ciencia. Puesto que las ciencias prácticas se distinguen de las especulativas en que las especulativas se ordenan solamente a la ciencia de la verdad –en cambio las prácticas se ordenan a la obra– es necesario que esta ciencia esté contenida entre las ciencias prácticas, puesto que la ciudad es un cierto todo que la razón humana no sólo puede conocer sino también hacer.

Más aún, puesto que la razón actúa a manera de razón constructiva sobre una materia, lo cual con propiedad pertenece a las artes, las cuales se llaman mecánicas, como son la herrería y la fabricación de naves y otras semejantes, sin embargo, algunas veces la razón actúa con una operación inmanente, que permanece en el mismo sujeto, como son el deliberar, elegir, el querer y otras operaciones semejantes que pertenecen a la ciencia moral, es evidente que la ciencia política, que trata de la ordenación de los hombres, no puede estar contenida bajo las ciencias factivas que son artes mecánicas, sino bajo las activas, que son las ciencias morales.

En tercer lugar, podemos establecer la dignidad y el orden que tiene la política en relación a las otras ciencias prácticas. La ciudad como comunidad política última y autosuficiente es lo más importante que la razón humana puede constituir, pues a ella están ordenadas las demás agrupaciones humanas. Más aún, todas aquellas cosas que, a partir de las cosas y por medio de las artes mecánicas se producen para utilidad del hombre, al hombre se ordenan

como a su fin. Por lo tanto, si la ciencia más importante es la que estudia lo más noble y más perfecto, es necesario que la política sea, entre las ciencias prácticas, la más importante y la que dirige a las demás, en la medida en que estudia el último y perfecto bien para el hombre. Por este motivo Aristóteles dice al final del libro X de la *Ethica* que la filosofía se perfecciona con la política, en tanto que la filosofía trata de las cosas humanas.

En cuarto lugar, y como consecuencia de lo dicho anteriormente, podemos establecer el modo y el orden que le pertenece a esta ciencia. Así como las ciencias especulativas, que estudian algún tipo de todo a partir del conocimiento de las partes y de los principios, alcanzan el conocimiento y perfeccionan el conocimiento de las propiedades y de las actividades del todo, del mismo modo también en esta ciencia, al estudiar los principios y las partes de la ciudad, se llega al conocimiento de las partes mismas, de las propiedades y de las actividades. Y puesto que es una ciencia práctica, también debe poner de manifiesto cómo se perfeccionan los individuos, puesto que es algo necesario en toda ciencia práctica⁵².

Decimos, entonces, primero, que la necesidad de esta ciencia es que la sabiduría humana en su sentido práctico requiere de una ciencia principal, que es la política. La ciencia sobre la ciudad, sobre la última organización humana o comunidad política, se llama política. Obtendremos las directrices de la filosofía política de Carlos Llano, si ponemos atención a los tipos de comunidad de los que habla en sus obras.

Como ya habíamos visto en la parte referida a la ética, Llano tiene desarrollos sobre la organización humana en varias de sus obras, estando esas cuestiones diseminadas en el *corpus* llaneano. Tenemos el caso más claro de *Ser del hombre y hacer de la organización*, su libro postremo, que en realidad es una síntesis de tres libros que habían sido publicados por separado: *El empresario y su acción*, *El empresario y su mundo* y *El empresario ante el miedo y la responsabilidad*. En estas obras, al igual que en *Metamorfosis* o bien en *La amistad en la empresa* encontramos el material referido a la filosofía política incipiente de nuestro autor, entendiendo a la filosofía política como la ciencia máxima desde el punto de vista práctico.

En segundo lugar, el género-sujeto universal de la filosofía política es la ciencia práctica. Las prácticas se ordenan a la obra, y lo mismo pasa con la filosofía de la organización como contenida en la filosofía política, ya que esta ciencia está contenida entre las ciencias prácticas, puesto que la ciudad es un cierto todo que la razón humana no sólo puede conocer sino también hacer, y de hecho la puede conocer porque la misma razón humana la ha hecho. Lo mismo

⁵² Tomás de Aquino, Proemio a la *Política* de Aristóteles.

pasa con la organización humana al modo de la empresa como la estudia Llano, porque la empresa es una invención humana, pues no se dio por naturaleza, y así, ese género-sujeto de estudio existe en tanto que fue creado por los seres humanos. En la Introducción de nuestro trabajo vimos la ordenación de las obras de Carlos Llano, y de esta manera, todas las obras que se refieren a las organizaciones podríamos enmarcarlas en el género-sujeto de la filosofía práctica.

1. *Las formas actuales de la libertad*
2. *Fantasmas de la sociedad contemporánea*
3. *Nudos del humanismo en los albores del siglo XXI*
4. *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*
5. *La amistad en la empresa*
7. *La enseñanza de la dirección y el método del caso*
8. *Análisis de la acción directiva*
9. *El empresario y su mundo*
10. *El empresario y su acción*
11. *El empresario ante la responsabilidad y la motivación*
12. *El postmodernismo en la empresa (Persona vs Sistemas)*
13. *El nuevo empresario en México*
14. *La creación del empleo*
15. *Rescate ético de la empresa y el mercado*⁵³.
16. *La metamorfosis de las empresas*
17. *Falacias y ámbitos de la creatividad (El acto de creación en la empresa)*
18. *Humildad y liderazgo*
19. *Ser del hombre y hacer de la organización*

Desde el punto de vista universal postremo del saber práctico, todas las obras de Llano se encuentran en la misma clasificación.

Así, en tercer lugar, la dignidad y el orden que tiene la filosofía de las organizaciones con respecto a la política se debe ver justo en relación con las demás ciencias prácticas. La ciudad es lo más importante que la razón humana puede constituir, pues a ella están ordenadas las demás agrupaciones humanas. Como dice Aquino, Aristóteles afirma al final del libro X de la *Ethica* que la filosofía se perfecciona con la política, en tanto que la filosofía trata de las cosas humanas, y la filosofía de la empresa por consecuencia, como parte de la filosofía

⁵³ Cfr. C. Llano / H. Zagal, *El rescate ético de la empresa y el mercado*, Trillas, México, 2001.

práctica y contenida en la filosofía política, estudia las cosas humanas en relación con la perfección humana en su actuación gregaria y política.

Ahora bien, como decimos, esta aproximación no es sólo sobre la “ética” de las organizaciones o sobre la ‘filosofía’ (sic) de cada empresa, sino sobre la constitución misma de las organizaciones lucrativas como las trató Llano. Eso es nuestro objeto: el saber cuál es esa comunidad concreta de la cual hablaba Llano. Y por ello hay que reiterar que esta aproximación a la filosofía de las organizaciones ahora desde la filosofía política es congruente con la visión de Carlos Llano, ya que la empresa como comunidad de personas se ordena a otorgar servicios a la comunidad, misma que se organiza políticamente de un determinado modo según cada país o constitución. Por ello, decimos que la filosofía de las organizaciones desde el punto de vista de la filosofía política debe colocarse también como parte de esta última parte de la filosofía, y no sólo desde el punto de vista de la filosofía moral o de la “ética” de los integrantes de la empresa.

En cuarto lugar, como dice Aquino, en la ciencia política, al estudiar los principios y las partes de la ciudad, se llega al conocimiento de las partes mismas, de las propiedades y de las actividades. Y también debe poner de manifiesto cómo se perfeccionan los individuos, puesto que es algo necesario en toda ciencia práctica. Así, las partes de la ciudad, o del “Estado”, podríamos decir que son también las comunidades u organizaciones de personas como las empresas, y que caen bajo la consideración del género-sujeto de la filosofía política en universal.

Distingamos las nociones de las que hablamos. Hemos dicho que la filosofía de las organizaciones no se identifica sin más con el estudio de la “ética” de las empresas o con su estudio filosófico. Hablamos de la filosofía moral en universal, la que se refiere a los objetos que la propia razón y la voluntad humana pueden crear y transformar. Por ello, hemos determinado el objeto del intelecto especulativo y del práctico con la ayuda de la doctrina práctica de Llano. Además, podemos ver a la filosofía de las organizaciones (en tanto que las organizaciones son comunidades humanas) como parte de la filosofía moral en concreto y de la ética, porque las acciones del ser humano se pueden decir tanto en relación consigo mismo (con la multitud doméstica como la llama Aquino), así como en relación con la comunidad civil.

Asimismo, podemos usar la óptica del género-sujeto de la filosofía política que se ordena al estudio de la sociedad civil en términos de Aquino, para ver que la empresa es una de las organizaciones intermedias entre la familia y el “Estado”, lo cual le correspondería a lo que Aquino denomina “economía”. Por otro lado, hay que decir que la filosofía política estudiaría *per se* a las empresas y organizaciones mercantiles, como hemos dicho en otros sitios, si el mundo del emporio se identificara sin más con el “Estado” como tal. Ahora bien, si la filo-

sofía política no estudia *per se* a la empresa, sí es la ciencia subordinante con respecto a la filosofía de las organizaciones, lo cual es relevante de saber desde el punto de vista del género-sujeto que intentamos.

III. FINES DE LA EMPRESA: GÉNERO-SUJETO Y AFECCIONES

Una vez ubicados metódicamente los estudios de Carlos Llano, estamos en condiciones de exponer el género-sujeto de la filosofía de la empresa tal como lo enunció Llano a lo largo de sus obras. Llano abordaba el género-sujeto que le atañía de acuerdo a diversos principios o afecciones del mismo género-sujeto para exponer características diversas de la acción directiva y de la organización de las personas en las empresas. Es decir, si en una obra tenía como cometido exponer la metamorfosis que han sufrido las empresas a lo largo del tiempo, estudiaba el tema de la familia de un modo secundario; pero si en otra obra estudiaba las comunidades primigenias como su género-sujeto principal, el mismo tema de la familia lo veía directamente como el más relevante.

Esto tiene raíces en las concepciones aristotélicas de la ciencia, pues un mismo objeto de estudio puede ser visto desde diversos ángulos, sin que esa distinción de perspectiva cambie el objeto mismo sino más bien el modo en que se estudia. El caso típico es la nariz chata, que puede ser estudiada por la física precisamente como chata, y por la matemática, como cóncava. Siendo el mismo objeto, si usamos diversos principios o criterios metódicos, podremos conocer más atributos, afecciones o pasiones del género-sujeto en cuestión.

Algo semejante sucede con las ópticas que aborda Llano en sus obras, tanto en las especulativas como en las prácticas, ya que los mismos objetos, los mismos géneros-sujetos de estudio, son vistos con diversos criterios que permiten ver diversas afecciones, lo cual enriquece los estudios de cada género-sujeto. Aquí probaremos este aserto pues estudiaremos el género-sujeto de la filosofía de las organizaciones desde dos perspectivas que el mismo Llano utilizó: a) desde el punto de vista de *Análisis de la acción directiva*, en donde, como su nombre lo dice, el género-sujeto de dicha obra es *analizar* la labor de *síntesis* del director, y b) desde el punto de vista de *Dilemas éticos en la empresa*, en donde estudiando el mismo género-sujeto, cambia el uso de los criterios para abordar el mismo género-sujeto, y se refiere a la labor del director y la organización desde la óptica moral de las acciones de las personas, con lo cual *in extremis* estudia lo mismo pero con diversos criterios, principios o ángulos de estudio, no opuestos ni contrarios.

Antes de mencionar nuestro género-sujeto, podemos volver con la caracterización aristotélica sobre las dos crematísticas (una natural y otra antinatural), para ver que la empresa tal como la entiende Llano es una comunidad intermedia entre las dos crematísticas aristotélicas.

“En efecto, cosas distintas son la crematística y la riqueza según la naturaleza: ésta es la administración de la casa; aquel otro arte del comercio, en cambio, es productivo en bienes, no en general, sino mediante el cambio de productos, y ella parece tener por objeto el dinero, ya que el dinero es el elemento básico y el término del cambio. Esta riqueza sí que no tiene límites, la derivada de esta crematística. Como la medicina no tiene límites en restablecer la salud y cada una de las artes es ilimitada en su fin (pues quieren realizar éste al máximo), pero no es ilimitada en lo pertinente a tal fin (pues el fin es un límite para todas), así también no se da en esta clase de crematística un límite en su fin; su fin es el tipo de riqueza definido y la adquisición de recursos. De la economía doméstica, en cambio, no de la crematística, hay un límite porque su función no es ese tipo de riqueza. (...) Sus empleos, siendo el mismo medio se entrecruzan, pues ambas utilizan la propiedad; pero no de la misma manera, sino que ésta atiende a otro fin, y el de aquélla es el incremento. De ahí que algunos creen que esa es la función de la economía doméstica, y acaban por pensar que hay que conservar o aumentar la riqueza monetaria indefinidamente. La causa de esa disposición es el afán de vivir, y no de vivir bien”⁵⁴.

Como veremos, para Llano la consideración de la empresa tiene fines específicos, limitados, por decirlo así, y, asimismo, tiene como fin el incremento de riqueza. Aristóteles distingue entre los fines de la economía doméstica y la lucrativa, y por ello mismo veremos que uno de los dilemas que Llano estudia en sus obras es la contraposición que existe entre los fines de la economía doméstica y los de la economía pecuniaria o mercantil en términos aristotélicos, o bien entre el otorgamiento de un servicio y la creación de riqueza. Parecería que Llano une ambas crematísticas, aunque como veremos, la noción de riqueza de Llano no es ya la aristotélica referida sólo al dinero, sino que incluye al ser humano que transforma la naturaleza. Debemos tener en mente esta referencia de Aristóteles siempre que tratemos de las empresas mercantiles, porque nos indican cómo hay que diferenciar el género-sujeto de la filosofía de la empresa.

⁵⁴ *Politica*, I, 9, 1257b 12-1258a 1 (n. 61).

1. Los cuatro fines de la empresa: afecciones primeras

Veamos entonces cuáles son las finalidades de las organizaciones, que caracterizarán el género-sujeto que buscamos perfilar adecuadamente. Como hemos dicho, Llano abordó esta temática desde *Análisis de la acción directiva*, donde analiza separadamente los diversos aspectos de los objetivos generales de la empresa, a saber:

- A) Proporcionar un servicio a la comunidad social;
- B) Generar un valor económico añadido suficiente;
- C) Generar una compensación humana suficiente;
- D) Lograr una capacidad de auto-continuidad⁵⁵.

He aquí el género-sujeto de la filosofía de la empresa enunciado aristotélicamente como la causa final de las organizaciones, justo por la que podemos saber cuál es el objeto que ellas persiguen. Son cuatro las finalidades de la empresa que, aunque Llano las estudie por separado, se podría decir que deben conformar –tal sería la finalidad expresa de la organización, según Carlos Llano– una cierta *unidad de orden* en la que unas finalidades estén relacionadas con las demás. Esta temática específica, las finalidades de la empresa, fue abordada por Carlos Ruiz, uno de los discípulos de Llano (en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, IPADE, México), quien se refirió a las finalidades de las organizaciones haciendo especial hincapié en la tercera finalidad de la empresa: generar una compensación humana suficiente, lo cual dio en llamar Valor Humano Agregado (VHA)⁵⁶.

En la tesis de Ruiz encontramos los elementos para el desarrollo de una de las finalidades primordiales de la empresa, mismo que no se encuentra como tal en Llano, si bien sí lo están sus principios. El Valor Humano Agregado es en opinión de Ruiz el primer objeto de la empresa u organización. En el caso de Llano, esta división en cuatro partes denota que las organizaciones deben conjuntar sus fines para poder ser consideradas como una comunidad de personas. Podría haber otras comunidades u organizaciones, pero la empresa como tal es entendida por Llano como aquella que proporciona un servicio a la sociedad, al tiempo que genera un valor económico agregado, o suficiente, como cautamente dice Llano. Estas dos finalidades parecen estar en oposición. Asimismo, una empresa genera una compensación humana suficiente, lo cual en términos de Llano no sólo indica una compensación económica (y que desarrolla Ruiz en su tesis, indicando que tal compensación se le debe denominar Valor Humano

⁵⁵ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 46.

⁵⁶ Cfr. C. Ruiz, *Elementos para una filosofía de la empresa en clave antropológica*. Tesis doctoral, Universidad de Navarra, 2012 (Inédita), p. 20.

Agregado). Finalmente, la empresa debe lograr las condiciones para mantenerse proporcionando los servicios que otorga, así como las compensaciones respectivas.

Como decimos, las finalidades primera y segunda parecen ser opuestas, porque el hecho de proporcionar un servicio parece que debería darse sin necesidad de solicitar una compensación económica a cambio. En ese caso, tendríamos las comunidades de voluntariado que no hacen sus actividades solicitando dinero a cambio de sus servicios. Tales organizaciones no serían el género-sujeto que nos atañe, porque Llano considera que la empresa por definición debe buscar una compensación económica suficiente. Con ello podríamos distinguir a las empresas según las estudia la filosofía a la que nos abocamos ahora, de las demás organizaciones humanas que no soliciten compensación económica alguna, pudiendo en cambio solicitar compensaciones de otro tipo: tiempo de trabajo, recomendaciones, donaciones externas, etc.

Estas dos finalidades primeras parece que se encuentran en conflicto, porque el hecho de cobrar indicaría que el fin no es el servicio a la sociedad sino justamente el dinero que se obtiene de ello. Estamos de nueva cuenta en la objeción de Aristóteles a la vida pecuniaria, ya que, si ponemos atención, la finalidad del otorgamiento del servicio parece ser que es la compensación económica. Si entendemos estas dos finalidades por separado sin una noción sintética como la intenta Llano, siempre recaeremos en la objeción de Aristóteles sobre la vida inmoral pecuniaria: el fin de la empresa será sólo el ganar dinero, teniendo que dar un servicio por ello, pero, al fin y al cabo, queriendo obtener dividendos económicos.

Llano intenta evitar esta objeción al ver sintéticamente las dos primeras finalidades de la empresa, lo cual nos permitirá aclarar mejor el género-sujeto de la filosofía de la empresa que intentamos. Así lo dice:

“El antagonismo entre el proporcionar un servicio a la sociedad y el generar un valor económico añadido no es más que superficial. El hecho mismo de generar riqueza es un servicio del que no puede dispensarse a la sociedad actual, y será progresivo en la futura, si observamos las tendencias de hoy. Pero tal tendencia se perturba en una empresa cuando ésta genera el valor económico *a costa de* y no en *servicio a* la sociedad. El generar riqueza y el otorgar un servicio social son al menos en teoría, compatibles; y lo son en la práctica cuando el director aplica su acción de síntesis en estos dos aspectos del objetivo. No es un problema de antagonismo natural, sino de habilidad directiva”⁵⁷.

⁵⁷ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 46.

Como vemos, para Llano las dos finalidades de la empresa que se enuncian por separado, en realidad son una y la misma, ya que el proporcionar un servicio y el generar valor económico agregado es ya una sola y misma finalidad. Ahora bien, aun así, hay sociedades de colaboración que no solicitan una remuneración económica por sus servicios, con lo cual no se seguiría sin más que el otorgar un servicio es lo mismo que generar valor económico agregado. No obstante, el género-sujeto de Carlos Llano es justamente la organización de personas que se reúnen para proporcionar un servicio al tiempo que generan valor económico agregado, o, al revés, que generan valor económico mientras proporcionan un servicio. Tendremos que ver cuál es el predicado que es anterior y posterior según esta ordenación de los términos, aunque podemos avanzar una respuesta. Hagamos una *reciprocatio* de los predicados. Si vemos a la empresa por medio del servicio que otorga a la sociedad, diremos que la empresa genera valor económico *porque* otorga un servicio, esto es, para otorgarlo, siendo así su fin, y entonces vemos a la empresa como prestadora de servicios gracias a la generación de valor económico. Por otro lado, si consideramos los predicados al revés, diríamos que la empresa otorga servicio *porque* genera valor económico agregado, y entonces veríamos *primo et principaliter* su carácter mercantil.

Decimos que, aun así, sigue vigente la objeción moral de Aristóteles sobre la vida pecuniaria, porque, aunque los predicados los ordenemos de un determinado modo, la empresa mercantil sigue generando valor económico y solicitando dinero por sus servicios, lo cual constituye la vida pecuniaria que Aristóteles tiene en mente cuando aduce que tal vida no es del todo buena. Aquí aclaremos que hacemos estas anotaciones “morales” sobre la vida mercantil, justo porque delineamos el género-sujeto de la filosofía de la empresa, no porque estemos juzgando propiamente hablando si tal vida es inmoral o no. Esas disquisiciones de Aristóteles y de Llano nos permiten comprender mejor el género-sujeto de la filosofía de la empresa. La cuestión primordial sigue siendo hasta ahora, ¿qué es una empresa? Sabiendo la respuesta, *quid sit*, podremos saber por qué se dan las finalidades que ya hemos mencionado. Hemos mencionado primero las finalidades, porque eso nos permitía ampliar el sentido de la objeción de Aristóteles a la vida pecuniaria. Y hacemos también alusión a dicha aporía porque pensamos que guarda un sentido ontológico muy profundo al permitirnos plantear el Estagirita cuál es el *esse* mismo del dinero y de la riqueza pecuniaria, lo cual sería tema de otro estudio.

2. Definición de empresa según Carlos Llano: género-sujeto

Ahora bien, cabe retomar la discusión desde el principio para ver en términos de Carlos Llano qué es una empresa y qué es lo que hace, porque dependiendo de lo que haga en primer término, podremos comprender mejor sus finalidades.

Primero, debemos recordar el Proemio de Santo Tomás a la *Ethica Nicomachea* cuando introdujo la noción de unidad de orden, en donde el movimiento de la parte no necesariamente es el del todo. Llano utiliza ese mismo concepto para hablar del “sistema”, que es el modo como entiende la empresa, esto es, como un sistema:

“Establecemos, pues, el concepto de sistema con propósito como un *sistema cuyas causas eficientes (y por ello extrínsecas) inteligentes y libres son sin embargo endógenas al sistema mismo*. Ahora bien, con tal establecimiento, las partes sistemáticas han dejado de ser causa material para convertirse en causas eficientes extrínsecas (paradójicamente endógenas al sistema mismo). El sistema preconcebido o los sistemas preconcebidos por esas causas eficientes endógenas, a fuer de inteligentes, son precisamente la causa ejemplar o las causas ejemplares del sistema. Y el fin o los fines perseguidos por esas causas eficientes endógenas, a fuer de libres, son los que hacen que el sistema a que pertenecen posea un propósito”⁵⁸.

Esta caracterización sobre la que volveremos más adelante, nos indica qué entendía Llano por empresa o por organización, en tanto que considera que la empresa es una comunidad de causas eficientes inteligentes, caso de las personas. Esto en términos de la filosofía especulativa de Llano indica la relación de la causa ejemplar con la causa material en el caso de las organizaciones, y en nuestros términos pasa por los *principios* del género-sujeto de la filosofía de la empresa, pues ésta es una organización, un sistema de personas. A este tema volveremos con el estudio de los principios de nuestro género-sujeto. Por ello se pregunta Llano cuál la diferencia entre la forma –sustancial o accidental– y el sistema o la del sistema. Y afirma como hipótesis que en la forma prevalece el *eîdos*, la *entelequia*, la unidad, la finalidad; en el sistema, sin perder de vista la unidad del conjunto, se resalta en cambio de manera especial la aportación de las partes al mismo conjunto⁵⁹, que es justo lo que Tomás de Aquino entendía por la unidad de orden. Esto es el contexto de la enunciación fundamental de Llano sobre la empresa.

⁵⁸ C. Llano, *Sobre la idea práctica*, p. 127.

⁵⁹ C. Llano, *Sobre la idea práctica*, p. 128.

Consideramos que la siguiente cita de *Análisis de la acción directiva* es fundamental en el *corpus* de la filosofía práctica de Llano para comprender qué es la empresa. He aquí, pues, la cita fundamental de la *filosofía de la empresa* (nuestra indagación, el género-sujeto de la misma) de acuerdo a la doctrina de Carlos Llano:

“Debe aclararse que el engendrar un valor económico agregado es un mero modo económico de hablar. En realidad, la empresa, radicalmente y de principio no engendra valor económico. Lo que hace la empresa, radicalmente y de principio, es transformar la naturaleza (material o social: cosas, bienes, materias, relaciones) para que resulten más en consonancia con el hombre más a su medida, más utilizables por él, más en servicio suyo. Es decir, la empresa agrega a la naturaleza un mayor-valor-de-utilidad-para-el-hombre: este mayor valor de utilidad se expresa en términos monetarios como valor económico agregado. La empresa, pues, no engendra riqueza, en primer término: lo que engendra es un mayor servicio, que tiene su lógica aunque aproximada traducción económica en un mayor valor económico. Por eso afirmamos que engendrar riqueza es de suyo un servicio a la sociedad; que el proporcionar un servicio social, el poner en circulación bienes más utilizables y el engendrar un valor económico agregado, que esos bienes valgan monetariamente más que antes de ser transformados por la empresa, no son sino dos caras de una misma moneda dos expresiones de una misma realidad, dos aspectos de un mismo objetivo. Estos aspectos se convierten en antagónicos cuando: a) por egoísmo antisocial, la empresa pretende que sus productos valgan más, en términos económicos, sin que sirvan más en términos sociales–; b) cuando, por romanticismo anti-económico pretende que sus productos sirvan más –en términos sociales–, sin que valgan más en términos económicos; c) cuando, por inhabilidad directa, no logra la síntesis entre ambos aspectos, es, decir, no logra actualizar el hecho de que la obligación ineludible en la empresa de obtener utilidades se deriva de su ser fenomenológico social. La cuestión de si uno de estos aspectos tiene primacía sobre el otro es un asunto teórico importante. Pero si se admite que ambos no pueden encontrarse disociados permanentemente, el problema de la primacía carece de rango práctico a largo plazo”⁶⁰.

De un modo notable y paradójico –por ser su texto primordial–, esta cita se encuentra en letras pequeñas en *Análisis de la acción directiva*, cuando tendría que ser al revés, pues todo el libro gira en torno a esta idea de empresa.

Llano ha definido aquí el género-sujeto de la filosofía de la empresa. Podríamos estar en acuerdo o desacuerdo con sus definiciones, sobre todo en el asunto de las dos finalidades de la empresa que parecen oponerse y que provo-

⁶⁰ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 48.

can, a su modo, las dudas de Aristóteles sobre la vida mercantil, pero la amplitud de miras de las nociones de Llano sobre el género-sujeto que nos atañe no está en duda.

Analicemos esta cuestión en sus partes principales para captar de nuevo con mayor amplitud el género-sujeto de la filosofía de la organización o de la empresa.

Primero, Llano afirma qué es lo que a su juicio *hace* propiamente hablando la empresa: radicalmente y de principio *no engendra valor económico*. Desde esta óptica, vemos que una definición de la empresa que la haga mera generadora de riqueza es incompleta desde el punto de vista de Llano, quien busca conocer el *esse* de las organizaciones. Este punto es sobremanera relevante porque el siguiente paso de Llano, una vez que ha dicho qué no hace la empresa de inicio, es ver qué sí hace. La empresa *transforma la naturaleza*, y esto vale desde la óptica de Llano para las cosas como para la misma naturaleza de las relaciones humanas. Esta transformación no es ciega, sino que tiene un punto específico al que se dirige: que esas cosas cambiadas, que esas relaciones humanas, que los productos cambiados resulten más en consonancia con las personas, más utilizables por él, más en servicio suyo.

He aquí el sentido principal de empresa para Llano, que nos permite dilucidar el sentido de la filosofía de la empresa como género-sujeto de estudio. No estudiamos en esta filosofía a la empresa como simple generadora de riqueza económica, como seguramente muchos teóricos definirían a las organizaciones, en cuyo caso diríamos que esos teóricos definen a la empresa desde una de sus afecciones, pero no desde la primordial en los términos de anterioridad ontológica. En mejores términos, si vemos a la empresa como la entendía Llano desde su punto de vista ontológico, veremos que la empresa (como “comunidad de personas”, aunque Llano aún no ha definido así a la empresa en este punto de sus investigaciones del *Análisis*) transforma la naturaleza para hacer que esa transformación sea más conveniente para el ser humano, mismo que se organizó en una empresa para dicha finalidad. Tal sería entonces la finalidad primera de la empresa como la concibe Llano, a saber, la transformación de la naturaleza por parte del hombre que busca hacer bienes más adecuados para el ser humano. Entendida así, la empresa podría prácticamente identificarse con otras organizaciones humanas, ya que, por ejemplo, la ciudad, la *polis* aristotélica, también podría decirse que es una organización que busca que los bienes del ser humano sean más adecuados para él mismo, al organizarse los seres humanos de un cierto modo para llegar a los fines que persiguen. Además, cabe decir que si por la fecha de composición de *Análisis de la acción directiva* (1979) las enunciaciones de Llano hubiesen perdido vigor, afirmamos que, al revés, la definición de Llano es tan extensa que se acopla justamente a las empresas que sólo tienen un carácter virtual, caso de las llamadas redes sociales, como por ejemplo *Twitter*,

Facebook, el antiguo *Messenger*, el actual *WhatsApp*, o alguna empresa de videos como *You Tube*, etc. Esto lo veremos claramente adelante, pues Llano incluye en su definición la transformación de las *relaciones sociales*, y eso nos da pie para decir que las empresas de internet que se enfocan en las relaciones humanas, independiente del lugar en que se encuentren las personas relacionadas, *justamente* son las que caben dentro de la definición llaneana de la empresa. Las enunciaciones de Llano se encuentran en un plano ontológico.

Ahora bien, esta óptica ontológica como la llamamos, ve directamente al ser mismo de la empresa, que corresponde a una organización humana ordenada a la transformación de la naturaleza, lo cual es su *esse* mismo. Así, lo difícil es diferenciar tal agrupación humana de cualquier otra. Esto lo decimos porque alguna sociedad de voluntariado que intentara cambiar las relaciones humanas centrándose en la donación y no en el intercambio de bienes (pensemos en el hipotético caso de la película *Cadena de favores –Pay it forward* en inglés– del año 2000, en donde los integrantes de ese círculo de personas hacen favores a otras personas sin pedir nada a cambio), también sería considerada una empresa en tanto que cambia la naturaleza de las relaciones humanas. Alguna red social que se centre en el intercambio de información entre sus miembros y que haga partícipes a los compañeros de las vidas de los demás individuos, caso de *Facebook*, es también una “empresa” desde esta óptica, y no sólo porque ahora lo sea (con una riqueza pecuniaria inmensa), sino que siguiendo la definición de Llano, cuando se creó *Facebook* como red social, en ese momento, al comenzar a existir, ya era una empresa, en tanto que había cambiado las relaciones humanas de una universidad específica, al tener todos sus miembros acceso a la información de sus amigos en sus respectivas cuentas de la red mencionada. Si en la definición de Llano se introducen las relaciones humanas, los *blogs* comunitarios podrían ser una empresa si hacen más accesibles a otras personas bienes o servicios que les hagan falta. Tal es el sentido ontológico de la definición de empresa que hace Llano, y que nos permite ver el género-sujeto de la filosofía de la empresa para perfilarlo según sus afecciones. Como podemos apreciar, cuando una definición expresa correctamente el *quid, tò tí en ênai*, de algún objeto específico, nos permite aclarar justamente el género-sujeto de la ciencia que estudie dicho objeto. Así, tenemos ya la enunciación del género-sujeto de la filosofía de la empresa, lo cual en términos técnicos aristotélicos se enuncia como la *hipótesis del género-sujeto*, y que introducimos ahora en la filosofía práctica de Llano. Una vez que hemos visto la hipótesis del género-sujeto, podemos diferenciar a la empresa de otras organizaciones humanas, según hemos dicho, pues se podría identificar casi cualquier organización con esta definición genérica y, como decimos, ontológica.

Carlos Llano afirma que la empresa agrega a la naturaleza un “mayor-valor-de-utilidad-para-el-hombre”, y que este mayor valor de utilidad se expresa en

términos monetarios como valor económico agregado. En este caso, Llano es profundamente aristotélico porque ya Aristóteles había dicho que los intercambios entre las personas se medían por un cierto valor que es la moneda, la cual funge como medio de esos intercambios y que permite conocer el valor de algún producto o algún bien específico⁶¹. Y así, volviendo de nuevo al punto de la definición inicial de Llano sobre la empresa, dice nuestro autor que la empresa no engendra riqueza, en primer término, sino *un mayor servicio*. Volvemos con la definición originaria: la empresa transforma la naturaleza para otorgar un mayor servicio, lo cual habíamos visto antes que es una de las finalidades de la empresa. Ahora bien, este servicio tiene su *aproximada traducción económica* – escribe Llano con cautela – en un mayor valor económico. Ciertamente es ambiguo afirmar que el servicio tiene una *aproximada traducción económica*, porque parecería ser que Llano no quiere decir que, efectivamente, el otorgamiento del servicio sólo se puede traducir en términos económicos, y entonces busca matizar el beneficio económico afirmando que “es una aproximada traducción económica”. Por otro lado, es ambigua esa expresión ya que no sabemos entonces cuál sería la verdadera traducción económica de la prestación de un servicio, quedando eso siempre a juicio de los participantes de los intercambios de servicios y beneficios económicos, lo cual puede ser arbitrario. En este sentido decimos que Llano se ve cauto, aunque ambiguo, al no decir si la “aproximada traducción económica” significa que, efectivamente, el servicio siempre se ve en términos económicos, o bien si esa traducción siempre será voluntaria y podría por ende ser arbitraria.

A pesar de esta cierta ambigüedad (la “aproximada traducción económica” de los servicios), Llano continúa desarrollando su idea donde finalmente une las dos finalidades de la empresa que parecían en conflicto en un primer momento (el generar riqueza y el otorgar un servicio). Para nuestro autor, *engendrar riqueza es de suyo un servicio a la sociedad*, lo cual podríamos decir a la inversa también usando las mismas palabras de Llano: proporcionar un servicio social, poner en circulación bienes más utilizables, y engendrar un valor económico agregado (es decir que esos bienes valgan monetariamente más que antes de ser transformados por la empresa) no son sino dos caras de una misma moneda, dos expresiones de una misma realidad, dos aspectos de un mismo objetivo. Volvemos aquí a encontrar los dos predicados que usa Llano al respecto de las finalidades de la empresa: la generación de riqueza y el otorgamiento de un servicio. ¿Se genera riqueza en tanto que se otorga el servicio y viceversa? Parece que sí, pero lo que habría que distinguir es cuál es el predicado anterior y cuál el posterior, como ya habíamos dicho, y saber desde qué óptica se es anterior y posterior respectivamente. Decimos, pues, que a la luz de lo dicho por Llano, el otor-

⁶¹ Cfr. *Política*, I, 3, 1257b 1-8 (n. 60).

gamiento de un servicio indica el ser de la empresa en cuanto a su finalidad como transformadora de la naturaleza, y así, decimos que la empresa genera beneficios económicos *para* otorgar un servicio, siendo el beneficio económico la causa eficiente de dicha finalidad. Asimismo, si vemos a la empresa por medio de la “aproximada traducción económica” de sus servicios, podemos ver a los servicios como la causa formal que permiten ver la materia que resulta de ellos, y decimos entonces que la empresa otorga servicios *porque* genera riqueza económica.

La relación de las causas aristotélicas siempre es recíproca, es decir, si conocemos la causa eficiente podemos referirnos a la causa final, y si conocemos la causa formal podremos saber algo de la causa material. Las causas son causas entre sí, como sabemos por los desarrollos de Aristóteles en el libro V de la *Metaphysica*, y por los comentarios de Tomás de Aquino al respecto⁶². Así, por ejemplo, si vemos a la salud como causada por el paseo, diremos que el paseo es causa eficiente de la salud, pero a su vez, la salud es causa final del paseo. Esta interrelación de las causas no es un círculo vicioso, sino los diversos aspectos (cuatro, en términos de las especies de causas, o cinco, en términos de Llano) que podemos analizar de los fenómenos que conocemos. A tal relación la denominamos *reciprocatio*. Asimismo, la sierra corta un madero porque es afilada, y esa acción, el cortar, es la esencia misma de la sierra, pero no se podría llevar a cabo si no tuviera una materia adecuada para ello, caso del acero afilado en forma, precisamente, de sierra. Así, la causa material y la formal se relacionan entre sí como la estructura y la función de los objetos. De modo análogo hemos hecho la caracterización de las finalidades de la empresa (sobre todo de las dos finalidades primeras, que son las que parecen entrar en conflicto y que, a su vez, de acuerdo a las definiciones de Llano, parecen una y la misma), para ver en qué sentido una es anterior y otra es posterior, y bajo qué respecto.

Por ello, decimos de nuevo que los servicios que otorga la empresa son la causa formal de ésta, misma que permite conocer la materia que resulta de ellos (o que los permite), y decimos entonces que la empresa otorga servicios *porque* genera riqueza económica, viendo así tanto la causa formal como la causa material respectivamente. La materia podría verse como primera, antes que la forma, pero sólo en su sentido básico como la estructura que permite la función. Ahora bien, si cambiamos el punto de mira y vemos dinámicamente las mismas relaciones de las que hablamos entre el servicio y la riqueza, y para ello nos concentramos en las causas eficiente y final, decimos a la inversa que la empresa genera beneficios económicos *para* otorgar un servicio, siendo el beneficio econó-

⁶² Sobre las especies de causas, ver, *Metaphysica*, V, 1013b 16-29 (n. 409). Sobre los modos de causas, *Metaphysica*, V, 1013b 29-1014a 25 (n. 410).

mico la causa eficiente de dicha finalidad, que es el servicio. En esta primera interpretación nuestra de los predicados a los que se refiere Llano, estamos viendo los fines de la empresa y del individuo en cierto modo unificados, siendo que Llano diferencia en su momento los del individuo (causas finales) de los de la empresa (causas ejemplares). Sin embargo, esta primera aproximación nuestra se refiere a los fines de la empresa entendidos en universal. Así, veamos de nuevo los términos que hemos visto usando las cuatro causas aristotélicas, para en un segundo momento, ver estas mismas finalidades desde las cinco causas llaneanas. Decimos aristotélicamente, por *reciprocatio*, que la enunciación de las causas eficiente y material ordenadas a la final y formal, se enuncia así: *la empresa genera beneficios económicos para dar un servicio*, en donde el servicio es el fin y la función de la riqueza. Y si vemos a las causas final y formal a la luz de las causas eficiente y final, decimos, a la inversa, que *la empresa da un servicio porque genera beneficios económicos*. Repetimos que en esta primera aproximación vemos a la empresa y sus fines como un todo, pero aún falta diferenciar los fines particulares de las personas, y veremos otro modo de ordenar los términos de la demostración (*infra*, II, IV, 2).

Así podríamos explicar lo que Llano ha querido decir con la cierta identificación y la cierta diferenciación entre las finalidades primordiales de la empresa, y esto a la luz de los principios metódicos aristotélicos que Llano conocía muy bien, como podemos apreciar por sus desarrollos de *Demonstratio* al respecto de las demostraciones por causa formal y eficiente⁶³.

Ahora bien, los dos aspectos que hemos visto, tanto el otorgamiento de un servicio como la generación de riqueza, se convierten en antagónicos por tres razones, según nuestro autor:

a) Cuando la empresa pretende que sus productos valgan más, en términos económicos, sin que sirvan más, en términos sociales; lo cual indica que el modo de vida del emporio según lo entiende Aristóteles como inmoral, es justo lo que Llano entiende por el “egoísmo antisocial” de la empresa, ya que el modo de vida del emporio ve primero por el término económico y después por los beneficios sociales.

b) Cuando pretende que sus productos sirvan más en términos sociales, sin que valgan más en términos económicos, lo cual Llano denomina “romanticismo anti-económico”. Aquí apreciamos por vía indirecta una ecuación entre la traducción económica de los servicios y su correspondiente beneficio pecuniario, y hay que recordar que Llano había mencionado que la generación de riqueza se daba en una “aproximada traducción económica”.

⁶³ Cfr. C. Llano, *Demonstratio*. Cap. VI.

c) Finalmente, cuando, por inhabilidad directa no logra actualizar el hecho de que la obligación ineludible en la empresa de obtener utilidades se deriva de su ser social. Llano de nuevo afirma que la empresa misma ya es una organización al servicio de la sociedad, y por ello debe tener en cuenta en la definición de empresa el otorgamiento de servicios, lo cual se ha afanado por unir –sin confundir– a la generación de riqueza.

Finalmente, Llano hace una alusión a la teoría sobre el particular, la cual nos compete directamente a nosotros, y que retomamos casi cuarenta años después de que fue escrita:

“La cuestión de si uno de estos aspectos tiene primacía sobre el otro es un asunto teórico importante. Pero si se admite que ambos no pueden encontrarse disociados permanentemente, el problema de la primacía carece de rango práctico a largo plazo”⁶⁴.

Efectivamente, el asunto de la prioridad entre las dos finalidades de la empresa es justo nuestro género-sujeto de estudio, y es teórico, porque como decíamos con Llano, hay teorías prácticas y teorías especulativas, como lo dice en el mismo *Análisis de la acción directiva*⁶⁵. Así, nosotros intentamos distinguir metódicamente qué predicado es primero y en qué sentido, como hemos hecho, aunque para Llano desde un punto de vista práctico, tomando en cuenta su definición inicial, este asunto carecía de interés práctico a largo plazo, lo cual pensamos que en nuestros términos significa que Llano daría por supuesto este asunto como resuelto en sus principios debido a sus definiciones, y que a partir de ahí entendería a la empresa en el sentido dicho. Las dos finalidades no pueden encontrarse separadas en términos de Carlos Llano. Desde un punto de vista metódico, el análisis que hemos hecho no carece de importancia a largo plazo sino al revés, tiene toda la importancia epistemológica porque se intenta distinguir qué predicado es anterior a cuál y por qué, que es en lo que consiste el conocimiento por causas en la filosofía de Aristóteles.

Hasta aquí podríamos decir que hemos parafraseado e intentado explicar en nuestros términos metódicos el género-sujeto de la filosofía de la empresa, y que ha quedado perfilado en una primera instancia global por medio de las definiciones de Carlos Llano.

⁶⁴ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 48.

⁶⁵ Cfr. C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 95.

3. Desarrollo humano y auto-continuidad

Hemos visto el nudo principal en el que se encuentra la filosofía de la empresa al querer definir el género-sujeto de su incumbencia, lo cual en términos técnicos es la hipótesis del género-sujeto. Lo denominamos “nudo” porque las dos finalidades primordiales de las empresas (generar riqueza y otorgar un servicio) son las que justamente parecen opuestas entre sí, por lo cual no podrían conjuntarse entre sí ni teórica ni pragmáticamente. Las definiciones que enuncia Llano con respecto a la empresa nos permiten ver que, en su opinión, las finalidades de la empresa deben verse en una perspectiva amplia, es decir, no separando los objetivos genéricos de ellas, sino viéndolos sintéticamente. Y esta síntesis no se refiere a una mera unión de los opuestos al modo de Heráclito, sino a una diferenciación del género-sujeto en el que se vea claramente qué es género-sujeto y qué es afección, qué es principio y qué es género-sujeto. Como hemos dicho, el género-sujeto, las afecciones y los principios son una misma instancia, pero vista en diversas ópticas⁶⁶.

Nuestras alusiones metódicas no parecen inútiles hasta ahora, porque hemos visto el género-sujeto de la filosofía de la empresa según las causas aristotélicas. Podemos ver las finalidades de las empresas por medio de la concepción tetra-causal aristotélica, ya que enunciar las causas dentro de un género-sujeto específico es justamente el conocimiento de ese objeto por medio de sus afecciones y principios. Por ello es tan relevante la definición de empresa de Llano en lo que hemos denominado la cita fundamental de sus obras de filosofía práctica en relación a la hipótesis del género-sujeto de la filosofía de la empresa.

a) Desarrollo de la persona

Llano menciona otras dos finalidades, que pensamos que están profundamente relacionadas no sólo entre sí (la compensación humana suficiente y la auto-continuidad de la empresa), sino que de hecho esas finalidades son las mismas que las dos mencionadas anteriormente, sólo que expuestas a la luz de las afecciones del género-sujeto. Analicemos esta cuestión por medio de las enunciaciones de Carlos Llano. Veamos a qué se refiere en términos generales con la compensación humana:

“Denominamos compensación *humana* a la compensación no económica que el trabajador, desde el primero hasta el último nivel, recibe como fruto de su

⁶⁶ Cfr. O. Jiménez Torres, *Definiciones y demostraciones en las obras zoológicas de Aristóteles (el acto y la potencia en el conocimiento demostrativo)*.

actividad en la empresa. Y le damos este calificativo no porque la compensación económica no sea humana sino porque la compensación que llamamos humana no es sólo económica, y porque es la que corresponde al hombre estrictamente en cuanto tal”⁶⁷.

Llano aborda el género-sujeto de un modo indirecto y hay que entender que esto incluso se presta a ambigüedades, porque no sabríamos cuál exactamente es esa compensación no económica. Por ello es relevante el trabajo de Carlos Ruiz al respecto, ya que explicita lo que en Llano había quedado implícito. La compensación no económica a la que se refiere Llano, pero que no explicita como tal en esta definición, es el valor que el ser humano adquiere por medio de su trabajo. Así, si la empresa se puede comportar como una cierta comunidad de personas que quieren alcanzar el mismo fin, y por medio de su trabajo los individuos se perfeccionan como personas, habrán obtenido la compensación no económica respectiva. Obviamente Llano no está diciendo que no debe haber compensación económica; al revés, la debe haber, en tanto que *a cada persona debe asignársele un sueldo*, como decían los antiguos en voz de Hesíodo: *μισθὸς δ’ ἀνδρί* (*Trabajos y días*, 370), lo cual se refiere a las finalidades primera y segunda de la empresa que ya hemos analizado antes. Pero al mismo tiempo que afirma que debe haber una compensación económica, nos recuerda que *no sólo* debe haber tal compensación, ya que eso provoca en cierto sentido la enajenación en el trabajo, que no entiende al modo “marxista” o “socialista” en general, sino desde su perspectiva metafísica del ser humano.

La enunciación de Llano sobre la enajenación se refiere también, efectivamente, a la objetivación del trabajador en la empresa, como se podría entender desde una perspectiva “socialista”, pero tiene un alcance distinto:

“Hay dos tipos de enajenación más profundas:

- a) Cuando en el objetivo y planeación del trabajo no ha participado el trabajador ni se le permite margen alguno de participación de tal modo que el trabajo persigue un fin señalado por otro o ignorado por él (enajenación radical en el orden del fin del trabajo).
- b) Cuando el trabajador no encuentra en el trabajo más valor o sentido que el de ser medio para obtener una compensación económica, sin hallar ningún valor en el trabajo mismo, como expresión suya, afirmación de sí, contribución a la sociedad, etc. (enajenación radical en el orden del trabajo mismo)”⁶⁸.

⁶⁷ Cfr. C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 49.

⁶⁸ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 50.

El énfasis de Llano en la participación (casi al modo platónico) del trabajador en los objetivos y fines de la empresa fue un tópico que manejó hasta sus últimas obras, y que mencionaba en casi todas sus conferencias con el título de “inclusión y rango”. La enajenación para Llano consiste entonces en la exclusión del trabajador del conocimiento de los fines de su trabajo, que han sido señalados por otro. En el trabajo operativo esto parece ser evidente: un trabajador de limpieza que entra a una empresa no necesariamente tiene que participar en la planeación de los objetivos de ésta, ya que esos estaban predeterminados antes de que llegara el susodicho trabajador. Sin embargo, lo que parece afirmar Llano es que las personas deben estar conscientes de las finalidades específicas y generales de sus labores porque de otro modo su trabajo se haría mecánicamente, lo cual enajena precisamente al trabajador.

Por otro lado, la enajenación que nos parece más relevante es justamente que el trabajador considere que *sólo* trabaja por dinero, y que su trabajo no le perfecciona en nada ni es relevante salvo por la consecución del dinero que obtiene de ello. Esta es la enajenación más importante desde el punto de vista metafísico del ser humano porque, justamente, el trabajo en sí mismo es de suyo una actividad que puede perfeccionar al individuo. Esto parecería contrario a la inducción diaria en que vemos que las personas generalmente no gustan de hacer sus trabajos, sobre todo cuando éstos son mecánicos y meramente operativos, o bien porque no han tenido la oportunidad de desarrollar las actividades que quisieran hacer. Desde el punto de vista del género-sujeto que nos atañe, podríamos considerar que esas circunstancias sobre los gustos de los trabajos, son exógenas a nuestro punto principal. Efectivamente, podría ser que inductivamente encontrásemos que la mayoría de las personas no gustan de su trabajo específico y concreto. Ahora bien, cabría preguntarse si las actividades que esas personas gustan hacer podrían considerarlas placenteras, e incluso que si trabajaran en ellas y tuvieran una remuneración económica por las mismas, pensarían que están perfeccionándose como personas. Parece ser que la respuesta casi siempre tendría que ser afirmativa: si una persona gusta del fútbol y además le pagan por ello, no parece que haga su trabajo pensando que esa labor le causa hastío; al revés, esa labor le causaría el máximo placer, sabiendo además que cobraría por esos servicios. Podríamos hacer una labor inductiva sobre el particular, pero Aristóteles ya ha hablado sobre el caso: la operación propia de los órganos causa placer, como diremos a continuación, y cabe decir algo análogo de la operación propia del ser humano: gusta de tener actividades, gusta de actuar, de hacer.

Esta disquisición tiene una profunda raíz metafísica en su sentido último: el placer perfecciona al acto de las operaciones humanas. Así lo desarrolla Aristóteles en la *Ethica Nichomachea*, ya que justamente la tesis del Estagirita es que el placer perfecciona al acto, es decir, al acto de las operaciones sensitivas e

intelectuales⁶⁹. Aún más, si ponemos atención a las consideraciones aristotélicas, podemos encontrar que el placer no sólo es acto, sino que casi es lo mismo que el fin, o aquello que al fin de la operación⁷⁰. Y así podremos ver de nuevo que el placer aumenta el acto⁷¹.

Estas consideraciones aristotélicas nos indican que el mismo acto se puede identificar con el placer, o el placer con el acto, aunque hay que saber distinguir los predicados en su antes y después por *reciprocatio*⁷². Para nuestros fines esto es relevante porque decíamos que la enajenación es justamente el hastío y la sola esperanza de una remuneración económica al hacer un trabajo. Y, entonces, cabe la pregunta: ¿el ser humano podría considerar que trabajar es una carga? Y si lo fuera, ¿lo sería bajo todo respecto? En ese caso la enajenación sería inevitable. Y aún cabría preguntar, si todo trabajo es alienante, ¿qué sería lo propio del ser humano? ¿No hacer nada? No entenderíamos una posición así. Ahora bien, si no es el caso, esto es, si no toda actividad por darse es alienante en el sentido llaneano, y, por otro lado, si cada uno hiciera el trabajo que le gusta realizar, su actividad, su *ergón*, ¿aún esas personas considerarían que su trabajo es una carga existencial? Esto muestra por vía indirecta, y hasta hipotética si se quiere, que la actividad misma no es propiamente una carga, sino que es una de las afecciones del ser humano como tal: estar en actividad, en movimiento, actuar.

Nos parece muy relevante la enajenación como la entiende Llano, puesto que justamente se refiere a las finalidades de la empresa, pues ahora las vemos cambiando el ángulo de mira y viendo *primo et principaliter* a la persona que justamente se encuentra en la organización. Ahora bien, esto nos permite decir que, si Llano ha definido a la empresa como la organización que transforma la naturaleza y genera un servicio al transformarla, y que eso traducido en términos económicos se puede decir que es la riqueza generada, decimos, pues, con esas premisas, que justamente para Llano la persona que trabaja en la empresa obtiene su beneficio en ella, a) económico primero y básico, b) así como beneficio no económico, que es su perfeccionamiento como individuo.

Ahora bien, desde el punto de vista de la tercera finalidad de la empresa, Llano hace notar el beneficio económico y no económico de las personas en ella. Al hablar de la enajenación en el trabajo, nos muestra justamente que sus

⁶⁹ Cfr. *Ethica Nichomachea*, X, 4, 1174b 24 (n. 1448).

⁷⁰ Cfr. *Ethica Nichomachea*, 1174b 32-33 (n. 1451). Asimismo, cfr. *Ethica Nichomachea*, X, 4, 1175a 20-21 (n. 1456).

⁷¹ Cfr. *Ethica Nichomachea*, X, 5, 1175a 36 (n. 1458).

⁷² Cfr. O. Jiménez Torres, "Definición y demostración en *Analytica Posteriora*: paradigmas de su *reciprocatio* mutua en tres ámbitos del *corpus* aristotélico", *Cauriensia. Revista anual de ciencias eclesiásticas*, 10 (2015), pp. 507-526.

nociones de las finalidades están conjuntadas sintéticamente, ya que esa transformación de la naturaleza (material o social: cosas, bienes, materias, relaciones) que hacen *las personas* organizadas (lo cual se llama “empresa”) la realizan para que esos productos *resulten más en consonancia con el hombre, más a su medida, más utilizables por él, más en servicio suyo*. Ahora bien, como esto no lo realiza una “empresa” en abstracto (sí, las máquinas se mueven automáticamente, o los operarios usan maquinarias, crean software, hardware, etc., pero todo ello tuvo su motor inicial en la voluntad y decisión humanas), sino justamente las personas, así, la transformación misma de la naturaleza, el otorgamiento del servicio y de hacer bienes de una mayor utilidad para el hombre es ya de suyo una de las compensaciones de la empresa.

Así lo dice Llano:

“En el hombre, en relación con el trabajo, concurre la preeminencia que tradicionalmente se ha otorgado a la causalidad final. Lo mismo que todo trabajo comienza y termina con el fin, con el propósito, de igual modo comienza y termina con el hombre: el hombre ha de ser el fin del trabajo, de cualquier índole que éste sea. Pero la causalidad humana en el trabajo no se reduce a la sola línea de la finalidad. El hombre, al tiempo que es causa final, es causa eficiente, efectora. El trabajo se efectúa gracias a la causalidad eficiente humana. Ningún otro ser puede realizar una actividad que reciba la denominación genuina y verdadera de trabajo; las máquinas no hacen trabajo, aunque transformen la naturaleza; por el contrario, son ellas un producto del trabajo humano. Por esto denominamos al hombre como *factor* práctico. “Factor” no significa aquí “elemento”, que pueda contarse entre los otros recursos utilizados en el trabajo: quiere, por el contrario, tener el vigoroso significado de la causalidad eficiente: al decir que el hombre es *factor* del trabajo, queremos decir que es el *hacedor* de él. Pues bien: el hombre no es un elemento o recurso, sino el único *factor* de la actividad práctica humana. Por ello, el hombre, en su actividad efectora humana, tiene que estar condicionado por el objetivo para lograrlo, de modo que el objetivo desde su preeminencia final, preside y gobierna a la práctica y por tanto al hombre. Pero el objetivo debe ser señalado por el hombre, y es imposible fijarlo si él no se incluye en el objetivo mismo”⁷³.

La persona que organizada con otras transforma a la naturaleza es causa eficiente y final del trabajo realizado. Ahora bien, hay que tomar en cuenta las distinciones aristotélicas sobre la identidad en número o en especie. El ser humano transforma la naturaleza y es el mismo ser humano el que obtiene beneficios de ello; esto cabe afirmarlo en la especie, es decir, un hombre engendra a un hombre, un animal a un animal. Esto no significa que haya una identidad en

⁷³ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 65.

el número, es decir, si bien el hombre engendra al hombre dicho en abstracto si se quiere, en concreto cabe decir que este hombre engendra a este otro hombre, habiendo una diferencia en el número. Así sucede con el caso del trabajo producido en la empresa como lo dice Llano: si bien el hombre transforma y crea servicios, podría ser que ese mismo individuo no sea el beneficiario directo de la acción del trabajo que realiza. Y esto crea también una cierta problemática, ya que, si bien en la especie podemos decir que el trabajo de la empresa perfecciona al hombre, cabe decir también que bien puede suceder que los servicios que provee no les sean útiles a todos los integrantes de la empresa⁷⁴. Esto lo podemos discutir en otro sentido, y puede ser tema de una investigación ética sobre el papel de la persona en la empresa. Nosotros por ahora tenemos un fin más particular, que es el delinear el género-sujeto de la filosofía de la empresa.

Las anotaciones de Llano nos sirven porque justo ahora hacemos hincapié en la tercera finalidad de la empresa, que es la compensación de las personas que trabajan en ella. Y esa compensación, como decía Llano, tiene una “aproximada traducción económica”, lo cual representa el sueldo en el caso del trabajador, así como una compensación no económica, que para Llano es la misma actividad que realiza la persona, según su propia actuación en dicha transformación de la naturaleza y consecuente otorgamiento de un servicio. Decimos de nuevo que, si la transformación de la naturaleza como la entiende Llano, incluso hablando de relaciones sociales humanas, la llevan a cabo las personas, esa misma actuación ya ha sido una actividad *práxica* o interior que han realizado⁷⁵. En palabras de Llano:

“La plenificación humana no se lleva a cabo sólo con el logro de un objetivo perseguido. Esto es una falacia. *El hombre no se autorealiza cuando logra el objetivo, sino lográndolo*, en donde el gerundio tiene una connotación dinámica; lo que quiere decir que no nos desarrollamos en el goce del objetivo

⁷⁴ Llano enuncia esto a su manera: “La *justificación* filosófica para convertir al hombre en medio de trabajo se apoya en la distinción conceptual que puede hacerse entre el hombre como causa eficiente y como causa final del trabajo. El hombre, en cuanto causa final de éste, es, indiscutiblemente el fin el objetivo. Pero el objetivo tiene que ser realizado, conseguido por el mismo hombre, que adquiriría entonces la calidad de medio: el hombre, como causa eficiente, sería medio para sí mismo como causa final. El hombre, como factor, como trabajador, sería el medio gracias al cual se consigue el objetivo, que es justamente el hombre como fin. Esta distinción es falsa”; C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 69.

⁷⁵ “Pues esto, precisamente, es lo que acontece en la *praxis*: el ejecutor, que lleva a cabo la transformación de sí mismo, adquiere mientras se transforma un mejor modo de amoldarse a la ejecución. Con ello, la perfección del proceso progresa exponencialmente –*sit venia verbo*– no sólo porque el ejecutor perfecciona el proceso que está ejecutando, sino también porque él mismo *se hace* –por definición– mejor ejecutor y materia más apta para esa ejecución”; C. Llano, *Sobre la idea práctica*, p. 78.

logrado por el trabajo, sino *trabajando* para lograr el objetivo. Lo que quiere decir, a su vez, que no solo es fin el hombre, sino que es fin también el trabajo que realiza. Es falsa la disyuntiva popular de “vivir para trabajar” o “trabajar para vivir”: solo se vive plenamente –racionalmente– cuando se trabaja.

No puede dudarse de que el trabajo es plenificador cuando se obtiene el objetivo perseguido, pero ello se debe no sólo al hecho de estar en posesión del objetivo, sino al hecho de haber trabajado para lograrlo. Si el fin del hombre es la plenificación de las posibilidades de su esencia, esa plenificación se logra *en* el trabajo y no *por medio* del trabajo. La causalidad eficiente del hombre, como factor del trabajo, es a su vez fin del hombre como sujeto de plenificación”⁷⁶.

Como vemos, para Llano, el hecho mismo de trabajar, la acción *gerundiva*, por llamarla de algún modo, es ya una compensación humana para el trabajador, en cuanto que el trabajo o la acción humana es parte de las afecciones del ser humano en cuanto ser humano.

Ahora bien, hagamos algunas observaciones al modo de trabajo operativo y mecánico: un operario en el nivel más ínfimo no parece obtener ninguna satisfacción, ni personal ni económica, por su trabajo mecánico y repetitivo, caso de algún ensamblador de partes de *hardware* que sólo hace esa actividad durante el día. Al respecto, leamos a Llano cuando se refiere a la idea práctica en relación con las actividades productivas:

“El hombre no es unas veces productor –y entonces sus ideas serían reguladoras y prototípicas, como cuando ejercitara su entendimiento práctico– y otras veces receptor –y entonces sus ideas serían reguladas y tipificadas por las cosas mismas, como cuando ejercita su entendimiento especulativo–. El hombre es a la par productor –es decir, regulador de la cosa– y receptor –es decir, regulado por ella–. Aunque sea lo uno y lo otro mediante actos distintos, tales actos corresponden unitariamente a todas sus acciones.

En particular nos interesa enfatizar esta aseveración para el caso de las acciones prácticas o productivas. Ahí, el hombre no sólo produce y mide, sino que recibe y es medido. *Produce*, en cuanto que, mediante la idea ejemplar, educa una nueva forma de la materia, regulando esta materia hasta entonces amorfa respecto de aquella forma. *Recibe* en cuanto que, en el proceso mismo de educación, queda noéticamente impresionado por la forma educada o en proceso de educación, y es regulado por ella”⁷⁷.

⁷⁶ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 69.

⁷⁷ C. Llano, *Sobre la idea práctica*, p. 52.

Las afirmaciones de Llano valen tanto para la virtud como para el vicio, caso de una acción directiva que posteriormente transforma la naturaleza, y así, el ser humano es productor y receptor, y se perfecciona en la medida en que tome buenas decisiones. Y en el caso de un trabajo operativo repetitivo y mecánico sucede lo mismo: el ser humano es productor y receptor, y eso puede hacer que su mente y su espíritu se configuren como la labor mecánica que hace. Esto muestra que la actividad de transformación de la naturaleza tiene niveles de perfeccionamiento, y que en la propia empresa cabe hablar de esas distinciones. Planteemos dudas sobre el particular. De acuerdo con estas premisas, pocas personas en pocos trabajos obtendrían el perfeccionamiento en *gerundio*, como lo llama Llano, por sus actividades. En estos casos es inevitable decir que no todas las personas (y habría que hacer algún estudio inductivo), sino pocas proporcionalmente, pueden entrar en estas definiciones. Este problema sigue vigente en cualquier organización, ya que, aunque haya empresas dedicadas principalmente a la obtención de conocimiento, como las empresas de hardware y software, siempre usarán de materiales y servicios básicos que dependen de acciones operativas repetitivas y básicas. No hay *Iphone* o *Smartphone* alguno sin operarios que trabajen mecánicamente en hacer los componentes básicos de dichos aparatos; no hay conexión de *WhatsApp*, *Viber*, *Telegram* o *Facetime* si no hay operarios trabajando para el mantenimiento de los equipos de dicha corporación, y el mantenimiento de la propia red mundial. En universal, decimos que no hay acciones *práxicas* humanas que no contengan una carga de *poiésis*, ya que todas las actividades humanas exigen movimiento: aun cerrando los ojos y no moviéndonos, llevamos a cabo acciones vegetativas al margen de nuestra voluntad. Parece ser que no hay acciones *práxicas* puras, ni en la vida en general, ni en la vida de las empresas en particular. Y a la inversa cabe decir lo mismo: no hay acciones *poiéticas* que no se interioricen en el ser humano, como decía Llano⁷⁸.

b) Dirección y operación: principio del género-sujeto

Ahora bien, el ver las actividades de la empresa desde el punto de vista de la jerarquía de niveles directivo y operativo, nos permitirá ver nuevamente el género-sujeto de la filosofía de la empresa a la luz de los conceptos de Carlos Llano, desde la óptica de los *principios* del género-sujeto. Para ello, tenemos

⁷⁸ “De manera semejante, es posible –en contra de toda suposición marxista– una *praxis* no traducible en términos de *poiésis*, pero no existe la posibilidad de una *poiésis* que no venga precedida de una *praxis*, de una acción subjetiva personal, que decida, al menos, las obras exteriores en las que el hombre haya de ocuparse”; C. Llano, *Sobre la idea práctica*, p. 63.

que distinguir entre el trabajo operativo y el trabajo directivo, que ya veremos cómo se constituye en la exposición de los principios del género-sujeto. A continuación, transcribiremos otra de las citas fundamentales de *Análisis de la acción directiva*, pero no sólo de esta obra sino de todo el *corpus* llaneano de filosofía práctica, a saber, la definición de dirección y de operación:

“Llamo trabajo directivo al que no está sujeto a reglas fijas conocidas (él es creador de las reglas) y de resultados inciertos; en tanto que el trabajo operativo está sujeto a reglas fijas conocidas y de resultados también conocidos. Pero en la interpretación del trabajo en la empresa se da la falacia de transponer a la realidad estas definiciones, que son meramente conceptuales, queriendo hacer una tajante división entre directores y operarios. Esto no es real: no hay nadie en la empresa que detente un puro trabajo directivo, ya que se encuentra siempre constreñido por una serie de condiciones que actúan como reglas fijas, y que aportan a su trabajo una inevitable carga de indirectividad”⁷⁹.

Pensamos que en esta cita se encuentra delimitado asimismo el género-sujeto de la filosofía de la empresa, ahora desde el punto de vista de sus *principios*, porque los principios del nuestro género-sujeto se refieren, evidentemente, a los principios prácticos del obrar humano, ya que la empresa no se da sola, o naturalmente, como los árboles y los animales, sino que es una creación humana, como hemos dicho al desarrollar el tema del intelecto práctico.

Digamos, pues, que el género-sujeto de la filosofía de la empresa a la luz de sus principios se debe resumir en la consideración de dos actos humanos que Llano delimita aquí conceptualmente: el trabajo directivo y el trabajo operativo. El trabajo directivo es aquel que no está sujeto a reglas fijas y que tiene resultados inciertos, mientras que el trabajo operativo está sujeto a reglas fijas y tiene resultados conocidos. Tal es el género-sujeto de la filosofía de la empresa desde el punto de vista de la acción humana que se lleva a cabo en la organización, y como tal acción humana es justo el *principio* de la empresa, de esta manera observamos los principios de nuestro *género-sujeto*.

Hay que aclarar que el principio operativo del intelecto práctico depende de la voluntad, y por ello decimos que las dos actividades principales en la empresa desde un punto de vista teórico (en el intelecto práctico) son justamente el género-sujeto de la filosofía de la empresa, o bien en términos aún más específicos, su primer principio. Es decir, la filosofía de la empresa ciertamente estudia la organización y su modo de transformar la naturaleza en beneficio del mismo ser humano que hace la empresa, y ello hemos dicho que es nuestro género-sujeto. Ahora bien, reiteramos que como la empresa depende de la acción de la volun-

⁷⁹ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 55.

tad humana para crear dicha sociedad o comunidad de personas, el género-sujeto de la filosofía de la empresa es justo la actividad de las personas que actúan en la empresa, y esa actividad se puede ver de doble modo: o bien como trabajo operativo o bien como trabajo directivo, actividades que dependen de los sujetos individuales y concretos que dan origen y pie a la empresa. Y así, nuestro *género-sujeto* lo podemos ver a través de sus *principios*, caso de la dirección y la operación de las personas concretas que conforman la empresa.

La acción directiva y operativa cruzan por toda la empresa y, como dice Llano, en realidad no se distinguen en acto en el momento de la acción humana en la empresa, porque al final el director siempre tendrá una carga de trabajo operativo y el empleado tendrá cierta carga del trabajo directivo⁸⁰, por lo menos sobre sí mismo, como decía Llano en sus clases. He aquí el género-sujeto que buscamos desde el punto de vista de los principios. Podríamos también decir que las dos operaciones de las personas en la empresa, la dirección y la operación, son las *afecciones* del género-sujeto de la empresa, y ello sería adecuado en tanto que el género-sujeto es la organización y comunidad de personas, y su *afección* primera es ciertamente la doble actividad de las personas en ella, siendo al fin y al cabo una comunidad de personas. Esa afirmación no se opondría a decir que estas actividades son el *principio* del género-sujeto. Hemos dicho que la cierta identificación entre esas instancias científicas nos permite abordar los objetos de estudio bajo tres diferentes ópticas, género-sujeto, afecciones y principios, siendo que son el mismo objeto de estudio visto de modo distinto, lo cual permite, precisamente, ver todas las aristas y todas las características de los objetos en cuestión.

Ahora bien, más adelante veremos el estudio del género-sujeto de la filosofía de la empresa a la luz de las afecciones distintas bajo las cuales se puede estudiar, ya que estas mismas anotaciones que hemos hecho con Llano acerca del género-sujeto de la filosofía de la empresa, las podemos ver a la luz de la ética

⁸⁰ “Esta visión humanista y dinámica elimina todo sentido de antagonismo entre la dirección y la operación, pero no se podrá trasplantar a la práctica por simple contacto o yuxtaposición: tendrá que hacerse revitalizando los principios esenciales de un enfoque eminentemente humanístico que, partiendo de la sociabilidad de los hombres como necesidad de complemento mutuo, nos lleve a aceptar que la autoridad –dirección– es una función de servicio al grupo humano y que la obediencia –operación– es el ejercicio de la solidaridad, al mismo grupo. Es necesario comprender que la autoridad es la que hace funcional y efectiva a la sociabilidad, y que la obediencia es la que hace funcional y efectiva a la autoridad; en otras palabras, que en la empresa tendrá que seguir existiendo la autoridad firme, al mismo, tiempo que humilde y servidora, y la obediencia digna, a la vez que constructiva, solidaria y aportadora. La empresa no debe separar y aislar a los hombres (los que piensan y mandan; los que ejecutan y obedecen), sino, por el contrario, ser la cristalización misma de la sociabilidad del ser humano como principio de ayuda y complemento en la pluralidad”; C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 56.

de las organizaciones, y entonces se desvelarán otras características del mismo género-sujeto, porque cambiaremos el uso de los criterios para abordar el mismo objeto, y de esa manera aparecerán otras características o afecciones que permitirían enriquecer el estudio de esta filosofía de la empresa.

c) Auto-continuidad de la empresa: síntesis

Ahora podemos pasar a la cuarta finalidad de la empresa, que para nosotros queda en cierto modo englobada por las demás, o bien es la que permite que se den las otras al modo de la causa material aristotélica, ya que sin continuidad no hay servicio, riqueza ni compensación económica o no económica. Por otro lado, esa continuidad depende en su sentido subjetivo de la voluntad de quienes buscan la manutención de la empresa, tomando en cuenta, claro está, que las circunstancias externas podrían hacer que la organización dejase de existir. Sin embargo, este punto parece darlo por supuesto Llano y se concentra en el aspecto subjetivo de la continuidad que exige la empresa, como una de sus finalidades. De hecho, como podemos observar en las propias palabras de Llano, la cuarta finalidad realmente se identifica con las anteriores en tanto que la continuidad exige de la empresa que proporcione el servicio y que genere riqueza, y, asimismo, se está suponiendo que esas finalidades perfeccionan o son la compensación que las personas buscan –y algunas ciertamente obtienen– en la organización.

“Cuando el director adquiere una perspectiva de largo plazo, se difuminan las aparentes contradicciones entre los diversos aspectos del objetivo genérico de la empresa a los que venimos aludiendo. Porque, en efecto con una visión de amplio alcance, se ve claro que solo subsistirá la empresa que obtenga Valor Económico Agregado sirviendo a la sociedad y no sirviéndose parasitariamente de ella; que logre un reparto adecuado del VEA, y no sólo una momentánea maximización de utilidades; que desgaje una parte conveniente del VEA para que, en forma de reserva amortización o recapitalización, pueda progresar en el futuro y sobre todo que consiga el que el trabajo sea por sí mismo un compensador *humano* del esfuerzo puesto en él por el hombre. Hasta tal punto es cierto lo anterior que la acción de síntesis y visión a largo plazo se tornan prácticamente coincidentes: Por ello, podría afirmarse que la función del director es la de forjar el futuro, más que la de preverlo para adaptarse a él. Entre el proyecto y la realización, entre la estrategia y el logro, existirá siempre una grieta: el buen director no es tanto el que maximiza el logro, sino el que minimiza la grieta; esto es, la eficacia o ineptitud del director no ha de medirse por el hecho de que su empresa haya logrado mucho

o poco, sino por el hecho de conseguir o no lo que ha querido conseguir; o, lo que es lo mismo, por saber *sintetizar* en su estrategia la oportunidad externa con la voluntad y capacidad internas”⁸¹.

De nuevo obtenemos una delineación del género-sujeto de la empresa, que ahora se ha hecho explícito sintéticamente por nuestro autor. En otros términos, hemos analizado las finalidades de la empresa analíticamente, desglosando los elementos que Llano enuncia en sus definiciones y conceptos genéricos. Ahora, con el cuarto fin de la empresa, podemos observar que esas finalidades en realidad se dan al mismo tiempo, o deben darse concomitantemente una con la otra, o bien si alguna es anterior y otra posterior –como ya hemos dicho–, en realidad, en acto, dicho aristotélicamente, la empresa debe reunir estas características para ser considerada tal. Ahora bien, puede haber vicios dentro de esas estructuras, porque ya ha dicho Llano que la empresa que quiere maximizar la ganancia económica evitando dar los servicios correspondientes, si bien sigue siendo una organización, se está comportando inequitativamente. No obstante, ese juicio sería moral sobre la actividad de una organización determinada, aunque el género-sujeto seguiría siendo el mismo: las cuatro finalidades se deben dar al mismo tiempo y, así, hablamos de una empresa, que es el género-sujeto que nos atañe.

Por ello decíamos que la cuarta finalidad la podemos identificar con las demás en el sentido de que, si no hay continuidad de las actividades de la empresa, si ésta no *existe* , no se pueden dar las afecciones y principios que le corresponden, caso de la dación del servicio así como de la generación de riqueza. Llano lo pone en términos personales, es decir, habla del director, y cuando se refiere a la visión de largo plazo podemos identificar asimismo la labor de síntesis del director, ya que lo que buscaría esa visión de largo plazo sería que el ser humano dentro de la organización alcance la compensación (no sólo económica) suficiente por su labor en ella. Esta finalidad no parece ser tan relevante, pero nos muestra sintéticamente el género-sujeto que nos atañe, según la cita que acabamos de leer.

⁸¹ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 51.

IV. EL GÉNERO-SUJETO VISTO SEGÚN LAS PARTES MATERIALES Y FORMALES

1. Dirección y operación

Luego de ver las finalidades de las empresas en la caracterización de Llano, lo cual nos hace avanzar en el conocimiento del género-sujeto de la filosofía que intentamos, podemos ver otro modo de abordar el mismo género-sujeto al explicitar Llano las partes formales y materiales de la empresa. Ya lo hemos hecho antes cuando al explicitar los fines de las empresas, veíamos que dos de sus finalidades (el servicio y la ganancia) parecían oponerse: que la tercera (la compensación humana) era justamente el hecho de explicitar el fin de las personas organizadas en la empresa, y que la cuarta (auto-continuidad de la empresa) era una manera de enunciar las anteriores sintéticamente, siendo que, de suyo, para nuestro autor, las cuatro finalidades se podrían enunciar como una sola. Además, hemos intentado ver estas finalidades por medio de la doctrina aristotélica de la reciprocidad de las causas, ya que una de las finalidades, el servicio, se puede ver en reciprocidad, no en oposición, con otra, caso de las ganancias, ya que desde cierta óptica una es primero, pero desde otra, el beneficio económico se puede ver también como anterior. Para Llano, la empresa otorga servicios al tiempo que genera riqueza, da una compensación a la persona dentro de ella y eso lo hace en un lapso de tiempo que permite la auto-continuidad de la empresa. Estas son las finalidades que han perfilado el género-sujeto de la filosofía que intentamos.

Ahora bien, la óptica de las finalidades de la empresa se puede ver desde los elementos de ella, con lo cual, esas mismas finalidades podemos analizarlas bajo la noción de sus elementos componentes, que se reducen a tres, y que son tanto los elementos formales como materiales, ya que forman una unidad de orden en acto. Recordemos que la empresa no es un continuo o una unión natural, como las que había dicho Santo Tomás en su Proemio a la *Ethica* de Aristóteles. La empresa es una unidad de orden, y se puede decir que tiene movimiento en tanto que las personas que la animan realizan actividades específicas, pero ese movimiento no es el de los continuos, como cuando decimos que se mueve la pierna o el brazo, si bien se puede hacer una analogía con el caso de un ser vivo para hablar de la coordinación de las partes de dicho todo organizado.

El movimiento de la empresa se da como el movimiento en la relación (que se dice accidental), pues la relación como tal no tiene movimiento, sino que son los relacionados los que se mueven entre sí, y por eso su movimiento se dice accidental. La misma existencia de la empresa consiste justo en la organización

y reunión de personas, sea en un espacio físico sea en uno virtual. El *quid* de la empresa es la persona y su inteligencia, voluntad y carácter, y por ello moviéndose ella se dice que se mueve la empresa. Además, decimos que es una por el orden que tiene, y no porque sea un ente naturalmente dotado para el movimiento. Esta caracterización es relevante porque el estudio de las partes materiales y formales de la empresa nos indicará cómo el movimiento humano, los cambios de las personas y el modo cómo ejercen sus actividades son propiamente hablando el movimiento de la empresa. Es por ello que resulta muy relevante ver también a nuestro género-sujeto desde el punto de vista de sus partes y no sólo de sus finalidades, aunque como veremos, *in extremis*, hay cierta identificación de las partes formales de la empresa con sus fines, ya que, dicho aristotélicamente, la forma y el fin se identifican. Las partes formales de la empresa son la *dirección*, la *operación* y el *trabajo*, y ésta es de nuevo la hipótesis del género-sujeto que nos atañe. Podemos ver paso a paso estas distinciones.

Siguiendo las nociones terminológicas de Antonio Valero⁸², Llano afirma en *Análisis* que los componentes de la empresa son tres: inversión, dirección y operación. Esta clasificación, dice Llano, no se opone con los elementos tradicionalmente considerados como capital, organización y trabajo, aunque sí cambia su enfoque. Llano afirma que la “inversión” es el capital, que explicita con la etimología de *caput*, “cabeza”, y lo llama *inversión* porque afirma que el capital no tiene relevancia sobre los otros elementos en cuanto componente de la empresa, aunque lo tenga *de facto*⁸³. Estos tres elementos, inversión, organización y trabajo, o bien, inversión, dirección y operación, como prefiere llamarlos Llano siguiendo a Valero, le sirven a nuestro autor para exponer qué entiende por el *trabajo* en la empresa, y es útil a nuestros fines porque, al mismo tiempo que exponemos a Llano, conoceremos más nuestro género-sujeto que ahora estudiamos desde sus partes integrantes. Como sabemos por Aristóteles, las partes de un todo se pueden llamar también sus afecciones⁸⁴, y así, seguimos estudiando al género-sujeto a partir de sus afecciones principales, según ya habíamos dicho.

Antes de ver estos elementos en concreto, podemos hacer una distinción básica que Llano realiza y que nos permitirá aclarar nuestro género-sujeto. Llano dice que era común hablar de la “organización” de la empresa, término que él cambia por “dirección”, dando el rumbo definitivo a sus estudios de la empresa de ahí en adelante. Llano siempre hablará de “dirección” antes que de “organización” cuando se refiere al acto fundamental de la empresa, y con ello nos da

⁸² Cfr. A. Valero, “Estructura de la empresa”, *ISTMO*, no. 61, pp. 37 y 44.

⁸³ Cfr. C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 52.

⁸⁴ Cfr. *De Coelo*, III, 1, 298a 27.

la pauta para conocer el atributo y el principio primordial del género-sujeto de la filosofía de la empresa, como vemos en sus propias palabras:

“De otra parte, sustituimos por ‘dirección’ el término clásico de ‘organización’, porque consideramos que la organización es un producto de la función directiva, lejos de ser ésta la que se supedita a aquélla. Finalmente, denominamos al trabajo ‘operación’, porque entendemos que la dirección es también trabajo. Al decir que la inversión, la dirección y la operación son elementos estructurales de la empresa, afirmamos que es definitivo para cada uno de ellos su relación hacia los otros, de tal manera que desaparecido uno, desaparecen los demás, y no existe por ende empresa. Se encuentran, pues, en una relación definitiva, que denominamos estructural, entre sí y con respecto a la estructura que componen. Esto se conecta fácilmente con lo expresado arriba: si la empresa no puede vivir sin inversión (capital), tampoco puede vivir sin utilidades que atraigan inversiones; pero la misma afirmación puede hacerse para el caso de la dirección o de la operación. Si la empresa vive para la sociedad y para sí misma, vive-para (objetivo) todos sus elementos estructurales, y no sólo para uno de ellos”⁸⁵.

Leamos con suma atención la doctrina que Llano mantuvo durante toda su carrera: la organización es un *producto* de la dirección y no al revés. Por ello, el cambio de términos que usa Llano siguiendo aquí a Valero es tan relevante para nuestros fines. La organización la entendía Llano como un sinónimo de la empresa, pero no como el acto primordial de ella, el cual depende de las personas, cuya función es precisamente la de dirigir, una actividad que nuestro autor también define en *Análisis*. Es muy relevante esta definición, ya que entenderemos a la organización como supeditada a la dirección, y no al revés. Si podemos analizar esto aristotélicamente, diríamos que, en términos de Llano, la organización pasaría como la materia, mientras que la dirección sería justo la forma que ordena y organiza a la materia, y no al revés. Por ello es tan importante el cambio terminológico, pero no sólo eso, sino conceptual que Llano lleva a cabo en *Análisis*. Y por ello, en otra parte de nuestro estudio caracterizamos el acto directivo también como el *principio* del *género-sujeto* de la filosofía de la empresa, pero personalizado, es decir, analizaremos las partes de la empresa encarnadas en el director, siendo que el acto directivo, como sabemos por la doctrina llaneana, no es sólo del director específico, sino que debe ser una tarea de todo individuo. Podríamos decir que la empresa está organizada *porque* tiene acción directiva específica y determinada, y así podemos apreciar la empresa desde su punto de vista formal, pues no decimos que la empresa tiene una acción directiva y específica “porque” está organizada, ya que así veríamos a la forma supeditada a la materia. He aquí nuestro género-sujeto, que lo vemos desde diversas

⁸⁵ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 52.

ópticas, sea desde las finalidades, sea desde sus componentes principales, pero que *in extremis* se refieren al mismo objeto de estudio, y que, además, si ponemos atención, son los mismos elementos en juego sólo que vistos con diversas ópticas para poder conocer mejor todos los atributos y componentes de la empresa. Hay que aclarar que no decimos que la organización y la dirección sean la materia y la forma respectivamente del trabajo de la empresa, porque más bien la materia de la empresa es su capital pecuniario, o la riqueza en términos de Llano; de hecho, la dirección y la organización se encuentran en la misma causa formal, pero aún en este caso cabe hacer distinciones en el sentido de saber qué parte es principal con respecto a cuál otra, y así decimos entonces que la forma propia de la empresa es la dirección, y no la organización, que depende de aquélla.

Ahora bien, el trabajo es denominado por Llano como “operación” por una razón que parece obvia pero que de no aclararse distorsionará el entendimiento del género-sujeto de la filosofía de la empresa: la dirección es también trabajo, y por ello, la dirección y la operación se pueden englobar bajo la noción de *trabajo* en términos genéricos y universales, aunque Llano hace una distinción teórica entre la dirección y la operación que distingue correctamente los predicados anteriores y posteriores en esta filosofía⁸⁶. Los tres elementos (inversión, operación y dirección) que cambian el sentido de la antigua enseñanza “capital” y “trabajo”, sobre la cual discute nuestro autor, son el centro de la empresa, y son sus elementos formales, según nuestros términos. Tales elementos son el *quid* de la empresa, y, como tales, nos indican tanto la forma, principalmente, como la materia en la cual se basan las organizaciones.

Sobre el particular, una pregunta que Llano se plantea en *Análisis* (¿cuál es la relación entre el trabajo y el capital dentro de la empresa?), nos permitirá aclarar la relación de los elementos formales de las empresas:

“No debemos olvidar que, así como el hombre genera por instinto y ordena por lógica, la empresa nació instintiva y pragmáticamente. Se basó en la necesidad indispensable de la riqueza como instrumento de producción y de consumo; y por ello la riqueza tuvo un papel primordial, en su origen y en su fin. De ahí que el trabajo, históricamente menospreciado, se enfrente doctrinal y físicamente al capital. Desde entonces se generaliza la idea de que estos dos elementos de la empresa, capital y trabajo, son irremediabilmente contrapuestos, en sus intereses. Por más de un siglo vive la humanidad aceptando que una de sus células básicas socioeconómicas, la empresa, está constituida por elementos no complementarios sino antagónicos. Es necesario cambiar esta concepción indudablemente simplista, que ha conducido a la búsqueda y fracaso de fórmulas inoperantes, siempre orientadas a romper el

⁸⁶ Cfr. C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 55.

binomio conflictivo mediante la imposición y victoria de una de las partes con la sumisión y derrota de la contraria. Los profesionales de la empresa no pueden caer en la simplicidad de seguir aceptando estas fracasadas premisas. La empresa no está formada por capital como elemento 'ídem' y por trabajo, sino por hombres con características diferentes, pero todos ellos con un común denominador: el esfuerzo, la cooperación, el servicio en una identidad de fines comunitarios, que salvaguardan, complementan y protegen los fines individuales"⁸⁷.

Ésta es otra de las citas que en *Análisis de la acción directiva* se encuentra en letras más pequeñas que el resto del texto, cuando es justamente una de las más relevantes según el estudio de las partes (*afecciones*) primordiales de la empresa. Llano nos vuelve a hablar de las finalidades de la empresa, pero ahora explicitando las partes que concurren para el logro de esos fines. Por ello decimos que este estudio de *Análisis* es ciertamente *per partem* con respecto a los componentes de la empresa, porque, así como podemos estudiar un objeto por medio de sus causas, también lo podemos hacer por sus partes. En este caso nos concentramos en las partes formales, porque las partes materiales específicas (*a quantitate signatae*, como decían los escolásticos) no se encuentran en las definiciones de los objetos, como es claro por Aristóteles en la *Metaphysica*. Las partes formales o definitorias de un objeto son las que se encuentran en su especie, no las que se encuentran en la materia individualizada y concreta, así como carne y huesos (que son la materia entendida en universal) son parte de la definición esencial de ser humano, pero no *esta carne y estos huesos* (que son la materia individualizada y concreta)⁸⁸. Este problema de la ciencia, el hablar por medio de universales, lo trató Llano exhaustivamente en sus obras especulativas primordiales, principalmente en *Abstractio*⁸⁹, así como en *El conocimiento del singular*⁹⁰.

Así, primero Llano hace una alocución sistemática sobre el modo en que empieza la empresa, sin necesidad de hacer una historia de la empresa, aunque sí cierta filosofía de la historia de la empresa: la empresa empieza instintiva y pragmáticamente. Si seguimos las primeras definiciones de Llano acerca de la empresa como organización que transforma la naturaleza y las relaciones huma-

⁸⁷ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 52.

⁸⁸ Cfr. *Metaphysica*, VII, 10, 1034b 32-1035b 3 (n. 624).

⁸⁹ Relativo a esta discusión tenemos el planteamiento de Llano del conocimiento físico que versa sobre objetos contingentes, siendo la ciencia sobre lo necesario. Cfr. C. Llano, *Abstractio*, Cap. II.

⁹⁰ En este caso, Llano asume que el singular no puede ser objeto de ciencia, y por ello intenta dilucidar cómo es posible el conocimiento científico de algo que de suyo no es cognoscible directamente por el entendimiento. Cfr. C. Llano, *El conocimiento del singular*, pp. 43-44.

nas, debemos decir que esta noción es muy general y abarca muchas organizaciones y comunidades humanas, ya que, de acuerdo a esta enunciación, la propia producción del fuego en alguna sociedad primitiva podría ser una empresa, una transformación de la naturaleza en vistas de un bien determinado para esa sociedad. Ahora bien, Llano afirma que la necesidad de la creación de la empresa vino por parte de la producción y el consumo humanos que requerían de un medio, la riqueza, como instrumento para poderse dar como tales. Y Llano afirma que la riqueza siempre ha estado en la existencia de la empresa, en su principio y en su fin. Aquí es donde volvemos a ver a la empresa desde el punto de vista de la generación de riqueza como uno de sus fines.

Ya habíamos enunciado antes esta reciprocidad de los predicados que se involucran en las finalidades de la empresa, porque veíamos que el servicio y la generación de la riqueza eran dos fines que parecían contraponerse, lo cual niega Llano. Ahora bien, aquí Llano se concentra en la riqueza, porque al analizar los elementos o las partes de la empresa (la inversión, la dirección y la operación) está haciendo justo referencia primordial a su elemento adquisitivo. Y esto es así porque a continuación le dará la eminencia completa al trabajo directivo y operativo, incluso por encima del capital. Sin embargo, parece empezar – aristotélicamente– por la parte material, es decir, la riqueza, que evidentemente tiene parte en la composición de la empresa.

Y después de la introducción en la que asume la causa material, digámoslo así, de la empresa (es decir, el capital, o *inversión*, como prefiere llamarlo Llano), nuestro autor afirma que es común considerar que el trabajo y el capital se oponen. No sabemos a qué autor tenía en mente en específico, pero podemos saber que el contexto temporal en que escribía Llano se encontraba al tanto de las teorías “marxistas” del capital y del trabajo. Para Llano no hay oposición entre el capital y el trabajo, y esto es así por la caracterización de la empresa que enuncia a partir de sus componentes, que, reiteramos, es útil para nuestros fines en tanto que podemos ver las partes del género-sujeto. Leamos de nuevo la enunciación de nuestro género-sujeto por parte de Llano, al hablar de la presunta oposición del capital y del trabajo, que son, como decimos, partes del género-sujeto de la filosofía de la empresa:

“La empresa no está formada por capital como elemento ‘ídem’ y por trabajo, sino por hombres con características diferentes, pero todos ellos con un común denominador: el esfuerzo, la cooperación, el servicio en una identidad de fines comunitarios, que salvaguardan, complementan y protegen los fines individuales”⁹¹.

⁹¹ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 52.

He aquí caracterizado nuevamente nuestro género-sujeto. “¿Qué es una empresa?”, es la pregunta que nos permite delinear un género-sujeto específico, ya que lo que estudia la ciencia es el *tí estí* o *quid est* de un sujeto en cuestión. La empresa es una “comunidad de personas”, como hemos dicho reiteradamente, aunque sea algo evidente: hay personas organizadas en un determinado sitio, o con una cierta unidad de objetivos, y eso constituye la *ratio* general de la empresa.

2. Fines de la empresa y fines del individuo (causa ejemplar y causa final en la filosofía práctica)

Carlos Llano –en la que decimos que es su definición *per partem* de la empresa–, nos indica el *quid* de esta filosofía: la empresa está conformada *primero* y *absolutamente* por personas, y tal es la característica que evita la discusión sobre el “capital vs. trabajo”, aunque parezca una tautología decir que una comunidad de personas es una comunidad de personas. No es así, ya que inmediatamente después afirma una tesis que mantendrá a lo largo de su *corpus* práctico: la empresa está formada por hombres con características diferentes. Esto es relevante porque la tarea directiva, además de lidiar con todos los problemas específicos relacionados con la técnica, la comunicación, etc., tiene que saber combinar los caracteres de las personas y no sólo las funciones de cada una de ellas *ad intra*, como vemos en *Falacias y ámbitos de la creatividad*⁹².

En ese texto vemos que el directivo debe estructurar un equipo, por lo que no sólo ha de tener en cuenta los proyectos a emprender, las profesiones de los que las emprenden, las habilidades operativas y las dimensiones técnicas y humanísticas de los asuntos, sino también, y de manera principalísima, dice Llano, el *carácter de las personas* que componen el equipo. He aquí la relevancia de la enunciación que ha hecho desde *Análisis de la acción directiva*, ya que justamente la caracterización de la empresa al modo de Llano se da principalmente *por los caracteres de las personas*. Y por ello había dicho líneas antes en el propio *Análisis* que prefiere llamar inversión al “capital” porque el capital no es lo primero en la organización, sino, como vemos ahora, las personas (que sería el verdadero *capital*: lo principal), y en concreto, los caracteres de cada una de ellas. Y además, Llano añade el fin, de nuevo el fin, que es lo más relevante aristotélicamente dicho, de esas personas con diversos caracteres: el esfuerzo, la cooperación, el servicio en una identidad de fines comunitarios, que salvaguardan, complementan y protegen los fines individuales.

⁹² Cfr. C. Llano, *Falacias y ámbitos de la creatividad*, fig. 17, p. 363.

Aquí vemos otra vez la descripción de las pasiones o afecciones del género-sujeto de la filosofía de la empresa por medio de sus fines, que ya hemos analizado desde la perspectiva de las cuatro finalidades. Si ponemos atención, estamos de nuevo planteando esas finalidades, pero a la luz de las personas que conforman la empresa, y lo hace Llano justo en el contexto de estudiar el trabajo y el capital, es decir, cuando parecería que no hay que tratar aspectos de los individuos que conforman la organización. Y es que aquí Llano lo dice así: el común denominador de esas personas con distintos caracteres es el servicio en una identidad de fines comunitarios. Y con ello vemos la finalidad de la empresa en cuanto que otorga un servicio a la sociedad, lo cual constituía uno de los fines máximos de la organización. Por otro lado, y más relevante, cabe decir que esos actos: el servir, el cooperar, el tener fines comunes, *salvaguardan, complementan y protegen* los fines individuales. En la consideración de Llano, los fines de la empresa y los fines de los individuos no están realmente distanciados, sino que terminarían por ser los mismos en acto, en cuanto que el individuo puede llevar a cabo sus fines particulares (con sus propias motivaciones), al tiempo que realiza los de la empresa, aunque esto debemos matizarlo más adelante. Ésta es una de las afecciones de la empresa, o bien es uno de los principios de la empresa en cuanto que se mueve y existe por ciertos fines, y esto (afecciones y principios) es justamente nuestro género-sujeto de estudio.

Esta anotación llaneana puede parecer que es un esfuerzo teórico de Llano para absorber al individuo y sus metas particulares en la empresa y sus metas generales. Parecería un contrasentido que nuestro autor afirmara que los fines de la empresa salvaguardan, complementan y protegen los fines de los individuos siendo que no necesariamente son los mismos, o si lo son, hay que ver en qué sentido lo son, lo cual delimita Llano del siguiente modo, y que, nuevamente, sirve para nuestros fines particulares:

“La raíz de las confusiones en torno a la finalidad de la empresa se encuentra, a mi juicio, en no distinguir con rigor entre el objetivo general natural hacia el que tiende la función institucional y el objetivo particular de la o las personas que ejercen esa función –intereses personales–. Esta diferencia, que se aplica sin dificultad a las profesiones consagradas y a las funciones biológicas, no ha logrado aún transponerse con nitidez a la profesión y a la función de la empresa. La medicina, como función institucional, tiene su natural objetivo en la prevención y restauración de la salud; el médico, al ejercer la medicina, puede perseguir además sus propios y subjetivos intereses personales: adquirir fama, ganar dinero, lograr la afirmación de sí mismo, etc. De igual manera, la función biológica digestiva tiene su natural finalidad en la subsistencia del ser vivo; pero quien ejerce la función, esto es, el que come, puede tender, además, hacia fines subjetivos diversos: proporcionarse un gusto, cumplir un compromiso social, etc. El médico, para actuar profesio-

nalmente, debe ganar fama o dinero curando, vale decir, debe lograr sus personales intereses alcanzando las finalidades naturales de la función institucional de su profesión. En el caso de la empresa la situación es análoga. La empresa tiene como finalidad institucional proporcionar un servicio de índole económica a la sociedad, generar un valor económico agregado, etc. El empresario (todo aquél que trabaja en la empresa) debe conseguir sus propios intereses (el lucro personal, la satisfacción propia, el reconocimiento de la sociedad, el poder, o lo que fuere), al tiempo que consigue los objetivos genéricos de la empresa. Si obrara de otro modo, se asemejaría al médico que lucra en lo personal a costa de prolongar la enfermedad del paciente, y no, por medio de su curación. No vemos razón alguna para eximir al empresario de las obligaciones que toda sana sociedad exige al médico o al abogado. Los intereses personales no han de abolirse, porque pueden ser el motor subjetivo para ejercer la función social. De ahí que afirmemos que en la empresa los intereses personales deben seguir subsistiendo en ella dinámicamente”⁹³.

En tanto que Llano resuelve el problema de las finalidades de la empresa, nosotros podemos apreciar una vez más nuestro género-sujeto de estudio. Los fines que Llano denomina institucionales, y que nosotros llamamos causas finales de la empresa, son nuestro género-sujeto de estudio (después aclararemos en qué sentido se dirían causas *ejemplares* y en qué sentido causas *finales*). Ahora bien, hemos dicho que esas finalidades se dan porque personas concretas animan y crean la empresa, y por eso Llano denomina “empresarios” a todos los que trabajan en la empresa, así como también todos tienen una carga directiva y operativa, como vemos en otra sección de nuestros estudios.

Ahora bien, en las coordenadas llanistas, tenemos que distinguir aún entre la causa ejemplar de la empresa y la causa final, para que este asunto quede delimitado en sus propios términos. Las causas finales de la empresa podrían considerarse incluso como *causas ejemplares* de ella en su vertiente objetiva, lo cual se traduce como los fines institucionales de la empresa. Por su parte, las *causas finales* del individuo serían sus motivaciones personales para cumplir esas finalidades:

“En la acción suelen concurrir dos finalidades diversas: una de carácter más objetivo, es decir, más vertido hacia *lo que* debe lograrse, y otra de carácter más subjetivo, es decir, inclinada preferentemente a las razones *por las que* el que actúa intenta lograr lo que debe lograrse con su acción. Se trata de la clásica distinción entre el fin de la obra y el fin del agente, o, en sus términos originales, el *finis operis* (u objetivo) y el *finis operantis* (o subjetivo). Es evidente de primer intento que si la causa ejemplar tiene o implica razón de

⁹³ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 54.

fin, el fin a que esta implicación se refiere es, sin duda, el fin objetivo, pues la causa ejemplar se refiere a la obra que debe hacerse, y deja al margen las razones por las que el agente pone en la realidad aquella obra.

Estas razones resultan principalísimas para el agente, e incluso para la efectución existencial de la obra, pues el artífice no obraría sin razones personales para ello. Pero desde el riguroso punto de vista formal o esencial de la obra, ésta no queda necesaria o fatalmente afectada por las razones personales del agente, y no tiene, en consecuencia, por qué incluirse dentro de su contenido conceptual o eidético. La idea ejemplar del Moisés de Miguel Ángel (*finis operis* de su acción) no tendría por qué variar si Miguel Ángel ha tenido como fin subjetivo (*finis operantis*) el procurarse una remuneración monetaria, o el pasar a la posteridad, o ambas cosas de manera simultánea, o ninguna de ellas⁹⁴.

Podemos hacer entonces otra *reciprocatio* de los términos de la demostración con respecto a los fines de la empresa que parecía que están en conflicto, si tomamos en cuenta la causa ejemplar y la causa final de la empresa, según los parámetros que ha dicho Carlos Llano.

Recordemos la enunciación de las causas eficiente y material ordenadas a la final y formal (*supra*, II, III, 2), que decía así: *la empresa genera beneficios económicos para dar un servicio*, en donde el servicio es el fin y la función de la riqueza. Y si veíamos a las causas final y formal a la luz de las causas eficiente y material, decíamos, a la inversa, que *la empresa da un servicio porque genera beneficios económicos*. Esta *reciprocatio* se puede ver desde el *finis operis* y desde el *finis operantis*, y así diferenciamos de un modo más concreto las afecciones del género-sujeto, incluyendo justamente al individuo y sus fines particulares. Y así, decimos, enunciando conjuntamente los predicados, que la empresa genera beneficios económicos y servicios porque tiene hombres que cumplen sus fines individuales. Y así se ve la causa final del individuo como primera y como anterior a las causas ejemplares de la empresa. Por otro lado, y a la inversa, decimos que la empresa tiene hombres que cumplen sus fines individuales porque genera beneficios económicos y servicios. Y de esta manera se ven las causas ejemplares como las primeras. Ésta es una de las *reciprocationes* fundamentales de la filosofía de la empresa.

El género-sujeto de la filosofía de la empresa es justamente el conocer los predicados, afecciones o principios de las empresas, y esas finalidades las ha delineado Llano en sus anteriores definiciones, tanto en el plano analítico (*Análisis de la acción directiva*) como en el plano especulativo (*Sobre la idea práctica*). Vemos así que, mediante el uso de la causa ejemplar, nuestro autor re-

⁹⁴ C. Llano, *Sobre la idea práctica*, p. 166.

suelve en términos generales esa tensión entre los fines del individuo y los de la empresa.

Ahora bien, los fines de las empresas (proporcionar un servicio de índole económica a la sociedad, generar un valor económico agregado, compensar a las personas y auto-continuar), son ya institucionales, es decir, nos muestran cuándo una empresa es tal y cuándo no lo es, ya que si no se consiguen esos objetivos no hablaríamos de una empresa. Y, además, hemos visto que las partes estructurales de la empresa son la inversión, la dirección y la operación. Pues bien, esos fines institucionales se pueden llevar a cabo incluso cuando las personas dentro de las empresas tengan otra mira de objetivos personales en mente, caso de un individuo que buscara fundar una empresa con tal de ser famoso y de ser reconocido por sus congéneres, como parecería ser el caso del fundador de *Facebook*, quien intentaba ser famoso a costa de lo que fuese, creando así una herramienta social que transformó en cierto modo las relaciones humanas (lo cual es justo la definición de Llano de “empresa”) en su universidad, y luego en todo el orbe⁹⁵. En ese caso concreto vemos los fines institucionales de la empresa, tomada en abstracto si se quiere (como su causa ejemplar), que es la comunicación en acto con los amigos y conocidos, y los fines personales de un individuo con ambiciones de fama, que se reducían a ser más famoso y más celebrado que otros expertos en sistemas cibernéticos.

Lo mismo podríamos hacer inductivamente con fundadores de empresas determinadas (recordando la extensión de la definición de Llano sobre la empresa), y entonces podríamos analizar si los empresarios (todo aquel que transforma la naturaleza en beneficio de los demás, incluso aunque su fin personal sea distinto al mero beneficio de los otros) cumplen con las finalidades de las empresas *a pesar* de que sus fines particulares pueden ser egoístas y no precisamente virtuosos. Por supuesto que la consciencia interna es inviolable, es decir, no sabemos si efectivamente el fundador de *Facebook* sólo tenía como miras ser famoso o no; eso sólo lo sabe cada empresario, pero es un hecho, y sobre eso hablamos, que las personas pueden tener fines distintos a las institucionales de la empresa, porque ésta se convierte en un medio para llevarlos a cabo. No obstante, para llevar a cabo esos fines personales, debe llevar a cabo las finalidades de la empresa, y tal es la *diferencia* (la “esencia” dirían los escolásticos) de la que nos habla Llano, que es justo nuestro género-sujeto de estudio. La induc-

⁹⁵ Esta transformación no debe entenderse sin más como un “avance” en las relaciones humanas, sino que bien podría ser un retroceso a una comunidad donde todos saben todas las cosas relativas a toda la comunidad, caso de la antigua *komé* aristotélica (*Política*, I, 1, 1252b 16-21) que se suele traducir como “aldea” o “municipio”, y que podríamos llamar simplemente como la comunidad doméstica primaria que reúne a varias familias. No obstante, en *Facebook*, a diferencia de la *komé*, no hay vínculo familiar necesario, sino que puede estarse al tanto diariamente de las noticias de perfectos desconocidos.

ción requerida (ver los fines de los empresarios al fundar sus organizaciones, o de los cineastas al crear una saga específica, o una empresa de entretenimiento, de viajes, etc.) no la haríamos para saber los fines de las personas en concreto, lo cual es un asunto personal, sino precisamente para mostrar que, junto con esos deseos personales, esos individuos tienen como fin institucional llevar a cabo los objetivos genéricos de las empresas.

Esto que decimos se da incluso al margen de la moralidad de los fines de las personas y de las empresas, en cuyo caso hablaríamos sólo análogamente de fines y de alcance de los objetivos planeados. Un cartel de drogas no puede llamarse “empresa” en tanto que no proporciona un servicio a la sociedad, o bien digámoslo en términos análogos: un cartel presta un “servicio” a una parte de la sociedad que está corrompida fisiológicamente por ciertas sustancias a las cuales se ha hecho adicta, y en el momento en que esa degradación fisiológica no desarrolla las capacidades humanas más altas, sino al revés, las corrompe, ahí propiamente hablando, no hablamos *per se* de una empresa que tiene los cuatro fines institucionales. Sin embargo, y por analogía, así como se dice que un malo es perfectamente malo, o que un mentiroso es perfectamente mentiroso, como dice Aristóteles⁹⁶, así, una empresa de productos nocivos, sea de bombas y armas, sea de mercenarios que usan la guerra y el asesinato como medio de supervivencia, sea un cartel de drogas, sea una red de prostitución, etc., se llaman “organización” en tanto que cumplen sus objetivos practicados, pues tan efectivas resultan ser esas “organizaciones” que sus ganancias son millonarias. Y eso, por vía negativa, muestra que el género-sujeto de la filosofía de la empresa son las cuatro finalidades de ésta y sus respectivas partes formales y materiales que ya hemos visto. Incluso en una red de mercenarios y sicarios que vagan por el mundo buscando y/o provocando guerras para obtener beneficios económicos se dan la operación y la dirección, así como la riqueza. Justamente, las “empresas” y “organizaciones” desviadas y corrompidas muestran por vía negativa que esas son las partes formales de la empresa. Y ahí mismo, en esas “empresas” que en realidad no son empresas y comunidades de personas, sino más bien alianzas entre personas corrompidas para corromper a otras⁹⁷, aún en

⁹⁶ Cfr. *Metaphysica*, V, 29, 1025a 2-13 (n. 528).

⁹⁷ Aristóteles ya había hablado de las alianzas entre personas para defenderse de otras y que propiamente hablando no constituirían una comunidad de personas al modo de la ciudad. “Pues incluso si se reunieran los miembros de una comunidad así (cada uno se sirviera de su propia casa como de una ciudad) y se prestaran ayuda mutuamente como si tuvieran una alianza defensiva sólo contra los que los atacaran injustamente, ni siquiera así a quien investiga con rigor le parecería que hay una ciudad, si se relacionaban igualmente una vez reunidos que cuando estaban separados”; *Politica*, III, 9, 1280b 11 (n. 323). Desde el punto de vista de Carlos Llano las “empresas” en donde hay fines corruptos en su sentido moral, serían más bien “alianzas” que no comunidades de personas, aunque él no usó un término específico sobre el particular.

esas “empresas” se da la diferencia entre los bienes particulares de las personas integrantes y los bienes de la corporación o empresa en general: un mercenario específico que forma parte de una organización concreta cumple con los “servicios” que otorga dicha “organización”, pero sus fines y motivaciones personales pueden ser diferentes, y seguimos diciendo así, por vía negativa, que las finalidades de la empresa (no de esas pseudo-empresas) son las cuatro mencionadas.

3. Síntesis de las finalidades de la empresa: afecciones del género-sujeto

Ahora bien, la conjunción de las finalidades de la empresa con la óptica de las partes estructurales de la misma, que son la síntesis que realiza Llano al respecto del género-sujeto que nos atañe, se encuentra condensada en el propio *Análisis*, en donde además Llano introduce sus conceptos del modo de ser de las personas, que mantendrá vigentes en sus restantes publicaciones, hasta la última, precisamente, *Ser del hombre y hacer de la organización*, que apareció justo el año en que falleció⁹⁸.

Así que, como podemos observar, siempre hemos estado hablando del ser del hombre que, reunido en comunidad con otras personas, consigue ciertos fines y objetivos, y organiza su propio trabajo. Nuestro autor lo afirma de esta manera:

“Hemos visto en otro lugar que las finalidades genéricas de toda empresa son al menos cuatro: I, proporcionar un servicio a la comunidad; II generar un valor económico agregado suficiente y distribuirlo entre quienes lo generan; III desarrollar la capacidad de los hombres que la integran, y IV producir por sí misma la fuerza requerida para su propia continuidad. Podemos asegurar ahora que sólo en la medida en que los objetivos de una empresa determinada sean la especificación, modulación o concreción de estas finalidades genéricas de toda empresa, sólo en esa medida podrán ser, a su vez, comunes, aptas para ser aceptables, y, por tanto, adecuadas para constituir una *plataforma* apropiada a fin de que, sobre ella, se establezca una dirección por objetivos.

Ello es así porque tales finalidades, que configuran no sólo la plataforma de funcionamiento, sino el *espíritu*, el *modo de ser* de la empresa, responden, a la par, a las aspiraciones o motivaciones laborales del hombre, derivadas de su *modo de ser humano*. El hombre aspira a una remuneración de su trabajo que responda al logro conseguido y a las necesidades materiales suyas, que Maslow denominó fisiológicas, aspiración que se vincula con la finalidad de

⁹⁸ Cfr. C. Llano, *Ser del hombre y hacer de la organización*.

la empresa de generar un valor económico agregado y repartirlo adecuadamente (II). Posee también una aspiración a la seguridad, que es paralela a la finalidad que la empresa tiene de suscitar en sí la fuerza para autocontinuar (IV). Aspira el hombre igualmente a su propio desarrollo y a la realización de sus posibilidades, que ha de ser otra de las finalidades de la empresa (III). Por último, el hombre no se plenifica sin el servicio a los demás, y tiende necesariamente a satisfacer esa necesidad de trascenderse en los otros, a la que responde la primera finalidad de la empresa, por la que ésta ha de prestar un servicio a la sociedad (I)”⁹⁹.

Carlos Llano en esta cita se refiere principalmente a lo que denomina “dirección por objetivos” en la que precisamente los fines, las causas finales, deben regir en el acto directivo¹⁰⁰. Ahora bien, tal no es nuestro asunto principal ahora, ya que nosotros vemos las finalidades de la empresa y sus afecciones, una de las cuales sería, precisamente, la dirección por objetivos. En nuestro caso, hacemos hincapié en la referencia que hace Llano a esa dirección por objetivos, que supone las finalidades de la empresa, porque inmediatamente después nos dice a qué se refiere exactamente: el modo de ser de la empresa (*sic dictum*: “modo de ser”, que luego variaría en su última obra, *Ser del hombre y hacer de la organización*, a decir el *modo de hacer*) responde y depende de las motivaciones personales del modo de ser de los individuos. Y esto se ve tanto por vía positiva como por vía negativa: parece ser que las empresas responden a un determinado modo de ser de las personas, y que en determinados niveles (no en los niveles funcionales más básicos y meramente mecánicos) las personas que están en una empresa determinada responden al modo de hacer de ésta, y viceversa, el modo de hacer de la empresa cuadra con el modo de ser de las personas. Esto lo podemos ver por vía negativa nuevamente: ¿qué personas son las más expuestas a formar parte de una empresa de mercenarios? Se podría hablar de condiciones materiales que orillan a las personas a sobrevivir aceptando trabajos como el ser

⁹⁹ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 173.

¹⁰⁰ “Así queda fundamentada una conclusión a nuestro entender sin precedentes: *lo que técnicamente se llama ‘management by objectives’* (en el que las personas de la organización participan – de cualquier manera que sea– en la fijación de las finalidades de la organización misma, y aceptan y quieren esas finalidades) *no es un sistema más de dirección de la empresa, enumerable junto a otros sistemas o métodos, sino que es la única forma de dirección que respeta y sigue la naturaleza del hombre*. Por nuestra parte, no necesitamos una investigación estadística para confirmar que la dirección por objetivos obtiene, *manteniendo constantes todos los demás parámetros*, mejores resultados que una dirección por planificación coercitiva (entendiendo, por *resultados* la verdadera realización del plan o el verdadero logro de los objetivos). Si admitimos que el hombre es un animal inteligente, la afirmación anterior, no necesita ya, a nuestro juicio, de una demostración experimental *a posteriori* aunque por fortuna parece que ésta la confirma”; C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 67.

mercenario y asesino a sueldo, y eso constituiría el principio o motor de una persona para entrar a una “organización” así. Ahora bien, es un hecho que las personas que ya forman parte de esas organizaciones tienen habituado su modo personal al modo de hacer de la “organización” en cuestión.

Ahora bien, lo más relevante a nuestro juicio es la síntesis que realiza Llano sobre las finalidades de la empresa con los fines de los individuos dentro de ella. La síntesis es la siguiente:

- 1) El ser humano aspira a una remuneración de su trabajo que responda al logro conseguido y a las necesidades materiales suyas, aspiración vinculada con la finalidad de la empresa de generar un valor económico agregado y repartirlo adecuadamente (II).
- 2) Las personas aspiran a la seguridad, que es paralela a la finalidad que la empresa tiene de suscitar en sí la fuerza para autocontinuar (IV).
- 3) El hombre quiere su propio desarrollo y la realización de sus posibilidades, que es otra de las finalidades de la empresa (III).
- 4) Las personas no se plenifican sin el servicio a los demás, y tienden a satisfacer esa necesidad, que es la primera finalidad de la empresa: prestar un servicio a la sociedad (I).

Podemos ver ahora que cuando Llano hablaba de las finalidades de la empresa, por una parte, dividiéndolas entre sí por mor del análisis y luego sintetizándolas en un sentido genérico, preparaba el camino para después sintetizar las finalidades de la empresa con respecto al *capital* (que no “inversión” pecuniaria) primero de ella, que son las personas. Así, vemos que para Llano las cuatro finalidades de la empresa responden al modo específico del ser humano, que puede –y le satisface– proporcionar un servicio al ayudar a los demás (I); asimismo, requiere de una justa remuneración (II), y busca la manutención y la seguridad de seguir ganando justamente debido al servicio otorgado (III), todo lo cual redundaría en su propio ser específico (III). En este caso, la tercera finalidad de la empresa parece la principal, como decía Carlos Ruiz, desarrollando el tema del Valor Humano Agregado (VHA)¹⁰¹. Para lo que nos compete, esta tercera finalidad parece ser la que engloba, desde el punto de vista metafísico humano, a las demás, ya que justamente, en cada una de las finalidades, el ser humano adquiere una recompensa por sus servicios y se va perfeccionando conforme realiza su trabajo. Así, el hecho mismo de tener una actividad, el laborar, es ya de suyo una compensación (o el principio de ella) que busca el ser humano con su trabajo cuando esas acciones perfeccionan sus hábitos operativos.

¹⁰¹ Cfr. C. Ruiz, *Elementos para una filosofía de la empresa en clave antropológica*, Introducción.

CAPÍTULO III:

SÍNTESIS DEL GÉNERO-SUJETO Y AFECCIONES DE LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA: COMUNIDAD DE PERSONAS

Hasta aquí hemos obtenido una visión sistemática de nuestro género-sujeto, en la que hemos analizado las finalidades de la empresa, así como sus principios (que son como decíamos, las acciones de la empresa, que a su vez, podemos verlas como sus partes formales, caso de la dirección, la operación, y en tercer término la riqueza). Y esta óptica se da desde el punto de vista analítico del propio Carlos Llano, como lo indica el nombre de su libro primero en tanto que es un *Análisis de la acción directiva*. El nombre que escoge para su primera obra –casi podríamos decir que en el plano práctico es su primera obra en el tiempo y en la substancia–, resume el género-sujeto que nos atañe, porque hasta ahora hemos hablado de la organización y sus fines. Ahora bien, el género-sujeto detrás de todo ello, los principios de ese género-sujeto son las acciones de las personas dentro de la empresa, lo cual es justamente la acción directiva, cuya definición llanista hemos adelantado un poco antes¹.

Ahora bien, a continuación, veremos que con un cambio de los criterios de estudio (que también podríamos llamarlos principios metódicos) podemos estudiar un mismo género-sujeto y conocer otras afecciones de éste, las cuales desde un punto de vista analítico no quedaban completamente explícitas². Hablamos

¹ Es necesario reiterar las definiciones relevantes cuantas veces sea necesario. Leamos junto con Llano las nociones de dirección y de operación. “Llamo trabajo directivo al que no está sujeto a reglas fijas conocidas (él es creador de las reglas) y de resultados inciertos; en tanto que el trabajo operativo está sujeto a reglas fijas conocidas y de resultados también conocidos. Pero en la interpretación del trabajo en la empresa se da la falacia de transponer a la realidad estas definiciones, que son meramente conceptuales, queriendo hacer una tajante división entre directores y operarios. Esto no es real: no hay nadie en la empresa que detente un puro trabajo directivo, ya que se encuentra siempre constreñido por una serie de condiciones que actúan como reglas fijas, y que aportan a su trabajo una inevitable carga de indirectividad”; C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 55.

² Llano afirma que el método analítico debe complementarse con un método sistémico. “Dicho de otra manera, las anteriores consideraciones nos empujan a afirmar que el enfoque sistémico y

de estudiar la empresa desde la óptica de la ética de las organizaciones, ahora sí la consabida ética de las organizaciones y las empresas, que es una parte de la filosofía moral. Parece ser que la actual filosofía de la empresa no se ha dedicado a dilucidar el género-sujeto de la empresa desde su punto de vista metódico principalmente, sino sólo o principalmente desde su óptica moral: la filosofía de la empresa se entiende como el análisis de la moralidad de la organización y sus fines, así como de sus integrantes. Hemos dicho desde el principio de nuestra investigación que la filosofía de la empresa debe delinear y perfilar su género-sujeto y que no necesariamente este género-sujeto se identifica con el estudio ético de las organizaciones. Eso lo hemos podido apreciar junto con Carlos Llano, al abordar nuestro género-sujeto desde un punto de vista analítico, como fue el caso del estudio de las partes formales y materiales de la empresa, así como de las finalidades de la misma.

Ahora bien, nuestro mismo autor con la perspectiva de veinte años de experiencia docente y directiva, después de la publicación de numerosos artículos y de otros tantos libros después de la publicación de *Análisis de la acción directiva* (1979), publica los *Dilemas éticos de la empresa contemporánea* (1999), cuya ordenación en el *corpus* práctico de Llano hemos visto en nuestra Introducción. Ahora bien, este desarrollo de Llano es muy relevante para nuestros fines como estudiosos del género-sujeto de la filosofía de la empresa, ya que Llano estudia el mismo género-sujeto que había abordado en *Análisis*, pero ahora bajo la óptica moral (ética, justo como se entiende en general la filosofía de la empresa) de las organizaciones y los individuos. El uso de los principios metódicos para abordar el mismo género-sujeto (la acción directiva, en su sentido personalizado, o la empresa, en su sentido genérico) es distinto, que no opuesto, ya que ahora no sólo hará el análisis y separación teórica de cada elemento de la empresa, sino que suponiendo dicho análisis abordaremos las finalidades de la empresa así como las partes formales y materiales de la misma, desde la óptica moral. En este caso, Llano no hace un estudio inductivo de las empresas y su moralidad, como si hiciera un recuento de empresas para saber si son morales o no, puesto que ello no le corresponde al filósofo de la empresa como su principal cometido. El estudioso del género-sujeto de la empresa, como veremos con el desarrollo de Llano, estudia en sus principios y causas la acción directiva y las acciones de los integrantes de ella, con visos de universalidad.

Como podrá observarse, Llano reitera los mismos temas, pero con el cambio de los principios metodológicos usados para abordar el mismo género-sujeto,

el enfoque analítico son al menos complementarios. Esto es, que los análisis bajo la óptica de la sola causa material resultan insuficientes. En efecto, aunque cada parte, considerada por separado, se diseñara del modo más funcionalmente posible, no por ello el funcionamiento del sistema sería el más perfecto posible"; C. Llano, *Sobre la idea práctica*, p. 132.

podremos conocer otras afecciones que no cabía exponer desde el punto de vista analítico. Y aquí es donde haremos hincapié en las nociones de la empresa como comunidad de personas que en la sección anterior dábamos por supuesta, es decir, era un supuesto que ahora se puede probar en toda su extensión. Ésta es una de las características del estudio del género-sujeto bajo diversas ópticas y que nos permite conocer más atributos, pasiones o afecciones del mismo género-sujeto. Dicho en mejores términos y de una manera muy sintética: en la sección analítica del estudio del género-sujeto estudiamos a la empresa por medio de sus finalidades y de sus partes formales y materiales dando por supuesto que era una comunidad de personas. Ahora, desde el punto de vista ético como tal, donde la persona adquiere el principal papel en el estudio de nuestro género-sujeto (y como se verá más claro en el estudio de los hábitos directivos en donde la acción directiva se verá *in directo* y con ello a la persona y sus hábitos), podemos explicitar el supuesto principal de la empresa: es una comunidad de personas. Y así, las mismas explicaciones anteriores obtendrán una nueva luz y se verá enriquecido el estudio del mismo género-sujeto. Esto es una anotación metodológica fundamental que está basada en la concepción científica del mismo Aristóteles y que aplicamos nosotros a la filosofía práctica, como hemos dicho. La filosofía práctica, y la filosofía de la empresa en particular, tienen que introducir en sus concepciones la terminología científica aristotélica en tanto que las ciencias prácticas también conocen por causas y relacionan sus predicados unos con otros. Este trabajo es el primer paso en ese sentido, y por ello es menester ver nuestro mismo género-sujeto bajo otros principios metodológicos y ampliar las anotaciones que ya hemos hecho antes.

Como anotación metódica preliminar, decimos que esta característica del trabajo de Llano (que tiene sus raíces metódicas en el proceder científico de Aristóteles), era algo que no fue bien comprendido en su momento, y que ahora podemos hacer explícito en sus trabajos de filosofía práctica. Como testigos que fuimos de sus clases de filosofía, Llano parecía repetir lo mismo una y otra vez, o bien parecía que trataba el mismo tema siempre con diferentes palabras, pero diciendo exactamente lo mismo, y esto provocaba que algunos de sus alumnos pensarán que Llano no avanzaba en sus clases y que hablaba de temas muy sencillos. Sin embargo, a la luz de nuestras precisiones metódicas tanto en la filosofía práctica como en la especulativa, podemos decir que nuestro autor muchas veces veía el mismo género-sujeto, pero con el uso de diversos criterios o principios metódicos, y ello permitía conocer más afecciones de los objetos que estudiaba. Pongamos como ejemplo los textos *Examen filosófico del acto de la decisión* y *Etiología del error*. Si prestamos atención al índice y al desarrollo de esas obras, veremos que Llano estudia las dos facultades máximas del ser humano, la inteligencia y la voluntad. En un caso (*Examen*) las estudia propia y particularmente hablando: es un estudio metafísico del ser humano; y en el otro (*Etiología*), se refiere a las desviaciones que puede haber entre los actos de esas

facultades máximas. En ambas obras hay partes que prácticamente son idénticas entre sí, y no obstante ello, al ser distinto el fin de ambos libros nos hace ver el mismo género-sujeto con otros atributos, porque en un caso tenemos como principal objeto el examen metafísico de la persona, y en el otro, la desviación de sus actos fundamentales.

Así, decimos que en el caso que nos atañe, en nuestro *género-sujeto*, con los *principios* del intelecto práctico que nos encontramos estudiando y los *atributos* del mismo género-sujeto que desvelamos con la ayuda de Carlos Llano, decimos, pues, que en dos partes fundamentales de dos de sus obras, *Análisis de la acción directiva* (1979) y en *Dilemas éticos de la empresa contemporánea* (1999), Llano trata uno y el mismo género-sujeto. Y, aun así, incluso con la posible repetición de temas, conocemos otros atributos del mismo género-sujeto, justo por el cambio de perspectiva que lleva a cabo, lo cual se traduce metodológicamente como el uso de diversos criterios (*principios*) para estudiar el mismo género-sujeto. En *Análisis de la acción directiva*, Llano tenía como cometido estudiar en sus partes “atómicas” por llamarles así, la empresa y su acción fundamental, que es la acción directiva, mientras que en *Dilemas éticos de la empresa contemporánea* tenía como propósito principal el desvelar las tensiones de los elementos “atómicos” de la empresa que ya había estudiado en *Análisis de la acción directiva*. Y siendo las mismas temáticas, nos permiten ver ahora a la persona en primer término, y no porque en *Análisis* no lo hubiera hecho, sino porque en aquel caso, como reiteramos, se orientaba a la diferenciación en sus partes de la acción primigenia de toda empresa.

1. Género-sujeto de la filosofía de la empresa

a) *Comunidad de personas: trabajo y capital*

Una vez hechas estas anotaciones metodológicas, podemos entrar en materia para estudiar el mismo género-sujeto de estudio, pero con los principios metódicos mencionados. Debemos comenzar por lo primero, que aristotélicamente dicho, es la enunciación del *tí estí* o del *quid est*. Hay que comenzar por la definición de la empresa, que ya hemos visto anteriormente por medio de sus finalidades, pero ahora nos concentraremos en la anteriormente implícita, comunidad de personas, que no habíamos abordado directamente. Llano define así a la empresa:

“La empresa puede definirse desde diversas perspectivas y maneras. Nosotros la consideramos de un modo fundamental y filosófico, y, además, universalmente aceptable. El fondo radical de la empresa puede ser admitido

pacíficamente por tirios y troyanos: *nos encontramos ante una comunidad de personas*. Será necesario sin duda especificar más acotadamente los elementos especificadores gracias a los cuales esa peculiar comunidad de personas que es la empresa se diferencia de otras comunidades que cuentan con una naturaleza diversa y/o con finalidades diferentes. Pero, por de pronto, señalamos y subrayamos este carácter mínimo y básico definido como *comunidad de personas*³.

Aquí se hace explícito el supuesto que teníamos en el tratamiento analítico de la empresa. Llano siempre ha visto a las empresas como comunidades de personas antes que como la “suma” del trabajo y la inversión del dinero, etc. Recordemos asimismo que en *Sobre la idea práctica* Llano define a la organización como un “sistema”⁴. La comunidad de personas es lo que ve Llano antes que otra cosa, y por ello es su elemento capital, justo lo que debería entenderse por “capital” en la empresa. Ahora bien, el mismo Llano afirma que su visión es filosófica y con visos de universalidad, por lo menos de la universalidad de la aceptación del sentido genérico que le da a la enunciación de la empresa. En *Análisis de la acción directiva*, Llano también tiene una visión filosófica de la empresa, pues estudia la acción directiva por medio de las finalidades de la empresa.

Ahora bien, en *Dilemas* volvemos a encontrar el tema del trabajo en la empresa, que ya había aparecido en *Análisis*. Este tópico nos permitirá ver con una nueva perspectiva el mismo género-sujeto, llegando a la definición por excelencia de empresa para Llano. En *Dilemas* dice con mayor explicitud una tesis que ya aparece en *Análisis*, a saber, que el capital no es ni *ordinalmente* ni *ontológicamente* el factor principal de la empresa. Por ello, según él, ni siquiera debe asignársele ese nombre, que señala su capitalidad y principalidad, ni debe mencionarse en primer término⁵. Esta primacía ontológica de la que habla Llano es clara luego del estudio del *Análisis*, ya que la única prioridad ontológica en una comunidad de personas se le debe otorgar a la persona⁶. En este caso, los principios metódicos del género-sujeto que abordamos, el punto de vista ético y

³ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 41.

⁴ Cfr. C. Llano, *Sobre la idea práctica*, p. 127.

⁵ Cfr. C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 41.

⁶ “Reiteramos que la empresa no puede describirse sin error refiriéndonos a ella como el conjunto –más bien diríase aglomeración– de capital, organización y trabajo, como si fueran *cosas* que se conjuntan; ni como trabajo directivo, trabajo operativo y trabajo ahorrado, en donde la empresa se define más bien en términos ya no de cosas sino de *actividades*: porque la empresa es, dijimos, ante todo, básica y genéricamente, una *comunidad de personas*, aunque evidentemente no sea ni la única ni la primera”; C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, pp. 43-44.

moral de la filosofía de la empresa, enfatiza el carácter ontológico primario que tiene la persona en ella. Asimismo, para Llano hablar de la organización en la empresa, al igual que el capital, se expresa con un término igualmente objetivista, como si la organización fuera algo ya dado, sin mencionar cómo o por quien se ha dado. Y eso porque “lo dado, además, se reviste de un carácter estático: parece que la organización es algo terminado y definido, puesto ahí, como se puso el capital”⁷.

Estas anotaciones son claras a la luz de la doctrina llaneana, como veremos en concreto más adelante. No hay movimiento del capital o de una organización por sí misma, ya que si se mueven esas instancias es porque se mueven las personas dentro de ella. Podemos apreciar en las obras de Llano que siempre tuvo muy claro algo que parece muy simple y de sentido común, pero que no queda claro a muchas personas, a saber, que el capital, que el dinero, o la organización, no se dan como tales en la naturaleza, como entes naturales, o como los continuos al modo de las uniones naturales o físicas, sino que dependen de la voluntad de las personas en una organización con objetivos comunes. Y, por ello, lo que parece simple tiene como consecuencia una perspectiva filosófica de la empresa, que es justo el género-sujeto que queremos delinear.

Como consecuencia de lo anterior, y según habíamos visto en *Análisis de la acción directiva*, hay que tratar el *trabajo* en la empresa, para dar a conocer todos los atributos que le corresponden a la comunidad de personas que es como ha definido Llano a la empresa:

“Debe decirse, en primer término, que el trabajo es el componente principal de toda empresa. Dicho en términos relacionados con los anteriores, y precisamente con el fin de no perder esa relación, diremos que la empresa es un *trabajo organizado que se sirve del capital o inversión para potenciar sus alcances*. De esta manera queda reivindicado el trabajo en el lugar primordial que le corresponde, tanto respecto de la organización como, sobre todo, respecto del capital.

Pero, para proceder con más rigor, tendríamos que decir que en la empresa concurren armónicamente tres especies de trabajo: el trabajo operativo –al que le corresponde directamente el llamado *trabajo* en la descripción anterior–, el trabajo directivo –al que le corresponde indirectamente lo que en la anterior descripción se denomina *organización*– y el resultado material de un trabajo anterior –que corresponde directamente a lo que suele denominarse *capital*–”⁸.

⁷ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 41.

⁸ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 42.

Reitera Llano que el trabajo es el componente principal en la empresa, como ya había enfatizado en *Análisis*, distinguiendo además en el trabajo a la dirección y a la operación⁹. Habíamos visto también que para nuestro autor no hay oposición entre el “capital” y el trabajo, ya que “la empresa no está formada por capital como elemento ‘ídem’ y por trabajo, sino por hombres con características diferentes, pero todos ellos con un común denominador: el esfuerzo, la cooperación, el servicio en una identidad de fines comunitarios, que salvaguardan, complementan y protegen los fines individuales”¹⁰. Esto era un punto relevante en el estudio analítico de la empresa.

Ahora podemos retomar esos elementos para verlos dinámicamente desde el punto de mira de la ética en las organizaciones. Llano define a la empresa entonces como *trabajo organizado que se sirve del capital o inversión para potenciar sus alcances*, con lo cual ha ordenado los predicados del modo adecuado para dar con el *quid* de sus estudios, es decir, el género-sujeto *per se* de la filosofía de la empresa. El trabajo –que sólo es realizado por los seres humanos– y el trabajo organizado –lo cual indica que la empresa es una comunidad de personas organizadas, pero mejor, dirigidas, a un fin– se sirve de la inversión para potenciar sus propias finalidades. En el primer caso, vemos a la riqueza como el principal componente de la empresa, y hemos dicho que, en todo caso, la riqueza es como la causa material de la empresa, no su causa formal, y es el resultado del trabajo. Y en la segunda parte de la enunciación vemos a la riqueza como el medio del que se sirve el trabajo organizado de las personas, que es, ahora sí, el *quid*, el *eídos* o *quod quid erat esse* de la empresa.

Decimos que esta es la definición sintética de la empresa, y no sólo la descripción de sus finalidades, o bien la enunciación y estudio de sus partes principales, y esto porque los predicados se han ordenado en su sentido universal. Estos predicados que son recíprocos entre sí los podemos ver de dos modos, como ya hemos hecho con las finalidades de la empresa, y así, podemos decir que a) la empresa no es una inversión de riqueza para potenciar sus fines como trabajo organizado, porque esto es la visión material de la empresa, y no su forma específica. Sucede al revés, esto es que b) la empresa es el trabajo organizado que usa a la riqueza para potenciar sus fines, que es distinto. Esta diversa manera de ordenar los predicados nos daría dos ideas distintas de la empresa, una basada en la riqueza y otra basada en el trabajo organizado.

⁹ Hemos visto con Llano en *Análisis* que el hombre es el hacedor del trabajo, no las máquinas, que son un producto del trabajo del hombre (p. 65), así como la distinción entre el trabajo operativo y el directivo (p. 55), y asimismo, la noción de que la operación y la dirección son trabajo (p. 52).

¹⁰ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 52.

Ahora bien, esto que decimos parecería ir en contra de lo que ha dicho Llano en *Análisis*, pues precisamente él dice que el capital no se opone al trabajo, y aquí con nuestras enunciaciones parecería que lo hacemos ver así. Hay que aclarar esto en su sentido metódico último: la perspectiva material de un objeto no está contrapuesta sin más a la perspectiva formal, pues, de hecho, al revés, en términos de la filosofía especulativa aristotélica, la materia depende de la forma y se ordena a ella. Y en el caso que nos atañe, decimos que, si vemos a la riqueza como el solo fin del trabajo humano, estaríamos justo provocando las aporías que Llano resuelve en sus principios al definir adecuadamente los términos de estas demostraciones. Ahora bien, cuando vemos a la riqueza como el medio del trabajo, ordenamos los predicados en su lugar correcto, adecuado, y entonces se ve claramente cómo la aporía es provocada por no saber cuál es la ordenación correcta de esos términos, lo cual hace parecer, si se estudia este género-sujeto superficialmente (o sólo técnicamente, como parte de estudios economicistas o de cualquier rama particular de las ciencias prácticas), que, en efecto, hay una contraposición entre capital y trabajo. No hay tal contraposición justo porque hay que saber colocar en su lugar los elementos definitorios de los objetos de estudio, y así, sabiendo qué es antes y qué es después, no sólo temporalmente sino ontológicamente, como hace Llano, tendremos una perspectiva universal de nuestro género-sujeto.

Y así obtenemos una “nueva” definición de la empresa de nuestro género-sujeto de estudio, en tanto que la vemos dinámicamente, pues podemos ver sintéticamente el trabajo en la empresa en relación con el capital según la perspectiva ética de la persona en la organización. Y así, entendemos que Llano prosigue su tratamiento al hablar del trabajo como referido al sujeto hacedor del mismo:

“El trabajo es una actividad dinámica del ser humano, que brota de él y es expresión natural y primigenia suya, de manera que no podemos trasponerlo impunemente a parámetros materiales. Se hablaría con mayor precisión si aludimos al capital (y a los bienes de producción o al dinero que lo constituye) como el *resultado material de un trabajo anterior*. Sólo con esta salvedad puede admitirse la ahora popular fórmula que hace consistir la empresa en la conjunción de tres especies de trabajo: directivo, operativo y ahorrado. Porque donde verdaderamente el trabajo se ahorra, conserva o acumula, no es en un objeto exterior material o incluso cultural, sino en la persona misma que trabaja revirtiendo sobre ella en forma de una superior mejora personal y ampliación habitual de sus posibilidades integralmente humanas”¹¹.

Llano ha definido a la empresa principalmente como una comunidad de personas, pero, además, en concreto, como el conjunto de sus actividades, porque

¹¹ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 43.

las substancias no son operativas por sí mismas sino por sus afecciones o facultades. Y en esto consiste lo que él mismo denomina la ley del efecto, es decir, que las actividades de las organizaciones no deben atribuirse a las “Organizaciones” como entidades abstractas, sino a los individuos dentro de ellas, como lo dice en *Análisis*¹². Y veamos que Llano hace subsidiario al capital con respecto al trabajo y no al revés, y las razones llaneanas son claras: el capital, la riqueza, no existe por sí misma, así como Aristóteles había dicho del dinero que había sido creado como una convención y una medida para los cambios. Tal es el caso de las organizaciones, como también lo afirma aquí Llano: no existe “dada”, como ya existente en la naturaleza, como los continuos, sino que es una comunidad de personas la que crea la organización y no al revés. Y consonante con sus propias premisas, Llano afirma que en donde se ahorra el trabajo, donde se acumula, no es en la organización como tal sino en las personas. Llano hace una acotación metafísica sobre la cultura humana que precisamente muestra que sus anotaciones no se refieren sólo a un reducido margen de tiempo, sino que se referían a toda empresa, previo incluso a la llegada de los modernos *software*, internet, redes sociales, etc.

El trabajo se ahorra, se conserva y se acumula en las personas, no en objetos exteriores materiales o incluso culturales. Llano se aprovecha de que la noción de cultura es muy ambigua, ya que puede referirse a todos los productos humanos tomados en su conjunto. Así que tenemos un signo de por qué escribía el término “cultura”, ya que quería indicar que cualquier artilugio “cultural” creado por el ser humano no es la persona como tal, y aunque se conservara ahí el trabajo o la información de una determinada empresa, o de un país, o de toda la humanidad, ese *software* no sería la persona, y a eso no se le podría considerar

¹² “La ley del efecto se enuncia así: todo efecto debe ser atribuido a causas individualizadas. La organización no actúa nunca por sí misma. Los filósofos medievales, en contraposición a los actuales marxistas, vieron claro, en el análisis de las acciones humanas, que todas las actividades son efecto de personas individuales; que las entidades morales –la sociedad, el Estado, la empresa, etc.– están constitutivamente incapacitadas para actuar por sí mismas, y deben hacerlo a través de los individuos que las componen. Pues bien: es a estos individuos a quienes hay que atribuir el peso del resultado. Tal es lo que nosotros denominamos *ley del efecto*. La organización moderna ha perpetrado una penosa perversión de esta ley: los éxitos son atribuibles a la organización, pues sin ellos no podrían haberse logrado, en tanto que los fracasos son sólo atribuibles a los individuos, pues la organización, en abstracto, es infalible. La injusticia de esta interpretación de la ley del efecto invalida cualquier pretensión de dirigir por objetivos. Hablando de un modo estricto, todo fruto logrado debe atribuirse a los individuos que lo lograron, ya que la organización misma es también un fruto de los individuos: la organización no se genera por sí sola espontáneamente. Es, por tanto, a los individuos a quienes deben atribuirse las acciones que supuestamente lleva a cabo la organización y los resultados que se obtienen con ellas”; C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 180.

per se la acumulación del trabajo, sino más bien un instrumento *de las personas* para referirse al trabajo de otras. Y esto es claro, ya que, aunque hablemos de acumulación de información en *Wikipedia, Amazon, Google Maps, Facebook*, etc., en donde podemos tener prácticamente toda la información disponible sobre libros, datos o miles de millones de personas *online* y en acto, aun así, esas herramientas son justo eso, el medio por el que las personas acumulan lo que ellas saben y lo que han ejercido y trabajado¹³. Por analogía, podemos decir lo mismo del “capital anónimo” o de las “sociedades anónimas”, lo cual no puede entenderse ontológicamente sino sólo gnoseológicamente, esto es, una “sociedad anónima” tiene integrantes concretos que son los accionistas y dueños del capital, pero no existe una sociedad anónima como tal, sino que sólo existen las personas concretas que la forman. Otra cosa será que por las razones que tengan, lícitas o ilícitas, morales o inmorales, los nombres de las personas que las integran sean desconocidos para los demás, pero ahí hay alguien, una persona, uno o varios individuos detrás del anonimato¹⁴.

La ciencia está en el intelecto, no en los instrumentos, y por ello dice Aristóteles que cuando laudamos a un buen músico no lo hacemos porque haya tenido

¹³ El mismo Llano lo dice así: “Precisamente en el caso de los conocimientos este defecto de cuantificación se hace en verdad crítico, porque *ni siquiera puede decirse*, como acabamos de decirlo, *que esos conocimientos son propiedad de la empresa*. Los conocimientos, en realidad y de verdad, no se encuentran en posesión de la empresa, sino en posesión de las personas individuales, y las personas individuales no son susceptibles de ser poseídas, ni siquiera en sociedades en donde aún se diese la esclavitud. Los conocimientos no son materiales o substancias que puedan envasarse y mantenerse en un almacén. Los libros y documentos sólo pueden recoger una mínima parte de lo que la compañía sabe. El saber que realmente hace crecer a las empresas resulta difícilmente objetivable, y sólo lo objetivable puede plasmarse en un cuaderno o en un libro. El resto del *iceberg* está tan identificado con la persona que posee —ésta sí— el conocimiento, que difícilmente puede desgajarse de ella: es un saber que se transmite, cuando se transmite, no por objetivación sino por vivencia, contagio, ejemplaridad... El modo de pintura de Rembrandt no puede recogerse en un disco duro. Lo que ocurre con las artes sucede más aún con las virtudes: el modo de vivir en una empresa las virtudes propias de la dirección y las virtudes fundamentales en que se apoyan (Capítulo VI) cuentan con una difícilísima posibilidad de transmisión. Ya decía Aristóteles que a un joven podría enseñársele geometría, pero no prudencia. La prudencia está encarnada, como virtud, en la persona prudente; la matemática puede desgajarse objetivamente de la persona y hacerse universal: el teorema de Pitágoras no es de Pitágoras, sino de todos o de nadie”; C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 223.

¹⁴ “Esta confusión de niveles puede ilustrarnos lo que ocurre con el mal llamado capital anónimo, origen de las sociedades anónimas, configuración jurídica de muchas corporaciones hoy existentes. Una cosa es que el público en general ignore quién posee un determinado porcentaje del capital o dinero invertido en una empresa, y otra del todo diferente que ese capital no lo posea nadie. Lo primero se encuentra en el nivel del conocimiento, en tanto que lo segundo en el de la realidad”; C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 47.

una buena lira¹⁵, sino justo porque incluso teniendo un mal instrumento puede llevar a cabo su labor como músico. La “lira” (sea *Google*, *Facebook*, *Wikipedia* o la *Academia de la Lengua* versión *online*) sólo es un instrumento del verdadero hacedor y acumulador del trabajo, que es el ser humano. Las definiciones de Llano resultan útiles para interpretar el caso de empresas que parece que hacen avances tecnológicos que rompen con todo paradigma de empresa anterior a ellas. No es el caso: si analizamos las empresas, nos encontraremos con sus finalidades específicas, y con partes formales y materiales principales, etc. Para cambiar el modelo de empresa como lo hemos analizado con Llano, parece ser que tendría que cambiar el ser del hombre cuando se organiza, lo cual no es el caso, ni parece que lo será. Buscamos definiciones ontológicas del objeto que nos atañe porque buscamos la hipótesis del género-sujeto de la filosofía de la empresa, y si buscamos las enunciaciones sobre la *existencia* misma de la empresa no podemos quedarnos con definiciones técnicas económicas, sociológicas, etc. Buscamos el *quod quid erat esse* de esta entidad y organización humana, y buscamos qué parte es la primera y cuál es la posterior, y cuál parte se dice subordinada de otra, etc. Así las cosas, decimos, con Llano, encontrando nuestro género-sujeto de estudio, que a) la riqueza es producto del trabajo, y se ordena a éste, misma riqueza que es un medio para las personas con objeto de seguir produciendo trabajo, y b) la acumulación y ahorro del trabajo no se da en los bancos, en los hardware de las grandes corporaciones de internet (*Hotmail*, *Google*, etc.), en los edificios de las corporaciones, en las oficinas generales, sino sólo en la persona. Y si están en esos instrumentos es porque así lo han decidido las personas en cuestión como los medios para ello.

Decimos de un modo repetitivo esto que parece evidente, porque justamente es la enunciación de los predicados en su orden correcto: la riqueza se ordena a las personas, no al revés, lo mismo que el trabajo acumulado es de las personas. Tenemos nuevamente una hipótesis de nuestro género-sujeto de estudio: el trabajo de la empresa se puede decir operativo, directivo y ahorrado, siendo al final la misma persona (directiva, operativa y ahorradora) de la que se habla, y a veces podría ser que una función recaiga más en una en número y no en otra, pero en especie, en relación con las partes de la empresa, el trabajo se dice de tres modos, y con ello hablamos de tres modos del actuar de las personas en la organización. Y así, Llano afirma el antes y el después del conocimiento, lo primero y lo posterior en nuestro género-sujeto de estudio:

“El único sujeto ético, es decir, la única realidad calificable de mala o buena, peor o mejor, es la persona. La ética de la empresa debe elaborarse desde y para la persona. De esta manera, la única descripción apta para la consideración moral de la organización –y organización mercantil– es aquella que de-

¹⁵ Cfr. *Politica*, VII, 13, 1332a 26-27 (n. 828).

fina a la empresa en cuanto *comunidad de personas que aportan conjuntamente* su trabajo directivo, su trabajo operativo, y su inversión (en cuanto trabajo suyo o de los suyos acumulados en forma material). Así descrita, el acento no se coloca en *lo que aportan las personas* sino en *las personas que aportan*¹⁶.

Como podemos apreciar, y seguimos con nuestra idea básica sobre el uso de los criterios metódicos en un género-sujeto determinado, aquí podemos ver al sujeto o al individuo o a la persona que labora en una empresa, en cuanto buena o mala en su sentido moral, asunto que no había aparecido *per se* en *Análisis de la acción directiva*. Y aquí de nuevo apreciamos que Llano en *Dilemas éticos* se refiere principalmente a nuestro género-sujeto desde el punto de vista específico de la ética de las organizaciones, y lo hace así porque tal es su género-sujeto de estudio.

Ahora bien, más que los estudios concretos de la “ética de los negocios”, lo que nos interesa extraer de esta cita es la descripción de nuestro género-sujeto que aparece nuevamente en una enunciación genérica y con visos de universalidad. La empresa es una *comunidad de personas que aportan conjuntamente* su trabajo directivo, su trabajo operativo y su inversión. Así es como podríamos enunciar nuevamente la hipótesis del género-sujeto de nuestro estudio. La comunidad de personas adquiere aquí la relevancia primera, así como sus partes constitutivas, y en *Análisis* en cierto modo dábamos por supuesta a la comunidad de personas, para analizarla en sus partes integrantes. Y por ello obtenemos otra *reciprocatio* de los predicados que se involucran en la enunciación del género-sujeto de la empresa, ya que Llano afirma que es más relevante a) *no lo que aportan las personas*, que de nuevo podríamos verlo como la enunciación referida a la causa material, sino, al revés, hay que poner énfasis *en las personas que aportan*, y así veríamos la causa formal, que es el *quid* que buscamos al definir a la empresa. Y aquí adquieren todo sentido las distinciones de Llano entre dirección y técnica que desarrollaremos en otra parte de nuestro estudio, ya que la dirección sólo se puede dar entre personas, no con los objetos, y además, la dirección no se puede dar si no hay auto-dirección de las personas involucradas en la empresa, o incluso, en cualquier ámbito de la vida humana, ya que para Llano la dirección no sólo es un acto que se da en la empresa, sino en la vida misma del ser humano¹⁷.

¹⁶ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 44.

¹⁷ “La vinculación de 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 lo que éstas conllevan de espontaneidad, originalidad y libertad, al punto que el mismo término *dirección de hombres* comporta cierta contradicción, ya que las personas humanas son insusceptibles de *ser dirigidas por otro* si ellas mismas no se auto-dirigen. No obs-

b) Personificación de las tareas de la empresa

Ahora bien, ya que en esta perspectiva ética de nuestro género-sujeto ha aparecido la persona y se ha hecho manifiesto que para Llano es la parte principal que se sirve de la riqueza como medio para su perfeccionamiento, nuestro autor afirma que hay cuatro niveles de personificación de las actividades realizadas en la empresa o en torno a ella:

- “a) La personificación del trabajo directivo, por el sujeto que lleva a cabo ese trabajo.
- b) La personificación del trabajo operativo, igualmente por la relación que este trabajo guarda con el operario. Esta personificación no es total, porque el trabajo operativo se encuentra vinculado con el objeto sobre el que se opera, y siempre hay una “dosis” de acción directiva incluso en los operarios.
- c) La personificación del inversionista (o capitalista), porque la vinculación moral de las inversiones con la persona que invierte no desaparecen nunca.
- d) La personificación del acto de comprar con relación *a quien* compramos, es decir la persona del proveedor; y la personificación del acto de vender en relación con aquél *a quien* se vende, esto es, la persona del cliente”¹⁸.

Estos cuatro niveles son objeto de la filosofía moral, porque en estos niveles de la empresa las personas ejercen acciones y son objeto de juicios morales en sus acciones. Y aún en conjunto podríamos decir que la empresa podría ser calificada como buena o mala, según el fin institucional al que sirva, aunque esas acciones (pensemos en una empresa de mercenarios) sólo las llevan a cabo individuos particulares y nunca la “Empresa” o la “Corporación” como tal. Y esto es así ontológicamente, aunque veamos casos de demandas a emporios o corporaciones por parte de los particulares, o demandas entre corporaciones (*Apple vs. Samsung*), ya que *in extremis* ontológicamente no actúa ninguna corporación sino los individuos, los “supuestos”, decían los medievales con gran perspicacia, esto es, los que se *suponen* debajo de todo, los individuos concretos, bajo el nombre de una corporación. Y volvemos así con la ley del efecto de la que había hablado Llano en *Análisis*¹⁹, lo cual, aplicado a la ética de las organizacio-

tante, tampoco puede decirse que haya propiamente una *dirección de objetos*, pues éstos igualmente no tienen la susceptibilidad de ser dirigidos. Al contrario de lo que le sucede con el ser humano, *los objetos no son dirigidos sino transformados*, por lo cual el trabajo que el hombre ejerza sobre ellos más ha de recibir el calificativo de técnico que de directivo...”; C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 45.

¹⁸ Cfr. C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, pp. 50-51.

¹⁹ Cfr. C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 180.

nes, pero mejor, a *la ética de las personas que trabajan en las organizaciones*, nos muestra que las organizaciones y los niveles dentro de ellas son calificables moralmente. Incluso podríamos proponer usar el concepto de *supuesto* como lo usaban los filósofos medievales para el caso de las organizaciones como tales: las personas son las *supuestas* en las acciones, y además, no sólo supuestas en el nivel más propio de la acción de la organización, sino como aquellas a las que redundan todo el proceso operativo y directivo de esas organizaciones. De ahí que Llano enuncie el género-sujeto de la ética de las organizaciones del siguiente modo:

“Hemos dado ya razón del juicio asentado arriba, según el cual la empresa no ha de considerarse, para hacerlo con acierto, ni en cuanto estructura de factores o elementos, ni en cuanto conjugación de actividades, sino en cuanto *comunidad de personas*. La empresa vista sólo bajo esta perspectiva, se constituye en entidad susceptible de ser considerada integralmente como sujeto moral. Ya que, repetimos, sólo la persona es la destinataria (y la originaria) de la moralidad. Aunque nos hemos referido a estos cuatro niveles de personificación como cuatro niveles de posible eticidad, por el diverso grado que guardan con la persona, hemos de tener en cuenta, aunque ello pueda resultar para algunos obvio, que *la persona a la que se refieren esas actividades no es susceptible de grados*. La persona tiene –como veremos enseguida– un sentido de totalidad, insusceptible, como totalidad que es, de más o de menos”²⁰.

Nuevamente vemos la enunciación de nuestro género-sujeto. La empresa se define como comunidad de personas. Las enunciaciones que hace Llano sobre la empresa nos indican por vía negativa justo cómo es que ha de entenderse la comunidad de personas: no es ni una estructura de “factores”, ni de elementos, ni una conjugación de actividades, porque eso se podría extender a otras actividades humanas, como decíamos de las “alianzas” de personas (que es lo que hemos considerado que es una “empresa” o una “organización” cuando tiene fines malos e inmorales, ya que propiamente no es una comunidad sino una alianza para obtener ciertos fines desviados). Con ello no decimos que toda alianza es mala, sino que esas “comunidades” desviadas no pueden ser sino alianzas de voluntades, pero no una comunidad buscando el bien común²¹. Así, la comunidad de personas con los fines que ya hemos visto en *Análisis de la acción directiva*, sólo se puede entender como la conjunción del trabajo organi-

²⁰ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 51.

²¹ Sabemos que, aristotélicamente, toda acción se realiza bajo la noción de bien, y precisamente las personas que integran esas actividades desviadas lo hacen porque lo consideran su bien particular, pero que evidentemente no redundan en el bien común, y si lo hace es por accidente, caso de la prostitución.

zados por ellas mismas, como ya hemos visto en *Dilemas*, y sólo así es como se entiende la moralidad de las organizaciones. Por ello, aquí podemos hacer un alto y hacer un cambio terminológico, ya que se suele hablar de la ética de los negocios, y la ética de las organizaciones, como si las organizaciones fueran algo por sí mismo, según decía Llano, como si caminaran en sus “cuatro patas” lo cual justamente aquí él excluye. Precisamente por ello, es mejor hablar de la *ética de las personas en las organizaciones*, y siempre explicitar el carácter personal de la ética, más que de las organizaciones como tales, así como hablar de la *ética de las personas que hacen negocios*, porque los negocios como tales, son acciones de ellas.

Ahora bien, Llano afirma finalmente una tesis aristotélica que encontramos desde las *Categoriae*, y que es profundamente metafísica al referirse a la substancia, que es el género-sujeto de la filosofía primera: *la persona no es susceptible de grados*. Esta tesis se encuentra desde Aristóteles en las *Categoriae*²² y en la *Metaphysica*²³, cuando Aristóteles afirma que la substancia como substancia no es susceptible del más o del menos. Y esa tesis metafísica es personalizada por Llano cuando afirma que, si bien hay grados en la empresa, no se podría decir que eso se diga de la persona como tal, ya que ésta, como substancia, no es susceptible del más o del menos. Nuestro género-sujeto vuelve a aparecer por medio de la personalización de las actividades de las empresas, ya que la filosofía de la empresa también podría decirse principalmente una filosofía de las acciones y resultados de esas acciones de las personas dentro de una organización y comunidad humana. Así, el género-sujeto de la filosofía de la empresa cuando lo vemos desde el punto de vista de la filosofía moral resulta ser la persona, y por ello Llano afirma desde *Análisis de la acción directiva* que el estudio de la empresa es el estudio de la acción directiva, lo cual constituye el principio, y aun, al *primer principio* de nuestro género-sujeto.

En términos generales, podríamos decir que es casi tautológico decir que la persona es el género-sujeto de la filosofía de la empresa, porque ello es válido para todas las filosofías sobre cualquier objeto. En el caso de la filosofía de la educación tendríamos que saber que la persona educable es la persona humana, así como en la filosofía política se supone y se explicita que la ciudad es una comunidad de personas, etc. Estas anotaciones desde la filosofía moral nos sirven para delinear nuestro género-sujeto, ya que, en la filosofía moral en tanto ética, no en tanto que económica o política, tenemos que hacer hincapié y énfasis directamente sobre el *supuesto*, el individuo, que es el hacedor de la acción

²² Cfr. *Categoriae*, 5, 3b 34-4a 9.

²³ Cfr. *Metaphysica*, VIII, 3, 1043b 36-1044a 2 (n. 718). Aristóteles compara la definición (que enuncia a la substancia) con el número, siendo que, si se considera más o menos algo en el propio número, éste cambia, y lo mismo sucede con la definición.

buena o mala. Y por ello las alusiones de Carlos Llano desde el punto de vista de la filosofía moral hacen referencia a la persona, aunque ya sepamos que toda acción es llevada a cabo por las personas y no por las organizaciones. Y así decimos que el género-sujeto de la filosofía de la empresa es la persona en cuanto generadora de acciones buenas o malas. Desde el punto de vista analítico, la acción directiva (sí, de personas, pero nos referimos a esa acción concreta) es el *principio* del género-sujeto que nos atañe. La persona individual es el contexto universal de la filosofía de la empresa, es su género-sujeto, pero debe estudiarse desde sus partes, y esas partes son justamente las acciones directivas que enunciamos en otra sección de nuestro estudio. Por ello Llano afirma que, desde esta óptica moral, digámoslo así, desde la ética de las organizaciones, “llegamos de esta manera a dar un pleno significado de la expresión que empleamos cuando decimos que la empresa es *una comunidad de personas, en donde la condición de ser personas prevalece sobre cualquier otra condición, incluso la condición que se deriva de su pertenencia esa comunidad que llamamos empresa*. Esto es válido para cualquier tipo de comunidad, y en la medida en que lo sea”²⁴.

Desde la óptica del género-sujeto que le atañe a Llano en *Dilemas éticos*, la persona debe ser el género-sujeto de estudio porque es objeto de juicio moral, en este caso dentro de las organizaciones. Por otro lado, desde nuestra óptica del género-sujeto, que no es la ética *per se* sino la metódica principalmente para delinear la filosofía de la empresa como conocimiento filosófico y científico (en su sentido pleno, porque la filosofía es la primera de las ciencias), desde nuestra óptica, pues, decimos que el género-sujeto de la filosofía de la empresa entendido en universal es la persona humana y sus acciones, lo cual entendido en concreto y enunciado de mejor manera nos da como resultado la acción directiva y la acción operativa, mismas que, efectivamente, pueden ser objeto de juicio moral.

2. Fundamento de la empresa: afecciones primordiales

a) Dignidad de la persona

Ahora bien, el punto sobre el que llama la atención Llano es relevante porque nos remite a una cuestión metafísica fundamental para su filosofía especulativa, que es la demostración de la inmortalidad del alma. Estas cuestiones teóricas y especulativas parece que no son propias de la filosofía moral, pero vemos

²⁴ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 54.

que lo son en cuanto a las consecuencias que tienen esas afirmaciones teóricas sobre la filosofía moral o práctica. Es aquí donde podemos apreciar no sólo nuestro género-sujeto de estudio, sino la unidad del pensamiento de Llano en el plano especulativo y en el plano práctico. En efecto, en una obra dirigida a empresarios o a estudiosos de las organizaciones, que seguramente no podrían tener una formación filosófica, Llano hace inteligibles sus demostraciones sobre la inmortalidad del alma, que había expuesto metódicamente en *Demonstratio*²⁵, un texto que ya tenía escrito en términos generales, si bien no había aparecido publicado cuando se editó el texto *Dilemas éticos*.

Para Llano se pueden mostrar las razones de la dignidad humana si ponemos atención el *ser* mismo de la persona que se encuentra no sólo en la empresa, sino de toda persona en general. Como podremos apreciar, Llano usa las demostraciones de la existencia del alma (que él llamaba “pneumológicas” en *Demonstratio*), para exponer por qué se dice que la persona es el centro de la organización. Es decir, que volvemos con sus propios criterios metódicos cuando nos decía que había teorías especulativas y teorías prácticas. En este caso en su teoría práctica del ser humano hace uso de sus propias doctrinas especulativas para evidenciar el género-sujeto de la filosofía de la empresa desde su óptica metafísica. Como vemos, las miras de Llano van más allá de un mero manual de cómo comportarse en la empresa, o de la mal llamada ‘filosofía’ particular de cada empresa, ya que tenía una visión metafísica del género-sujeto que le atañía, incluso dentro de la filosofía moral. La síntesis –en la filosofía práctica– de sus demostraciones “pneumológicas” que había llevado a cabo teóricamente en su *Demonstratio*, la podemos apreciar aquí:

“Todo hombre, por el hecho de serlo, capta en sí mismo su posibilidad de concebir ideas abstractas, pensar realidades no materiales, reflexionar sobre sí mismo, actuar con libertad, y ser sujeto de un progresivo desarrollo infinito. Son estos cinco fenómenos los que nos obligan a postular en el ser humano, la realidad del espíritu. Los cinco fenómenos se darán –y tendré conciencia de que se dan– aunque se nieguen. Incluso diríamos que el ejercicio de estos cinco atributos humanos se dan precisamente en el acto de negación de ellos”²⁶.

Sobre cada uno de estas anotaciones, Llano hace un breve resumen inteligible para un público no especializado en cuestiones filosóficas, siendo la misma idea que había manejado en *Demonstratio*, que, como decimos, apareció publicado diez años después de *Dilemas éticos*. Para Carlos Llano, la existencia del

²⁵ C. Llano, *Demonstratio*, pp. 180-183.

²⁶ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 61. Cuando Llano habla de la negación cita por lo general a su maestro en filosofía, José Gaos, quien había estudiado el “no”. Cfr. C. Llano, “La filosofía del no en José Gaos”, *Diánoia*, 1997 (43), pp. 185-227.

espíritu se prueba por la distancia o la no identificación que existe en ciertas operaciones del ser humano con respecto a la materia, a diferencia de los animales, cuyas operaciones siempre responden a estímulos externos. En el caso del ser humano, tiene la capacidad de concebir ideas abstractas, que son universales y no particulares y concretas, esto es, no son *materiales*, en sus términos, caso del concepto de “piedra” o “animal”. Asimismo, y relacionado con lo anterior, el ser humano puede pensar realidades no materiales, lo cual también se puede aplicar a los conceptos, en tanto que la “paz”, la “bondad” no tienen materia determinada, pero podemos entender a qué nos referimos con esos términos. El problema epistemológico es cómo obtenemos esas ideas, lo cual Llano trata con minuciosidad en sus libros especulativos bajo el título general *Bases noéticas para una metafísica no racionalista*.

Ahora bien, al respecto de estas dos pruebas que ofrece Llano tanto en *Dilemas* como en *Demonstratio*, tenemos un ejemplo concreto que Llano ofrecía en sus conferencias: la confianza, o como lo dice en *Dilemas éticos*, los *invisible assets*²⁷. La confianza no se puede sentir, oler o captar por medio de ningún sentido, y esto vale tanto para las personas como para las empresas. Cuando decimos que una empresa o persona está *acreditada*, son acciones concretas por lo que vemos esa acreditación, y si bien la confianza se muestra en alguna acción concreta y particular, comprendemos esa acción con el intelecto bajo la noción universal de confianza²⁸. Eso es a lo que se refiere Llano con las ideas inmatrimales y la capacidad de abstracción del ser humano.

Por otro lado, el ser humano tiene capacidad de reflexión, justamente por la que puede considerar esas realidades inmatrimales y las ideas universales, lo cual estudia Llano en su texto homónimo *Reflexio* (2008). Finalmente, el ser humano es capaz de actuar con libertad, así como de tener una perfección ulterior cada vez mayor. Llano ofrece una prueba por vía negativa para hablar sobre la negación de la realidad del espíritu en el ser humano: aunque alguien negara las actividades mencionadas, que de hecho no podría hacerlo en tanto que reflexiona y

²⁷ “Tal es el caso, para poner un ejemplo, de los llamados *invisible assets*, activos invisibles, imponderables, vale decir, no cuantificables y, en consecuencia, no susceptibles de valoración económica. El tipo emblemático de *invisible assets* son los conocimientos poseídos por la empresa, embebidos en ella, que son en muchos casos –en cada vez más casos– de mayor valor real y funcional –no sabemos si económico– que los demás renglones del balance que sí son cuantificables”; C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, pp. 222-223.

²⁸ “Ya hemos tenido oportunidad de advertir (Capítulo VI) que Francis Fukuyama, en *Trust*, califica al *capital social*, es decir, a la confianza de los ciudadanos para asociarse en negocios comunes, fuera del estricto ámbito del *familismo*, como más importante que el *capital financiero* (entre otras cosas porque el capital financiero quedaría y queda operativamente trabado si no lo destraba el aceite de la confianza social mutua)”; C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, pp. 222.

piensa lo que está diciendo, esa misma negación probaría que tenemos ideas inmateriales, abstractas, que podemos reflexionar, que actuamos con libertad, y que la reflexión puede perfeccionarnos. Decimos que así es como se trata el tema metafísico de la existencia del espíritu desde el plano práctico, que es el que nos atañe en esta investigación. Estas cuestiones las hemos tratado ya desde el punto de vista especulativo²⁹.

Ahora bien, para nuestros fines es relevante mencionar que estas pruebas de la existencia del espíritu no se encuentran en *Análisis de la acción directiva*, ni en *Metamorfosis de las empresas* –por poner otro ejemplo–, en tanto que su género-sujeto es diferente. Y por eso volvemos a mencionar las nociones metodológicas que nos rigen, al explicitar que el cambio de uso de los criterios metodológicos de un género-sujeto determinado, aun siendo el mismo género-sujeto, hace que podamos ver otras características suyas. Y así, en el estudio analítico del acto directivo y de la organización como tal, se suponen las razones por las cuales el ser humano es el más digno de los componentes de la empresa, y por qué es el único que tiene dignidad. Y, además, en el estudio analítico se da por supuesto en qué sentido se habla de la comunidad de personas que es la empresa. En cambio, desde el punto de vista ético, podemos ver que lo primero es explicitar por qué la comunidad de personas se llama tal, así como en qué sentido se ordenan los predicados con respecto a la riqueza y al trabajo en la definición de la empresa, y, finalmente, por qué el ser humano es el único ser considerado digno en el estudio de la empresa. Reiteramos: estamos analizando el mismo objeto de estudio, y aun así, aparecen nuevos predicados, o, en mejores términos, los mismos predicados pero enriquecidos con la perspectiva moral de la empresa.

Para Llano, desde un punto de vista ético, la empresa debe diseñar sus proyectos de modo que se capacite, se fomente o se desarrolle la capacidad humana según los aspectos que hablan de la espiritualidad del ser humano. Así, Llano afirma que la empresa ha de propiciar un trabajo con las siguientes características:

“–Una capacidad de abstracción, que acostumbre a las personas a ver los quehaceres bajo un panorama escénico global, y no solamente hacer ver al empleado una parte de la red de trabajo de toda la organización.

–Una capacidad de pensamiento que se eleve a nociones no materiales – como la de bien, paz, sabiduría–, en lugar de presentar un horizonte de vida reducido a la materia.

²⁹ Cfr. O. Jiménez Torres, *Epítome de la filosofía de Carlos Llano*, Cap. XIII.

–Una capacidad de reflexión sobre sí mismo que le permita el conocimiento de las razones de fondo de sus actos y las intenciones últimas de ellos. Esa capacidad de reflexión debe facilitar el juicio sobre la bondad o maldad.

–Una capacidad de libertad, por virtud de la cual su *querer* se encuentre en sus manos, sin estar condicionado por apremios de la empresa; y que, en el *hacer*, se encuentre en condiciones de asumir la *libertad de aquiescencia*: hacer las tareas que la empresa encomienda, aunque sean distintas de las que hubiera hecho por su cuenta el empleado.

–Unas condiciones que faciliten las posibilidades de desarrollo sucesivamente infinito, que no deben quedar detenidas u obstaculizadas por la organización, adversas a tales posibilidades de crecimiento”³⁰.

Como vemos, esto puede parecer una visión utópica de la empresa, porque difícilmente en algunos puestos operativos se podría fomentar la capacidad de abstracción ante tareas tan mecánicas como probar una pantalla de computadoras una y otra vez durante muchas horas. Por otro lado, estas anotaciones valdrían también para otras comunidades, e incluso podría decirse que podrían ser un buen programa de filosofía política, porque Llano parece estar haciendo una directriz de actividades que son válidas para todo ser humano, no sólo para el “empleado” de la empresa. Y es que desde el punto de vista ético de Llano (recuérdese que nos encontramos en la filosofía práctica, justo en el ámbito de la ética tanto monástica como económica, y ahora lo extendemos a la consideración de la filosofía política), el ser humano cuenta con esas cinco características que lo hacen un ser corporal y espiritual, lo cual debe fomentarse y acrecentarse en todas sus actividades³¹.

Más que un programa de la mera ética de los negocios, nos parece que aquí Llano da un salto a la filosofía política, ya que esta filosofía debe contar con herramientas especulativas previas a su concepción, lo cual muestra Aristóteles en la *Ethica* y en la *Politica*, en tanto que supone sus doctrinas metafísicas y

³⁰ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, pp. 76-77.

³¹ En ese sentido, Llano critica a Aristóteles cuando decía que los esclavos debían mandarse con un gobierno despótico, esclavitud que evidentemente no cabe en la doctrina de Llano: “Decía Aristóteles hace dos mil quinientos años que mandar sobre esclavos –que debían hacer lo que despóticamente se les mandaba– carecía de interés. Lo interesante era el mando sobre hombres libres, sobre los que la orden no puede ser despótica, sino política, esto es, por convencimiento. Hoy, abolida la esclavitud y alcanzada la conciencia del valor de nuestra libertad, tendríamos que decir lo contrario: quien por falta de aptitud de convencimiento, tiene que apelar al gobierno despótico, tiene ante sí una ardua tarea, con un grado de dificultad mayor aún que la implicada en el convencimiento. Diga lo que diga Aristóteles en su tiempo, nosotros tenemos la experiencia de que es más fácil mandar a hombres, en cuanto hombres, que mandarlos *como si fueran cosas*”; C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, pp. 68-69.

lógicas antecedentes. Por ejemplo, la noción de virtud en la *Ethica* supone el tratamiento del acto y la potencia, así como del hábito, y, asimismo, la noción de comunidad en la *Politica* supone el estudio del bien, lo cual traduce el acto en términos metafísicos. Así, Llano, en este caso hace una particular unión de los temas del intelecto especulativo y el intelecto práctico en el género-sujeto de la ética en las organizaciones (que nos sirve para delimitar el género-sujeto de la filosofía de la empresa). La unión se ve justo con el tema llamado antropológico, en mejores términos *metafísico*, de la inmortalidad del alma, y que Aristóteles plantea: ¿es el alma inmortal, y si lo es, es toda ella inmortal o sólo alguna facultad suya?³² Dependiendo de esta respuesta, se tendrá una idea del ser humano y de sus actividades como individuo y como parte de una comunidad, lo cual trata Llano justo al inicio de *Dilemas éticos* (Cap. I).

Así que nuestro género-sujeto aparece de nuevo en su sentido genérico, y a este punto es al que queríamos llegar: desde nuestra óptica metódica, el estudio ético de Llano supone todo su pensamiento especulativo, teniendo un punto de unión en la consideración del sujeto individual como poseedor de una dignidad en cuanto que es un ser material y espiritual. No entramos en la discusión especulativa o práctica sobre este particular porque nuestros fines son más “sencillos” –si cabe el término–: delinear el género-sujeto de la filosofía de la empresa. Este apartado de los *Dilemas éticos* nos muestra que hay puntos de unión claramente visibles en el *corpus* llaneano en su sentido especulativo y en su sentido práctico, y que, de hecho, nunca han estado disociados. La “bicefalia” de Llano se da justo en tanto que dominaba tanto el plano especulativo como el plano práctico de la filosofía, pero no porque esos ámbitos estuvieran separados entre sí. Por otro lado, con estas anotaciones llaneanas, tenemos una idea de cómo se debe tratar un tema especulativo en el ámbito práctico, ya que no se puede exigir la misma exactitud de las demostraciones en el plano especulativo y en el práctico, tomando en cuenta además que el público lector de *Dilemas éticos* no es especializado en temas filosóficos.

b) *Ética de las personas en la empresa*

Nuestras anotaciones ahora deben dirigirse al estudio sintético –ya no sólo analítico– de lo que se entiende por las acciones de la empresa. Al mismo tiempo podremos ver el mismo género-sujeto desde dos ópticas, según nuestros principios metodológicos aristotélicos. Veamos primero qué entiende Llano por

³² Cfr. *Metaphysica*, XII, 3, 1070a 24-26 (n. 1040).

el proceder ético de las organizaciones y su modo de considerar la moralidad de las empresas:

“Siendo la organización o empresa una comunidad de profunda personificación, como hemos visto, cualquier actividad suya ha de implicar el desarrollo de las personas: la persona es el constitutivo, el arranque y el fin de la organización. *El proceder ético de la organización se resume por tanto en esta sencilla expresión: la empresa es éticamente positiva cuando conduce al perfeccionamiento ilimitado de todas las personas que la integran o con las que se relaciona.* Pero la incidencia en la persona no es menor –aunque de signo inverso– cuando la contribución en la empresa le resulta éticamente negativa: la persona es, para bien o para mal, el centro de la empresa. Esta sencilla expresión debe subrayarse en dos puntos: se refiere a *todas* las personas que la integran o con las que se relaciona. Es decir, directivos, operarios, inversionistas, compradores y vendedores. El segundo punto que debe subrayarse en esta sencilla expresión indicadora de la eticidad de la empresa es que cuando en la actividad empresaria sólo se logra el desarrollo de *algunas* de las personas, la empresa no merece el calificativo de *enteramente buena*, pero *recibiría el de moralmente mala si lograrse el desarrollo de unas personas a costa de otras*”³³.

Con una definición así, diríamos que es muy difícil, o casi imposible, encontrar una empresa con tales características, porque no se podría saber si una corporación respeta a cada persona dentro de su rango de acción, incluyendo a las personas con las que se relaciona. Esto parecería utópico desde un punto de vista pragmático, ya que, por ejemplo, si una empresa fuera un muy buen lugar de trabajo y tuviera ganancias millonarias, y repartiera económica y personalmente a todos sus empleados, pero usara al mismo tiempo el resultado del trabajo barato de personas pobres en países extranjeros para realizar sus productos, por ello mismo, por actuar mal contra personas que se relacionan con ella, nos daría como resultado una empresa inmoral. Y es claro que hay casos de empresas que maquilan sus productos en países y comunidades especialmente pobres para ahorrarse el capital respectivo. Desde un punto de vista inverso, podría verse esa opción como un ‘favor’ a los países pobres para darles trabajo, pero el resultado es el mismo: se usa el trabajo de otras personas con compensaciones nimias para obtener beneficios gigantescos. Esa enunciación moral que Llano aduce para las empresas, caso del perfeccionar a todos los empleados y las personas que se relacionan con ella, es difícilmente superable por cualquier empresa³⁴.

³³ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, pp. 73-74.

³⁴ El principio moral que enuncia Llano es el siguiente: “El principio personalista de totalidad señala que no debo obtener el beneficio de unas personas mediante el perjuicio de otras. Hay por

Sin embargo, ése no es nuestro género-sujeto. Lo que nos atañe para la delimitación de la filosofía de la empresa es que, a partir de esas anotaciones de Llano, podemos recordar la ley del efecto que había aducido desde el punto de vista analítico de la empresa:

“La ley del efecto se enuncia así: todo efecto debe ser atribuido a causas individualizadas. La organización no actúa nunca por sí misma. Los filósofos medievales, en contraposición a los actuales marxistas, vieron claro, en el análisis de las acciones humanas, que todas las actividades son efecto de personas individuales; que las entidades morales –la sociedad, el Estado, la empresa, etc.– están constitutivamente incapacitadas para actuar por sí mismas, y deben hacerlo a través de los individuos que las componen. Pues bien: es a estos individuos a quienes hay que atribuir el peso del resultado. Tal es lo que nosotros denominamos *ley del efecto*. La organización moderna ha perpetrado una penosa perversión de esta ley: los éxitos son atribuibles a la organización, pues sin ellos no podrían haberse logrado, en tanto que los fracasos son sólo atribuibles a los individuos, pues la organización, en abstracto, es infalible. La injusticia de esta interpretación de la ley del efecto invalida cualquier pretensión de dirigir por objetivos. Hablando de un modo estricto, todo fruto logrado debe atribuirse a los individuos que lo lograron, ya que la organización misma es también un fruto de los individuos: la organización no se genera por sí sola espontáneamente. Es, por tanto, a los individuos a quienes deben atribuirse las acciones que supuestamente lleva a cabo la organización y los resultados que se obtienen con ellas”³⁵.

En el caso analítico, vimos las acciones en universal, lo cual nos ayudó a delimitar nuestro género-sujeto desde el punto de vista de las partes de la empresa en su sentido material y formal. En el caso ético, vemos que esa ley del efecto se puede ampliar al plano moral, y decir exactamente lo mismo, pero con la ayuda de otros criterios de estudio: la organización no actúa por sí misma, decimos desde una perspectiva; y, desde otra, complementamos y decimos que la organización no es moral por sí misma. Asimismo, decimos analíticamente que las empresas están incapacitadas para actuar por sí mismas, pues lo hacen a través de los individuos que las componen; y decimos, desde el punto de vista de la filosofía moral, que las empresas están incapacitadas para ser buenas o malas por sí mismas, sino que lo son a través de los individuos que las componen. Finalmente, no se puede decir que los éxitos de la organización son de ella y los fracasos de los individuos, ya que es una perversión del principio de ac-

tanto una necesidad de síntesis o armonía entre los dilemas éticos, que se consigue menos con una visión psicológica y más con una visión antropológica de la persona”; C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 80.

³⁵ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 180.

ción individual, pues sólo actúan los individuos; asimismo, no se puede decir que la organización es buena en general y los individuos son malos en particular, puesto que todo gira en torno al individuo y sus acciones. El proceder ético de la empresa se resume, pues, en el desarrollo de las personas que la integran o con las que establece relaciones, siendo siempre una relación particular.

Como podemos apreciar, es el mismo género-sujeto (el *quid* de la empresa) que se enriquece por la perspectiva dinámica –o sintética– de la filosofía moral. Por ello preferimos llamar dinámica a la perspectiva de la filosofía moral en tanto ética, comparada con la estática o analítica que representa *Análisis de la acción directiva*. No obstante, no hay una sin la otra, y por eso repetimos: parece ser que Carlos Llano repite un tema y vuelve a escribir lo mismo con otros términos. No es así: el autor ha cambiado el uso de los criterios (de principios) metódicos para abordar el *mismo* género-sujeto y ha podido apreciar otros *atributos* o *afecciones* que contribuyen a delimitar el género-sujeto. Para nuestros fines, estas dos obras nos muestran el cambio de *tono* de los conceptos, lo cual es una doctrina que Llano utiliza en su pensamiento teórico³⁶. El tono del concepto indica a qué se hace principal referencia en un determinado contexto, quedando implícito en determinado discurso otro aspecto de ese concepto, y, *ad invicem*, cuando se hace explícito un aspecto de un concepto queda implícito otro u otros aspectos del mismo concepto. Esta doctrina del tono de los conceptos la aplicamos ahora a la consideración del género-sujeto, ya que, según el uso de los criterios metodológicos, el mismo género-sujeto puede ser estudiado en otro *tono* conceptual.

³⁶ “La compleja articulación de estos tres pares de categorías conceptuales (abstracto-concreto; común-determinado; universal-particular) adquiere una especial dificultad, porque no se trata de conceptos *alineados* o simétricos. No todo lo abstracto es común ni universal; hay universales concretos; hay abstractos determinados, etc. Las explicaciones sobre su articulado manejo no pueden ser aquí completas, pues no serían útiles a nuestros actuales propósitos, sino meramente ejemplificativos del valor que posee todo juicio para la verdadera configuración del *tono* conceptual; sus consecuencias noéticas en el uso de las proposiciones científicas, y en particular metafísicas; y la inseparabilidad de conceptos y juicios. Llamamos *tono* del concepto a su cualificación respecto de estos seis parámetros, o tres pares categoriales referidos. Se trata de una modalidad –de un *tono*– que no cambia el contenido real del concepto, pero que, por su diversa tonalidad, precisamente, nos permite o nos prohíbe un determinado empleo dentro de la proposición, al tiempo que es, en la proposición misma, en donde el concepto adquiere su tonalidad”; Cfr. C. Llano, *Abstractio*, pp. 225-226.

c) *Valores dominantes y valores ascendentes de la empresa*

En el mismo texto *Dilemas éticos*, Llano aduce que hay ciertos valores que tienen las empresas (entendiendo el término con respecto a la comunidad de personas y con respecto a la ley del efecto) que son dominantes y ascendentes, queriendo indicar que los dominantes son los que se consideran hoy en día los más relevantes, mientras que los ascendentes son los que están ganando la atención de los teóricos de la empresa.

Llano lleva a cabo una ordenación de esos valores de acuerdo a ciertos parámetros específicos que permiten ver una comparación general. El siguiente cuadro que encontramos en *Dilemas* nos sirve para nuestros propósitos³⁷.

PARÁMETROS	VALORES DOMINANTES	VALORES ASCENDENTES
1. Finalidad de la empresa	Beneficio económico	Servicio a la sociedad
2. Tendencias humanas básicas	Deseo de adquirir y poseer	Afán de crear y compartir
3. Definición de la estrategia	Consecución de resultados	Realización de principios
4. Resultados perseguidos	Consecución de objetivos primarios	Previsión de efectos resultantes
5. Desarrollo de las personas	Rango	Inclusión
6. Actitud ante los impulsos espontáneos	Satisfacción	Autodominio

Llano ordena los valores “dominantes” y “ascendentes” en las empresas conforme a seis diversos parámetros que representan renglones considerados relevantes en la actividad de las empresas y sus integrantes: 1) finalidad de la empresa, 2) actitud ante las tendencias humanas básicas, 3) definición de la estrategia, 4) resultados perseguidos, 5) desarrollo de las personas, y 6) actitud ante los impulsos espontáneos del ser humano.

Como vemos, y Llano mismo explica, los parámetros 1, 3 y 4 se refieren más bien a acciones de carácter corporativo. En cambio, los parámetros 2, 5 y 6 hacen referencia principal al comportamiento de las personas. Llano intenta hacer ver en *Dilemas éticos* que la relación entre los parámetros corporativos y los parámetros personales es muy estrecha y que no por casualidad los valores dominantes de los unos y de los otros se encuentran agrupados bajo ese rubro, y

³⁷ Cfr. C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 132.

que tampoco por coincidencia los valores ascendentes que apuntan a la corporación y que apuntan a la persona se encuentran también en el mismo grupo.

Como ya habíamos anotado en la visión analítica de la empresa, las finalidades de las personas y las de la empresa parecían identificarse en cierto punto, aunque los objetivos personales de las personas fueran muy distintos de la empresa, es decir, la ambición de fama, de relacionarse con otras personas, etc. Ahora bien, este cuadro representa en cierto sentido todo el texto *Dilemas éticos* en cuanto que precisamente esos dilemas resultan de la tensión que parece haber entre los fines de la empresa y del individuo. A nosotros nuevamente nos permite abordar el género-sujeto de la filosofía de la empresa.

Decimos que en esta representación de la empresa por parte de nuestro autor encontramos perfilado nuevamente nuestro género-sujeto con una serie de parámetros que desvelan el contexto en que se debe encuadrar cualquier estudio de la filosofía sobre la empresa. Los parámetros ya los ha mencionado Llano, y hay que reiterarlos con nuestra visión metódica para explicitar el género-sujeto, las afecciones y los principios de la filosofía de la empresa *en tanto a su visión dinámica o sintética se refiere*, es decir, desde el punto de vista ético:

1) Finalidad de la empresa: el género-sujeto se puede estudiar desde sus fines, que hemos analizado como las causas finales de las organizaciones.

2) Tendencias humanas básicas: las partes formales del género-sujeto dependen de las personas concretas que integran las organizaciones, y de sus tendencias básicas en tanto que humanas, no sólo en tanto “empleadas”.

3) Definición de la estrategia: las partes formales y materiales de la empresa dependen de ciertos parámetros de actuación concreta, lo cual es una de las afecciones de nuestro género-sujeto.

4) Resultados perseguidos: las finalidades de la empresa pueden verse desde el punto de vista de sus resultados, lo cual es parte del estudio del género-sujeto por medio de sus afecciones.

5) Desarrollo de las personas: relacionado con el número (2), encontramos aquí los principios del género-sujeto, en tanto que las personas son justamente el *primer principio* de las organizaciones.

6) Actitud ante los impulsos espontáneos: los principios de acción de la empresa dependen de la formación del carácter de los integrantes de dicha comunidad, lo cual significa estudiar sus facultades y acciones.

El trabajo de Llano en *Dilemas* consiste en explicar las “tensiones” y relaciones entre cada escala de los parámetros mencionados. Nuestra labor consiste en distinguir qué es principio, qué es afección y qué principios y afecciones nos revelan mejor el género-sujeto que estudiamos. Por ello decíamos que bajo estos seis parámetros podemos encuadrar mejor, y con el orden específico que menciona Llano, el género-sujeto, las afecciones y los principios de la filosofía

de la empresa. No decimos con esto que la visión analítica no tiene que tomar en cuenta *los mismos predicados* que acabamos de mencionar junto con Llano; decimos que, en ambas visiones, analítica y dinámica, en el examen de la acción directiva como tal y en la visión ética de las personas dentro de las organizaciones, tenemos que hacer hincapié en estos parámetros aunque desde un punto de vista distinto como ya hemos dicho. En este caso la perspectiva ética nos permitió ver todos los parámetros que decimos que requiere toda filosofía dedicada a la acción directiva en su vertiente ética. Dejamos el trabajo de la explicación de estos parámetros a otros discípulos de Carlos Llano, que de hecho ya han llevado a cabo esos estudios particulares³⁸. Reiteramos que nosotros simplemente enunciamos qué es anterior y qué es posterior, qué es afección y qué es principio, en el género-sujeto que tenemos entre manos.

A pesar de que los estudios particulares sobre esos parámetros le corresponden a una filosofía de la empresa en su sentido concreto, mientras que nosotros hacemos una visión general y delimitadora del género-sujeto, podemos ver un punto que ya hemos visto en la visión analítica de un modo incidental porque no era el género-sujeto de esa óptica, a saber, lo que Llano denomina el carácter relacional de la persona:

“La empresa, en cuanto comunidad que es de personas, tiene su finalidad natural –sean las que sean las finalidades determinadas por su estrategia– en el desarrollo de esas personas de las que es comunidad. La carta principal de su juego se encuentra, pues, aquí. Entre los valores dominantes encontramos sin duda un concepto de *desarrollo humano* que se identifica con *ascenso en la organización*. El hombre crece, supuestamente, cuando aumenta su rango en la jerarquía de ella. Sabemos que *la persona es relacional*. Pero nos oponemos a considerar que la relación más importante de las personas entre sí sea la del arriba y del abajo, la del jefe y el subordinado. La poliformidad de la persona no nos permite que su relación se monopolice en el rango, es decir, en el estar arriba o abajo. *La persona no es sólo relacional sino que se determina por su modo de relacionarse con los demás*, aquello que hay en ella de individual e irrepetible es el punto de cruce de las relaciones, y el modo de las relaciones, que guarda con las personas, y el modo de las relaciones mismas de éstas. Por ello es tan importante encontrar el acertado sentido de aquellas relaciones que propenden realmente el desarrollo personal, o lo encogen y debilitan. *El rango, por sí solo, no es factor de crecimiento*. Además de ello, la *apetencia* del rango acelera progresiva y agresivamente la *competencia*. En el vértice de la pirámide de las organizaciones los espacios se es-

³⁸ Cfr. R. López, *El hombre y la dirección según Carlos Llano*, Ruz, México, 2007. Cfr. *etiam*, N. de la Vega, *Carlos Llano en resumen*, Ruz, México, 2009. Cfr. C. Ruiz, *Elementos para una filosofía de la empresa*, Inédito, Universidad de Navarra, 2012.

trechan (siempre hay menos directores que operarios, sólo hay un director general) y las relaciones entre quienes eran colegas se convierten en competitivas y excluyentes. La polarización en el rango dificulta hasta lo indecible la cooperación y el trabajo en equipo”³⁹.

Podemos decir que en esta cita hemos visto resumidas las partes formales de la empresa según las hemos visto en *Análisis*, caso de la dirección y la operación. Ahora, con el uso de la perspectiva de la filosofía moral en tanto que ética, podemos ver un factor o una afección que cruza por esas partes formales de la empresa: el carácter relacional de la persona. En otros términos, en la visión analítica vimos las partes formales de la empresa como el trabajo, que se divide, según hemos visto con Llano, en el trabajo operativo y el trabajo directivo. Ahora, sin necesidad de mencionar esas partes, puesto que evidentemente no aparecen en la cita, sino que justo se suponen (recuérdese la doctrina del *tono* de los conceptos del mismo Llano), podemos ver que las dos acciones básicas de la empresa (la operación y la dirección) suponen el carácter relacional de la persona por naturaleza.

Como es claro, Llano en este momento metodológico de *Dilemas éticos* busca resolver las tensiones que se dan entre los deseos de los integrantes de la empresa por tener más rango, y la necesidad de que tengan una mayor inclusión, lo cual podría redundar en un mayor perfeccionamiento de sus capacidades humanas en cuanto tales. Sin embargo, esa discusión es ya particular sobre nuestro objeto de estudio. Decimos que aquí Llano supone las partes formales de la empresa (las cuales explicitó en *Análisis de la acción directiva*) y habla de aquello que justamente permite que haya tales partes formales, que no sólo es la “persona”, lo cual es muy abstracto y muy general, sino el carácter (la afección humana en cuanto tal) político –social– y relacional del ser humano. Y ahora sí, hablando de tales afecciones y principios, podríamos analizar en concreto las tendencias dominantes y ascendentes en la empresa, lo cual no es de nuestra competencia actual.

3. Dilemas éticos de la empresa: género-sujeto

a) Principios de los dilemas

Propiamente hablando nuestra delimitación del género-sujeto no exige detenerse en el examen de los dilemas éticos que aparecen en las finalidades de las

³⁹ Cfr. C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, pp. 136-137.

empresas y en las de los individuos, porque eso corresponde a un estudio concreto de esta filosofía. Sin embargo, podemos entrar en materia para volver a delimitar el género-sujeto con la ayuda de los textos de Llano referidos a esos dilemas. Aquí haremos una simple labor de reconocimiento del cambio de criterios de estudio del género-sujeto, ya que, como decimos, la discusión de los dilemas le corresponde a la ética de los negocios, y nosotros vemos en universal el género-sujeto de la filosofía de la empresa, no de la sola “ética de los negocios”.

En *Dilemas éticos*, Llano vuelve a citar las finalidades de las que ya había hablado desde su obra analítica fundamental. Así, afirma que le ha asignado a la empresa cuatro finalidades que exigen explicarse, y *tal vez*, añade, *rectificarse*⁴⁰.

- a) Generación de un valor económico agregado.
- b) Servicio a la comunidad.
- c) Desarrollo de las personas que integran la empresa.
- d) Capacidad de continuidad.

Ya hemos visto estas finalidades en nuestros estudios. Nos parece que Llano usa un modo retórico de hablar porque en realidad esos fines no deben modificarse, si bien cada uno puede y debe *explicitarse* con el uso de diversas ópticas, como ya hemos reiterado, y lo seguiremos haciendo con el objeto de que queden claras estas nociones. Decimos que Llano usa un modo retórico porque quería citar al empresario mexicano Lorenzo Servitje (1918-2017), amigo suyo, fundador de Bimbo, quien había intentado hacer un estudio semejante al de Llano con respecto a las finalidades de la empresa. Sobre el texto citado, Llano no cita algún libro concreto de Servitje. Por su parte, Carlos Llano ha presentado estas finalidades de un modo más estructural. Esto, afirma, puede resultar útil para hacer explícito que, de estas finalidades, unas miran hacia dentro de la empresa y otras hacia afuera, y unas son de carácter social (político, en nuestros términos) y otras de carácter económico. El cuadro de Servitje es el siguiente.

⁴⁰ Cfr. C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 212.

	Finalidad económica	Finalidad antropológica y social
Empresa	Generar riqueza suficiente para los integrantes de la empresa.	Propiciar el desarrollo humano de los integrantes de la empresa.
Comunidad	Generar riqueza para los integrantes de la comunidad	Propiciar el desarrollo humano de los integrantes de la comunidad

Servitje habla de las finalidades de las que habla Llano, con la salvedad de que afirma que se pueden ver hacia adentro de la empresa o hacia afuera, pero Servitje no habla de la auto-continuidad de la empresa, que hemos visto en *Análisis* como una de las condiciones de posibilidad de las demás, o como uno de los resultados de esas finalidades. Por otro lado, hablar del desarrollo humano dicho así en general, es muy abstracto, porque con Llano hemos visto exactamente qué tipo de desarrollo humano se requiere, cuando enuncia las cinco pruebas de la inmortalidad del alma, que son justamente cinco aspectos (afecciones) que la empresa debe fomentar y acrecentar en sus empleados.

b) Riqueza y trabajo

Ahora podemos hablar de nuevo de las finalidades de la empresa, lo cual ya hemos hecho en la visión analítica de la empresa. Al igual que sucede con los otros temas que hemos tratado ya en esta sección “ética” de la filosofía de la empresa, cabe ver los mismos temas relativos a la moralidad, a la bondad o maldad de las acciones humanas de los individuos. Tal ligero cambio, reiteramos, y lo haremos cuantas veces sea necesario, es un cambio metódico fundamental que permite ampliar nuestra perspectiva del mismo objeto.

Veamos primero la generación de riqueza. Ya habíamos visto en *Análisis* que una de las finalidades de la empresa era la generación de riqueza, y ahí se discutía la cuestión de si la empresa debía otorgar un servicio o bien generar riqueza, puesto que parecían elementos antagónicos. Eso desde el punto de vista moral constituye uno de los dilemas que trata Llano en el libro homónimo. Podemos apreciar la visión moral de la generación de riqueza para ampliar los conceptos que ya habíamos discutido en *Análisis*:

“Han pasado venturosamente los tiempos en que generar riqueza parecía sospechoso. Por una parte, privaba la idea marxista de que la riqueza generada por el capital tenía su origen necesariamente en la sustracción de la que le correspondía al proletario. En esta idea se encontraba implícito un concep-

to estático de la riqueza conforme al cual mientras uno ganaba el otro tenía que perder. Es cierto que de esta idea participaban no sólo los ideólogos socialistas sino los mismos empresarios: el acto más importante de la actividad mercantil era la negociación, por la cual yo debía conseguir lo más posible cediendo lo menos posible. La actividad mercantil no conocía más alternativas que la de ganar-perder o la de perder-ganar. Si alguien debía perder en la negociación era mejor que fuera el otro, y si alguien debía ganar era preferible que fuera yo. Para el marxismo existía, sí, la posibilidad de creación de riqueza, pero ésta debería atribuirse por completo al proletario y, casi literalmente, a la mano de obra. Hoy, cuando la mano de obra, las materias primas e incluso el capital han desmerecido su importancia, la creación de riqueza se finca en la organización, en el *management*, que reviste ahora la forma no de manejador financiero o de inventarios sino de conocimientos, como luego se verá. Por esa atribución casi monopólica de la generación de riqueza a la mano de obra, las pretensiones de ganancia por parte del capital hacían entrar a la empresa en un juego de *perder-perder*, como después de casi un siglo de experiencia quedó demostrado”⁴¹.

Es importante la alusión de Llano a la riqueza, porque ya ha hablado de ella en el propio *Dilemas* como un medio del que se sirven los hombres que trabajan en la empresa, por más que pragmáticamente suceda muchas veces al revés: el dinero parece ser el que controla a las personas en la empresa y en la vida en general. Ahora bien, aquí Llano distingue lo que se refiere a la riqueza entendida en universal, de la riqueza que sólo se entiende como valor económico. Es claro que hay una medida que rige las relaciones humanas que es el dinero, como ya lo había visto Aristóteles en sus estudios de filosofía política sobre la moneda. Sin embargo, aquí nuevamente Llano lleva la discusión sobre la riqueza al plano universal que le corresponde a la filosofía de la empresa, es decir, la discusión sobre la riqueza ciertamente se debe poner en el nivel económico porque así es como se entiende principalmente, pero en general, la riqueza debe entenderse como el resultado del trabajo humano y en relación con él nada más.

Por ello cabe hablar de la bondad de la creación de riqueza, ya que Llano no está hablando de comunidades de personas monopólicas y adversas a las finalidades de las empresas que ya ha mencionado, ni tampoco de comunidades de voluntariado⁴², sino que nos parece claro que sigue teniendo en mente que la

⁴¹ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, pp. 214-215.

⁴² “El servicio no declina su condición ética por el hecho de ser *mercantil*, entendiéndola aquí en este doble sentido: que es un servicio hecho mediante un proceso organizado para proporcionar una ganancia al que sirve, y, específicamente, *en ese proceso organizado para la ganancia se incluye el cobro económico por cada servicio prestado*. Sería precisamente el cobro lo que desmerecería la calidad ética del servicio; pero no es así. Nada tenemos que decir, evidentemente,

generación de riqueza sólo se entiende en cuanto que se proporciona un servicio, y no en tanto que se quita esa riqueza de otras personas. Por ello, decimos que aquí se ve el sentido moral de las afirmaciones analíticas de Llano en *Análisis de la acción directiva*. En otros términos, puede decirse en un nivel analítico que la generación de riqueza material para unas personas depende de que otras no la tengan, porque la cantidad de dinero y riqueza en su sentido material es finita, y aquello que se elimina de unos lo tienen otros, en una ecuación matemática simple. Es claro que, en un universo finito de riqueza, si contamos del uno al cien, en cuanto que unos tienen setenta, otros tendrán que tener treinta por necesidad. En caso de la compartición en común habría que ver en qué sentido se dice que la riqueza es común a todos. Ello sucede así en términos universales con las realidades materiales, como siempre lo manifestó Llano en su distinción entre realidades materiales y realidades espirituales, ya que las primeras son las que se dividen mientras se comparten, caso del dinero, la fama; mientras que las segundas son las que se acrecientan mientras se comparten, como la salud y la confianza⁴³.

Ahora bien, suponiendo esa objeción que siempre permanece en el caso de la riqueza material y que es evidente que no se puede obviar (porque el dinero siempre se entiende en términos de aquello que se puede intercambiar con él, es decir, de realidades materiales), Llano se refiere primordialmente al modo de repartir la riqueza en las actividades de la empresa. Por ello, dice que:

“Considerar que el valor agregado de la empresa debe atribuirse de principio a uno de los componentes de ella, con preferencia a priori de los demás, es una atribución injusta. Esta consideración es el punto central del capitalismo: pensar que tanto los directivos como los operadores deben trabajar para obtener rendimiento al capital, ya que sin éste ni unos ni otros podrían desempeñar su trabajo. Cuando nos referimos a la empresa en cuanto comunidad de personas (Capítulo II) pudimos percatarnos de que aquella afirmación capitalista tiene tanta razón como esta otra: el capital es amorfo e inactivo sin personas que lo trabajen. Apremiados a optar, tendríamos que inclinarnos por la veracidad de esta segunda propuesta antes que de la primera, aunque no sea sino porque en la génesis del capital encontramos siempre, de manera indefectible, el trabajo de la persona. Si son todas las personas – capitalistas, directores y operarios– las que concurren en la generación del valor económico agregado, todas ellas han de ser las destinatarias de este

excepto expresiones laudatorias con respecto a los servicios sociales que prestan las hermanas de la caridad o los *boy-scouts*. Pero no podemos pensar que una sociedad puede funcionar fluidamente sólo con servicios de voluntariado (aunque debería haber aún más voluntarios para esos servicios)”; C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, pp. 235-236.

⁴³ C. Llano, *La amistad en la empresa*, pp. 172-185.

valor. Este principio, antes que una sensata verdad de sentido común, y ajeno a toda ideología, deriva de la igual dignidad de la persona. Esto hace que el valor agregado se atribuya a todas las personas en la misma medida en que contribuyeron a generarlo: esta proporción es la única diferencia atendible en la mencionada distribución del producto del trabajo. Se trata de una diferencia *a posteriori*, derivada del diverso rendimiento, pero no *a priori*, considerada de principio a partir de supuestas diferencias de las personas”⁴⁴.

Un punto que siempre preocupó a Llano es cómo se daría la compensación humana, no sólo económica, como había dicho desde *Análisis*, esto es, de aquello que Carlos Ruiz denominó el Valor Humano Agregado. En este caso, Llano afirma que todas las personas deben ser destinatarias del valor ganado en la empresa, pero eso ¿cómo ha de hacerse? Es una cuestión que se refiere a la justicia, ya que aquí hablamos de méritos y de acciones, así como de trabajo concreto y retribución. La pregunta que se hace Llano en universal entonces es ¿cómo se ha de ser justo en la empresa? De nuevo vemos un tópico de la filosofía moral que no habíamos hallado en *Análisis* de un modo tan explícito, pero que aquí surge a la luz de la ética de las personas dentro de la comunidad que es la empresa. La justicia en la empresa es un tópico que debe tratar la filosofía moral, ya que su género-sujeto se relaciona con los méritos y deméritos, con el trabajo y sus resultados y con la generación de riqueza (y ello requiere de una medida, que es el dinero), y en donde también cabe hablar de la justicia, ya que es una virtud que se refiere a las cuestiones de intercambios y de relaciones.

En ese sentido, no va tan mal encaminada la cuestión que Llano aduce que es de los “marxistas” al respecto de la creación de la riqueza: ¿a quién le corresponde esa creación en mayor medida y en qué medida se deben repartir las riquezas generadas? Y además hay que plantear, ¿por qué a algunos les correspondería en mayor medida y a otros en menor medida, si las acciones directivas y operativas cruzan todo el espectro de la empresa? Asimismo, ampliando las cuestiones hasta la filosofía política, decimos que cabe preguntarse: ¿en qué sentido se debe considerar la creación de riqueza como propia de algunos en cuanto que depende del trabajo de todos en comunidad? Pensemos la cuestión como la plantea Llano para dar el sentido de filosofía moral que requiere ese tratamiento:

“Si el valor se agregó mediante la colaboración, ¿por qué debe repartirse mediante la competencia? Si el reparto se hace supervalorando la competencia, ¿cómo obtendremos después la colaboración? Al no contestar con acierto –con prudencia– estas ineludibles preguntas, aplicaremos las leyes de la justicia conmutativa –una mera transposición de trabajo que me das por dinero que te entrego– cuando estamos en un ámbito en el que rige la justicia

⁴⁴ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, pp. 215-216.

distributiva: debemos distribuir entre nosotros lo que entre nosotros conjuntamente se produjo⁴⁵”.

Esta cuestión ya había hecho su aparición en *Análisis de la acción directiva*, pero en *Dilemas éticos* aparece en toda su extensión en cuanto al sujeto de la filosofía moral se refiere: la creación de valor se hace por medio de la colaboración, lo cual es obvio. Sin el trabajo de operarios, de vendedores externos, de los directivos medios, etc., no hay generación de riqueza. Pero si el reparto de esa riqueza se hace midiendo la competencia (que no competitividad) de los integrantes de la empresa, bien pregunta Llano, ¿cómo obtendremos la colaboración? Y la respuesta de Llano es contundente y tiene repercusiones no sólo en la filosofía de la empresa, sino en la filosofía moral e incluso en la filosofía política como diremos a continuación: no hay que aplicar las leyes de la justicia conmutativa –*do ut des*, te doy para que me des–, sino las de la justicia distributiva –distribuimos lo que ganamos conjuntamente–. Podemos decir que esta cuestión es uno de los tópicos por excelencia de la filosofía de la empresa, que nos permite nuevamente ver nuestro género-sujeto desde sus afecciones en cuanto a la ética se refiere. La filosofía de la empresa tiene que tratar cuestiones propias de la justicia sea conmutativa sea distributiva, porque se refiere a cuestiones de intercambio entre las personas y su trabajo. Llano plantea así el problema:

“A pesar del sentido común que transpiran las anteriores propuestas, de manera que la riqueza se distribuya en la proporción en que se contribuyó a generarla –*que se atribuya a quien contribuya*–, no podemos marginar aquí el hecho ya pacíficamente admitido antes en el sentido de que la persona no se conmensura con su trabajo, que la persona implica un *plus* respecto de su actividad. Por tanto si se dieran necesidades de la persona en cuanto tal, por encima de lo que puede recibir por su trabajo, este hecho deberá tenerse en cuenta en la distribución, la cual habrá de atender *no sólo* a la aportación positiva de cada uno, *no sólo* a las fuerzas del mercado, sino *también* a la condición de *persona* del trabajador, conforme a la cual posee un derecho a la propia y familiar subsistencia del que ninguna ley económica debe privarle. Que sea la empresa quien deba cubrir ese derecho es otra cuestión. Pero la pregunta ha de plantearse: si la empresa es una comunidad de personas, ¿por qué una persona se le retribuye sólo y estrictamente como trabajador? El capitalismo se sostiene racionalmente en el campo de la justicia distributiva: aquellos que más logran deben recibir más. Pero una sociedad que pretenda que sus ciudadanos le sean fieles no como trabajadores sino como personas, debe fincarse *además* en la disposición de la justicia que se debe a toda persona por serlo: quienes más necesitan deben ser satisfechos en sus necesida-

⁴⁵ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, pp. 216-217.

des. El principio según el cual habrá que ir ‘de cada uno según sus capacidades a cada uno según sus necesidades’ no ha sido aún resuelto y, debe resolverse aun cuando se le tilde de socialista. Es obvio que estamos hablando aquí de necesidades estrictas de la persona en cuanto tal, y no de caprichos. Y estamos hablando de remuneración de un trabajo serio, no de holgazanerías disfrazadas de actividad laboral”⁴⁶.

Parece ser que, si bien Llano plantea el problema, difícilmente encontramos una respuesta técnica en ese sentido, la cual consideramos que es difícilísima por las razones que veremos. Decimos que es una cuestión general de filosofía moral y de filosofía política en tanto que las aportaciones de las personas al bien común, entendido en universal, siempre depende de la colaboración entre ellas, aunque muchas lo hagan por afanes *pleonéxicos* o de ambición. Para mostrar el punto que traemos entre manos pondremos como ejemplo la creación del *Facebook*. Aunque esa red social fuese la obra de un individuo que competía contra otros programadores y haya ganado en esa competencia particular, su trabajo no es solitario, como podría pensarse. Al revés, su trabajo depende de cientos o miles de personas que con ideas previas que se fueron conjuntando en concreto por otras tantas personas, dieron como resultado la creación de la máquina de escribir, de la televisión, del radio, del internet, de los *hardware* que componen las computadoras, etc. Y todo ello depende de ideas previas, y por eso serían incluso incontables las personas de las que depende la creación de un nuevo artefacto el día de hoy. Estos artefactos no surgen espontáneamente *ex nihilo*, ni son obras de “genios” individuales, aunque así lo parezca; para evitar eso, es decir, quedarse en la superficie, está el conocimiento filosófico⁴⁷.

Por ello, cabe hablar de las causas en cuanto anteriores y posteriores: Policleto es causa posterior de la estatua, porque la causa anterior es el arte, aunque él sea en concreto el escultor que la hizo⁴⁸. Así, en el caso de los inventos tenemos que ver cuál es la causa anterior y posterior, y lo mismo cabe decir de la creación de riqueza. Tenemos que saber cuál es la causa anterior y cuál la posterior. Por ello decimos que esta cuestión que plantea Llano en relación con la ganancia y la remuneración del empleado, supera los límites de la filosofía de la empresa y se eleva hasta el nivel de la filosofía política, y aún de la metafísica. ¿A quién se debe la creación de riqueza de una empresa particular, y de qué ha dependido para su consecución si no es al trabajo en equipo? Si tomamos en cuenta los ejemplos que hemos dado, la creación de una empresa depende de la colaboración de todos los que la llevan a cabo, y entonces, aunque tengamos el

⁴⁶ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 217.

⁴⁷ Llano estudia la relación del genio con la creatividad en el ámbito de la empresa en las *Falacias y ámbitos de la creatividad*.

⁴⁸ Cfr. *Metaphysica*, V, 2, 1013b 29-1014a 25 (n. 410).

caso de un capitalista “genial” y de un director sobresaliente, su trabajo no se dio solo, sino que fue el resultado de la colaboración de muchas personas más, antes o concomitantemente con su trabajo. Y esto vale tanto para una empresa cuando empieza a existir, aunque sean una o dos las personas que la crean (caso de *Facebook*, *Microsoft* o *Apple*), pues su trabajo particular depende del trabajo previo de miles de personas, y vale también para las empresas ya establecidas en la que entran a trabajar personas nuevas, ya que éstas siguen aportando con su trabajo particular al todo de la empresa. Y cabe la pregunta: ¿cómo se podría remunerar ese trabajo conjunto?

En ese sentido, Llano había visto muy claro que no existen los “genios” solitarios como intenta hacer ver la propaganda angloamericana del *outsider* o del *self-made man* (nociones vacías, porque no hay acción que no sea política en el sentido aristotélico que se refiere al hombre como *zoon politikós*), y lo vio justamente en relación con la prudencia y sus características concomitantes:

“A la objetividad y a la sagacidad debe añadirse la capacidad para pedir consejo. Es seguro que a más de uno le sorprenda la mención de esta capacidad, pues vivimos en un tiempo en el que parece que lo necesario para la acción se encontraría justamente en la inversa: atreverme a actuar por mí mismo, sin que nadie me aconseje, a fin de que el mérito sea exclusivamente mío. Se habla, así, de la soledad del directivo, que debe tomar las decisiones por sí mismo, exento de toda ayuda: esto no es más que la *exageración del individualismo*. Ciertamente es que las decisiones que me conciernen nadie puede tomarlas en mi lugar. Pero una cosa es que deba tomarlas yo, y otra que deba tomarlas solo. Si nadie puede hacer nada por sí mismo, sino en sociedad, nada debe decidirse tampoco en soledad; si las acciones son siempre solidarias con las de otros, las decisiones de las que aquéllas arrancan no habrán de ser jamás solitarias. Los antiguos pensadores no habían caído en las falacias contemporáneas que exaltan ‘las decisiones solitarias del hombre de vértice’. Nótese que en la lengua latina existía un sólo vocablo, *consilium*, consejo, para denominar a la deliberación y a las reuniones deliberatorias: pues no se concebía una deliberación solitaria”⁴⁹.

Si bien podrían haber estado en competencia solitaria con otras personas individuales, todo lo que han hecho los hombres que presuntamente se “hicieron a

⁴⁹ C. Llano, *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, p 122. Llano cita a Tomás de Aquino sobre el particular. “Debe tenerse en cuenta que en los asuntos particulares y aleatorios para conocer algo con certidumbre se requiere considerar muchas condiciones y circunstancias que no son fácilmente conocidas por uno solo, sino que se perciben con más certeza entre varios...; en cambio, en los asuntos generales y necesarios, la consideración es más absoluta y más simple, al punto que puede bastar el pensamiento de uno solo”; Tomás de Aquino, *Suma Teológica*, I-II, q. 14, a. 3.

sí mismos” depende del trabajo de personas anteriores a ellas, caso de *Facebook*, que claramente sería imposible sin la creación del internet, y caso de los *hardware* de *Microsoft* y *Apple* que serían imposibles sin la creación de baterías, transistores, descubrimiento de las ondas de radio, etc.⁵⁰. ¿A quién se le remunerará por esos inventos e ideas previas? Y este problema hacia atrás podemos plantearlo también hacia adelante: ¿cómo se remunera el conocimiento que se da en el caso de empresas que especulan con los “futuros”? En resumen, como plantea el mismo Llano, ¿cómo se puede medir el capital intelectual, es decir, el conocimiento, que es una acción espiritual en términos de nuestro autor?

“Hay dificultades muy serias para decir que el valor agregado como finalidad de la empresa, y empresa *mercantil*, debe recibir el calificativo de económico. Sabemos que existen empresas eficientes que no tienen la finalidad de generar un valor económico sino un valor social, cultural, artístico, pero siempre hemos oído decir que la empresa *mercantil* tiene como finalidad generar un valor *económico*, en sus términos más elementales y básicos: que lo que se venda tenga un valor *económico* superior a aquello que se compra. Sin embargo, a través de este siglo han venido surgiendo fenómenos, al parecer enteramente mercantiles, que nos hacen dudar al menos de aquel adjetivo. Entre los componentes de lo que se produce o entre las actividades de los servicios que se prestan, cada vez tienen menor peso los elementos materiales que lo integran, la maquinaria que se requiere, las edificaciones y espacios que son necesarios y, en consecuencia, el capital financiero que haya de acopiarse. En cambio, adquieren mucho mayor peso específico los conocimientos a partir de los cuales se puede elaborar el producto o proporcionar el servicio. Jugando con la etimología de la palabra “capital”, derivada de *caput* o cabeza en latín, Michael Novak nos dice que ahora es más necesario el capital que antes, pero no en el sentido monetario, sino en el sentido de *cabeza* inteligente. Pero acaece que los conocimientos no son cuantificables

⁵⁰ Esta problemática nos indica otra que está en boga en nuestros tiempos: el *sic dictum* derecho de autor y/o de patentes. ¿A quién se le deben pagar “derechos de autor” si para que haya habido un invento dependía de toda la comunidad humana previa y de inventos anteriores al nuevo artefacto? Esta cuestión se relaciona con los sentidos de las especies y los modos de las causas. Planteemos un esbozo del tema y pensemos de nuevo en *Facebook*. ¿El creador de *Facebook* pagó “derechos de autor” al creador de internet, y éste a su vez le pagó “derechos” al creador de las computadoras, y éste al creador de las máquinas de escribir, y así hacia atrás? Ya que la filosofía de la empresa se refiere a cuestiones morales como las que presentamos, tiene que delimitar, en el campo ético que le corresponde, la respuesta y el contexto universal a estas cuestiones. Sobre el particular, hemos abordado la cuestión desde el punto de vista metafísico en un texto de difusión: O. Jiménez Torres, *Rhodia* y “*La Asamblea de las Feminoides*”, Autoedición, México, 2013, Apéndice.

en términos monetarios, por su propia índole. Sólo un profeta puede saber cuánto dinero producirá un determinado conocimiento hasta ahora ignorado, y aun si lo hubiera, nadie nos puede decir el precio que tiene que pagarse a un profeta. El caso es que cada vez aparecen en las vísceras de la empresa conceptos que no son de suyo cuantificables, y que sólo se cuantifican mediante un juego malabar de fantasía, que supone lo que en términos mínimamente realistas no sería legítimo suponer”⁵¹.

Esto nos lleva a un problema de filosofía de la economía o de filosofía política, a saber, ¿cuál es el término medio justo en el caso de la medición y proporción de los conocimientos? En realidad, es el problema de la moneda nuevamente: ¿cuál es la medida de una moneda? Al final, veríamos que es voluntaria del todo: sea la medida del “patrón oro”, sea la del petróleo, sea la de algún instrumento atómico para medir la calidad del oro como medida del dinero en general, la medición depende de uno o muchos individuos, como las palabras de las lenguas: son voluntarias, son creadas, no naturales como los continuos. Y por ello el problema sigue vigente: ¿cómo se contabilizaría o mediría un conocimiento, una idea? Hablamos de una medida que *in extremis* depende de un medidor. El criterio utilizado dependerá siempre de un ser racional, así que no hay solución “natural” sobre el particular: la medición del conocimiento, la medición de la retribución siempre permanecerá indeterminada del todo y el término medio justo será siempre un término a buscar. Este es uno de los signos que indican que la filosofía de la empresa justo se mueve en el plano del intelecto práctico.

Ahora bien, las preocupaciones de Llano no se encaminan sólo a la filosofía política sino a la metafísica, y por ello se plantea que, si se dieran necesidades de la persona en cuanto tal, por encima de lo que puede recibir por su trabajo, este hecho deberá tenerse en cuenta en la distribución. Tal distribución no ha de atender sólo a la aportación positiva de cada uno, o sólo a las fuerzas del mercado, sino también a la condición de *persona* del trabajador. Y rozando el límite de la filosofía política, Llano dice “que sea la empresa quien deba cubrir ese derecho es otra cuestión”. Esto sería una cuestión muy ardua desde el punto de vista ético y político, y que Llano deja abierta. En vez de ello plantea una pregunta de corte metafísico, aún más amplia: si la empresa es una comunidad de personas, ¿por qué a una *persona* se le retribuye sólo y estrictamente como “trabajador”? Es decir que en sus términos le correspondería una compensación humana en cuanto tal, como ya habíamos visto en la visión analítica de la empresa, la cual, en esos mismos términos, se refería a la compensación que el mismo trabajo le da a la persona. Pero aquí parece plantear un *plus* a esa mera compensación que le da el trabajo, y parece que se refería también a una cierta

⁵¹ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 221.

medida económica de esa retribución. Y esto es así porque la expresión de Llano es clara: habla de necesidades estrictas de la persona en cuanto tal, no de caprichos; y de remuneración de un trabajo serio, no de holgazanerías disfrazadas de actividad laboral⁵².

Nótese que estamos refiriéndonos a la generación de riqueza, a la primera de las finalidades que menciona Llano en sus escritos, que vista a la luz de la filosofía moral, ahora de la propia filosofía política, e incluso de la metafísica, adquiere un nuevo matiz en su planteamiento. Tal es otra delimitación de nuestro género-sujeto.

Podemos ver en resumen cómo ve Llano el tema de la generación de riqueza desde nuestro género-sujeto visto a la luz de la filosofía moral:

“El agregar valor económico era hasta ahora la finalidad *príncipe* de la empresa. Para muchos, la única; para los restantes, la imprescindible. *Pero esta finalidad de agregar valor económico por la que se sabría inequívocamente –decíamos– si la empresa cumple o no con su objetivo institucional, se ha vuelto en los últimos años enredadamente problemática.* Esto, por las varias razones que acabamos de estudiar:

-La difícil cuestión de asignar el valor económico agregado a quienes fueron la causa de su génesis.

⁵² En el mismo contexto, Llano plantea el problema no con respecto a los empleados y capitalistas de la propia empresa, sino a los *terceros* relacionados con ella. “El concepto de valor agregado no tiene discusión. Llámase valor económico agregado a la diferencia contable entre facturas de venta y facturas de compra, es decir, el valor que añadí a lo comprado a fin de poderlo vender con una diferencia superior. Pero esta simple consideración contable de la riqueza generada oculta un asunto decisivo que compromete el concepto de empresa por entero. En efecto, el valor agregado viene definido por la diferencia entre lo que se compra *a terceros* y lo que se vende *a terceros*. ¿Quiénes son los terceros que quedan fuera del cómputo de valor agregado, y que precisamente al dejarlos *fuera* me permite determinar el valor que se produce dentro? ¿Dónde está el adentro y el afuera de mi empresa? ¿Puedo considerar *tercero* a un proveedor que me vende el noventa por ciento de sus ventas, que compone a su vez el noventa por ciento de mis compras? ¿Puedo considerar *tercero* a un cliente al que le vendo el noventa por ciento de mi producto, el cual contribuye al noventa por ciento de sus compras? Estas preguntas son preparatorias de la siguiente: ¿puedo considerar *tercero* a una persona que me vende el noventa por ciento de su trabajo laboral, y esa venta constituye el noventa por ciento de sus ingresos? En el momento de definir el valor económico agregado, cuestión al parecer solamente contable, se presenta un dilema moral de primera categoría: las personas que trabajan en la empresa, ¿son terceros para ella? La nómina por la que pago el salario a mis obreros o el salario a mis directores, ¿constituye una factura de compra como la que debo pagar a mi proveedor de la materia prima?”; C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, pp. 218-219.

-Las necesidades, en cuanto personas, que deben tenerse en cuenta en aquella asignación.

-El concepto de *tercero* para la computación del valor agregado, que se ha hecho muy compleja en las actuales redes de negocios.

-La decisión del dilema acerca de la tercería de los trabajadores con respecto a la empresa (si transformamos o no el contrato de trabajo en contrato de sociedad).

-La importancia creciente de los valores no cuantificables, que quedarían por ello fuera del valor *económico* agregado”⁵³.

Estas cuestiones pertenecen al género-sujeto de la filosofía de la empresa, pero sobrepasan por mucho la cuestión de las solas organizaciones mercantiles, como ya hemos visto. Sin embargo, dejando de lado los problemas metafísicos y de filosofía moral que conllevan esos temas, el resumen de Llano nos indica justamente los tópicos que se deben incluir en nuestro género-sujeto:

Primero, cómo y en qué sentido se debe asignar el valor económico agregado, sin más calificación. Eso es el problema de la filosofía del dinero que aquí se cruza en nuestro género-sujeto. Llano se refiere a los que crean la riqueza en relación con la empresa, pero nosotros decimos que esta cuestión rebasa el mero ámbito de las organizaciones.

Relacionado con ello, el segundo punto se refiere a las necesidades humanas, que no sólo son corporales sino también espirituales, y por ello tenemos el mismo problema: ¿cómo se mide específicamente una necesidad espiritual? El último punto se encuentra en la misma línea, ya que hay valores no cuantificables que quedan fuera del rango del valor económico agregado.

Los puntos tercero y cuarto se encuentran también en una misma vertiente, porque el *tercero* de la empresa podría ser considerado a su vez parte de ella en tanto que todo su trabajo podría provenir de la empresa de la que es presuntamente “tercero”. Y el posible contrato de sociedad se refiere a los mismos trabajadores en la empresa, en tanto que algunas organizaciones prácticamente consideran “terceros” a sus propios empleados, y tal paradigma, dice Llano, debe cambiar.

Estas cuestiones sobrepasan el mero límite de la filosofía de la empresa, porque en el caso de las grandes corporaciones, se podría decir que prácticamente constituyen a los “Estados”. Pensemos en las grandes corporaciones norteamericanas que en conjunto representan un alto porcentaje de toda la riqueza nacional de ese país: corporaciones de telecomunicaciones, armas, seguros, comida chatarra, juguetes, entretenimiento, etc. Dentro de todo este universo, podemos

⁵³ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, pp. 228-229.

pensar en términos generales en algunas corporaciones que dependen de otras: *Microsoft* necesita de cierto *hardware* que proporciona *Dell*, y a su vez, el programa operativo de *Microsoft* puede tener acceso a internet y a operadores de internet como *Google*, *Yahoo*, y viceversa. Asimismo, en una computadora de *Apple* se pueden abrir archivos del sistema operativo de *Windows*, no obstante que están en “competencia”, así como en *Facebook* se pueden abrir archivos y *links* de *Google*, o viceversa, y se pueden enviar *links* de *You Tube* a *Facebook*, o a una tableta de *Samsung*, *Apple* o *Microsoft*, sin que haya mayor problema en abrir todos los documentos. Más que una competencia “darwiniana” parece que vemos una colaboración inclusiva, ya que, de haber competencia sin más, claramente unos sistemas operativos serían incomunicables con otros. La competencia se da quizá en el campo particular de la venta de un producto, pero *de facto* estas corporaciones trabajan en un sentido comunitario.

Ahora bien, sobre este particular cabe la pregunta que plantea agudamente Llano en relación con los trabajadores y los terceros, pero ahora la hacemos en el caso de las corporaciones en su conjunto: ¿esas corporaciones considerarán *tercero* a aquellas otras corporaciones que dependen de sus productos, como decía Llano, quizá en un 90% de sus ingresos? Y esta cuestión que parece del mero mundo del emporio, ¿no se extiende a toda la congregación humana si es que la vida entera se controla por los productos de esas corporaciones gigantes-cas? Por ello este género-sujeto se puede ver también desde la filosofía política, aunque no se identifique con ella, y sea una parte de sus indagaciones. El “Estado” no es Emporio –aún–, pero si lo fuera, tales cuestiones llaneanas corresponderían *primo et principaliter* a la filosofía política, siendo ahora meramente subordinadas de ella.

c) Servicio y ganancia

Ya hemos planteado el problema de la riqueza y del trabajo desde el punto de vista genérico y hasta universal que debe tener la filosofía de la empresa cuando ve a su género-sujeto bajo la noción ética o moral. Podemos terminar esta sección de la filosofía moral analizando otros dilemas para así delimitar de nuevo nuestro género-sujeto de estudio. El dilema entre el servicio y la ganancia lo plantea Llano en *Análisis de la acción directiva*, como ya hemos visto en su momento, mientras que en *Dilemas éticos* vuelve a aparecer con el matiz al que nos hemos referido: la moralidad del susodicho dilema⁵⁴. Llano plantea el pro-

⁵⁴ “La primera cuestión moral que debemos plantearnos a la hora de estudiar el servicio a la comunidad como una finalidad de la empresa es la de decidir si el *servicio* tiene o no una priori-

blema desde el punto de vista de la prioridad o anterioridad de los predicados, como ya habíamos visto en *Análisis*, a saber, si el *servicio* tiene o no una prioridad sobre la *ganancia*. Las categorías morales detrás de esta opción o dilema, y que no aparecen explícitas para ser tratadas en su totalidad en *Análisis*, son las que se relacionan con las tendencias básicas de adquirir y poseer (*ganar*) o de crear y compartir (*servir*).

Como ya hemos visto por otras afirmaciones de Llano, y lo dice a la letra, la empresa no puede eximirse del deber, que atañe tanto a individuos como a entidades, de *obtener una ganancia por sus actividades de servicio*, y que la ganancia recibida sea proporcional al servicio aportado, que es justo el problema que hace extender nuestro género-sujeto hasta la filosofía del dinero y la filosofía política. Ahora bien, Llano dice que la empresa no puede ganar sin servir, pero tampoco servir sin ganar, ya que podría ser que termine sin ganar ni servir. Para Llano, la solución del dilema desde el punto de vista ético tiene relación con todos los predicados involucrados, tanto el *servir ganando* como el *ganar sirviendo*⁵⁵. En la perspectiva analítica ya habíamos visto que, si hacemos énfasis

dad sobre la *ganancia*. Se trata de categorías morales prácticamente únicas, que se relacionan estrechamente con las tendencias básicas de adquirir y poseer (*ganar*) o de crear y compartir (*servir*) (Capítulo V, *Tendencias humanas básicas*). Venturosamente, puede decirse hoy con seguridad que a nivel ideológico no hay nadie que sostenga que la empresa tiene como finalidad exclusiva la de ganar (la práctica es, como siempre, otra cosa). Esta finalidad de la ganancia, desgajada impunemente del servicio, constituyó el centro de los liberalismos ancestrales, hoy ya, ideológicamente al menos, enterrados. Todos entendemos que la empresa no puede eximirse del deber, que atañe tanto a individuos como a entidades, de *obtener una ganancia por sus actividades de servicio*, y que la ganancia recibida sea proporcional al servicio aportado. Afirmar lo contrario –que la empresa sirviese sin ganar–, aunque quienes lo hacían e hicieron durante casi un siglo no eran conscientes de ello, colocaba a la empresa mercantil del lado de los *gangsters*. Pero lo contrario puede hacerse invirtiendo el propósito: no ganar sin servir, sino *servir sin ganar*. Hoy sabemos ya que esta alternativa socialista no rinde buenos resultados si se generaliza y se hace obligatoria; muchas finanzas públicas desembocan en un indeseado callejón sin salida: ni sirven ni ganan”; C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 229.

⁵⁵ “Pero el *servir ganando* supeditaría a la ganancia como acción gerundiva a desencadenar el servicio que hemos elegido como prioritario. Al revés de la opción anterior, se decidirían aquellas acciones que, obteniendo una ganancia razonable, propiciasen el mejor servicio, cualitativa y cuantitativamente considerado, es decir, considerado según el criterio de extensión y según el criterio de incidencia (Capítulo IV). Por otra parte, la opción del *servir ganando* contaría con la ventaja de que el servicio se constituye como una motivación conjuntiva o de asociación, con todas sus ventajas, mientras que la ganancia de carácter material, a la que nos estamos ahora refiriendo es una motivación disyuntiva o de disociación, con todos sus inconvenientes (Capítulo VII). El servicio, por tanto, suscitaría la colaboración más que la competencia. Esta correspondería particularmente al ganar, siendo así que le hemos otorgado prioridad de eficacia a la colaboración (Capítulo IV), de manera que, en el caso de optar por el *servir ganando* habría una concor-

en la primera opción, la riqueza se ve como el principal motor del servicio, como si viéramos a la forma desde la materia. En cambio, en la segunda opción, veríamos a la materia en función de la forma precisamente, si usamos términos aristotélicos por analogía para comprender esta cuestión en su sentido universal.

Y como también ya habíamos visto en la perspectiva analítica, los términos de Llano para resolver esta cuestión se refieren tanto al fin genérico de las instituciones como al fin particular de las personas dentro de ellas. Así, en la consideración teórica de nuestro género-sujeto, deben aparecer tanto los fines de la empresa como los de los individuos, según lo afirma Llano a la letra:

“Existe una manera de resolver este presunto conflicto entre el servir y el ganar que ya fue entrevisto por la moral clásica, aunque no enfocada al asunto que ahora específicamente tratamos. El *fin institucional* de la empresa ha de ser el servicio; lo que no impide que el *fin personal* del que trabaja en ella sea la ganancia. Esta distinción resulta análogamente válida para cualquier otra profesión. El *fin institucional* de la medicina es sanar al enfermo, mientras que el *fin personal* del médico es el de cobrarle al enfermo los respectivos honorarios. Sólo el socialismo pretendió –con no buenos resultados– que hubiese coincidencia entre el fin institucional y el fin personal, anulando utópicamente los fines personales de los ciudadanos, así como el liberalismo pretendió, o aún pretende, que la empresa ganase sin la contrapartida del servir. La ética clásica es más realista cuando considera que los fines personales (*ganar* dinero, fama, poder...) pueden ser diversos de los fines institucionales (prestar un servicio de cualquier naturaleza) siempre que aquéllos – los personales– no desvirtúen un ápice a éstos –los institucionales– sino que, en todo caso, los incentiven”⁵⁶.

Enunciemos los términos de la respuesta de Llano desde esta óptica: el planteamiento del dilema de los fines de la empresa como servicio y como ganancia está planteado parcialmente, en tanto que habla de esos fines sin distinguir las partes de la cuestión, como diría Aristóteles: siempre hay que distinguir los sentidos de las palabras⁵⁷. En este caso no estamos ante una discusión metafísica, pero plantear de modo incompleto o sin distinción los términos del problema, provoca dilemas que *in extremis* podrían ser antinomias, como las estudia Llano en *Ensayos sobre Gaos: metafísica y fenomenología*, y también desarrollamos en los *Diálogos llaneanos*.

dancia entre la prioridad del fin y la prioridad de la eficacia operativa, ocurriendo justo lo contrario si optáramos por *ganar sirviendo*”; C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, pp. 231-232.

⁵⁶ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, pp. 233-234.

⁵⁷ “Ente se dice en varios sentidos, según expusimos antes en el libro sobre los diversos sentidos de las palabras”; *Metaphysica*, VII, 1, 1028a 10-11 (n. 560).

En este caso, tenemos los términos de la discusión mezclados, por lo que Llano distingue sin separar, que una cosa es hablar de los fines institucionales (las causas ejemplares de la empresa) y otra de los fines individuales (las motivaciones personales, o causas finales), para así ver en su conjunto la respuesta. Y el ejemplo de la medicina es claro: el fin institucional de la medicina es proporcionar los medios para que la naturaleza sane al enfermo, pero el fin del médico es cobrar un sueldo por ello, u obtener fama y dinero. El caso de la empresa es el mismo: hemos descrito ya una y otra vez los fines institucionales de la empresa, y mientras se cumplen, los individuos pueden a su vez cumplir sus propias ambiciones particulares. En cierto modo se identifican los fines, como hemos dicho en la visión analítica, porque para que un director de empresa sea reconocido, debe hacer que los fines institucionales de su empresa se cumplan y se lleven a cabo, llevando a término en universal, los fines genéricos de las empresas, y así, en el momento en que cumple con su función y lleva a cabo los fines de la empresa puede cumplir sus propios propósitos particulares de ambición, poder, o incluso de virtud si es el caso.

d) Servicio, moralidad, necesidad y demanda

La cuestión del servicio no sólo es una cuestión analítica sino también moral. Llano se pregunta si es legítimo plantear un servicio por el cual se paga una cierta cantidad, lo cual ya hemos visto que define afirmativamente, es decir, es legítimo cobrar por un servicio. Nos importa ahora delimitar un concepto que Llano utiliza comúnmente en sus obras, y que aparece nítidamente en la filosofía moral, en *Dilemas éticos*. ¿A qué se ordena –causa final– un servicio: a una necesidad o a una demanda? Esta cuestión es relevante en la filosofía de la empresa porque justamente hay organizaciones que crean demandas, más que satisfacer necesidades, con lo cual no precisamente se comportarían moralmente. Planteemos primero el tema como lo hace Llano:

“Si la facticidad práctica del servicio y la mercantilidad del mismo no han de ser una preocupación moral –en cuanto a que el servicio se dé de hecho y se cobre por hacerlo– hay en cambio en el panorama de nuestro tiempo una cuestión moral mayúscula que no ha sido a nuestro juicio suficientemente subrayada; más aún, nos atreveríamos a decir que ha sido ignorada o inadvertida.

Me refiero al hecho de que se considere sin más *servicio* a toda *respuesta a una demanda*. Reaccionar positivamente a un requerimiento sería, sin más, servir. Ello acaece sin duda por la fuerza con que se ha introducido en nuestras vidas esa institución que llamamos mercado, cuya ley principal es la

también llamada *ley de la oferta y la demanda*, que llega a tener en nuestra existencia, desventuradamente, tanto vigor al menos como cualquiera de las leyes del decálogo bíblico. Para una mentalidad económica, el que a cada demanda deba darse una oferta tiene tanta fuerza no ya psíquica o sociológica, sino física, como la segunda ley de Newton: a todo binomio de masas les corresponde su mutua atracción gravitatoria. En cambio, un concepto ético de servicio distaría mucho del que acaba de describirse. *Servicio no es la respuesta a una demanda sino a una necesidad. La diferencia entre lo que se demanda por parte del hombre y lo que el hombre necesita sólo puede establecerse a la luz de un concepto objetivo de la persona humana.* Todo lo que contribuye a la plenitud humana constituye una necesidad para el hombre, aunque no sea el hombre consciente de ello. En cambio, no es necesario, si no es que perjudicial, aquello que dificulta u obstaculiza el despliegue de las potencialidades del hombre, aunque sea demandado imperiosamente por él”⁵⁸.

Veamos los términos de nuestro género-sujeto. Llano afirma que el término “servicio” sólo se puede dar cuando tal acción responde a una necesidad. Así que podemos ver ya que los términos analíticos de nuestro género-sujeto adquieren una nueva visión desde el punto de vista moral. Servicio no es todo lo que ofrece la empresa; llamamos servicio a la respuesta a una necesidad y no a una demanda. Con esta definición, Llano excluye de sus concepciones a las “empresas” que hemos denominado “alianzas” por tener fines desviados, es decir, si el líder (que no director) de una alianza o cartel de estupefacientes (que no empresa) dijese que está respondiendo a una ‘necesidad’ de alguna parte de la sociedad, cabría decirse que más bien está respondiendo a una demanda, pero no a una necesidad. Desde el punto de vista moral, la respuesta a las alianzas –que no comunidades– con fines inmorales, es que no responden a necesidades, sino que de hecho las crean, y una vez establecida la demanda, cobran por esos servicios.

Desde esta perspectiva, cabe plantear el siguiente asunto “intermedio”: una vez que una demanda, que no necesidad, se ha impuesto en el mercado como “necesidad”, y nuevas empresas aparecen para satisfacer esas demandas, ¿la calificación de la empresa se debe considerar necesariamente inmoral? Pensemos en la necesidad de descanso que tiene el ser humano, del ocio entendido en un sentido amplio como la necesidad de descanso y de entretenimiento. Hay corporaciones que dedican sus esfuerzos a perfeccionar tablas de juego como *X-Box, Nintendo*, etc., y que responden a las demandas –quizá creadas por ellos mismos– de nuevos juegos cada vez más complicados que nunca tienen fin. En ese caso, una finalidad buena que es satisfacer la demanda de juegos y de entre-

⁵⁸ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, pp. 237-238.

tenimientos que tiene la persona, pero que se termina por corromper por crear nuevas demandas, ¿hace que la empresa sea inmoral como tal? ¿Sólo en parte? ¿Se ha desvirtuado su fin como comunidad de personas? En el caso de alianzas criminales es muy claro que la calificación de los individuos dentro de ella es inmoral, pero ¿qué sucede en los casos que podríamos decir “intermedios”? Estas cuestiones morales se pueden plantear con respecto a los fines genéricos y a los fines individuales de las personas, y son parte del género-sujeto de la filosofía de la empresa desde el punto de vista moral.

Esto nos permite delimitar nuevamente nuestro género-sujeto de estudio en tanto que la filosofía de la empresa debe suponer un concepto metafísico del ser humano en que se entienda la diferencia entre necesidad y demanda, como dice Aristóteles con respecto al placer: no porque haya placeres malos y deshonestos el placer se puede juzgar malo *per se*⁵⁹. Y lo mismo decimos: hay que plantear en la filosofía moral –que ahora delimitamos con respecto a la visión analítica de la propia filosofía de la empresa–, si por el hecho de que haya demandas inmorales toda demanda es mala. Para poner los términos de la discusión en su sentido preciso, diremos con Llano que no toda demanda es mala, pero el hecho de que haya demandas superfluas y que no perfeccionen al ser humano, indica que hay que distinguir los términos básicos de las finalidades de las empresas, y decir explícitamente que la empresa se considera que otorga un servicio cuando satisface necesidades, en lo cual se acerca a la noción de crematística natural de Aristóteles que hemos visto antes. Llano enuncia además otra distinción sobre el particular:

“No debería merecer el nombre de empresa la que se dedica a dar respuesta a demandas no necesarias, e incluso nocivas. En cambio, merecería el calificativo de *super-entrepreneur*, super empresario, aquél que tuviese por misión satisfacer las necesidades no demandadas. Como ejemplo de *super-entrepreneur* puede mencionarse al primer Walt Disney, que dedicó una buena parte de su vida comercial a suscitar la necesidad del espíritu infantil en un hombre maleado por la modernidad y por cientos de adelantos técnicos, y a satisfacer esa necesidad no demandada. En el lugar extremo se situaría quién vendiese cigarros un en un hospital de tuberculosos, o morfina –imperiosamente demandada– a morfinómanos. Aquí encontramos también la razón por la que la teoría de la motivación de José Antonio Pérez López, debería ser completada con un examen de los bienes o servicios que se comunican a otro mediante una motivación transitiva: no todo lo que el otro me pide como su motivación extrínseca debe ser satisfecho por mí como mi motivación transitiva (Capítulo VII)”⁶⁰.

⁵⁹ Cfr. *Ethica Nichomachea*, X, 5, 1176a 10-24 (nn. 1465-1466).

⁶⁰ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 239.

Llano define así nuestro género-sujeto: una empresa, es decir, una comunidad de personas no se define como la que responde a demandas no necesarias, con lo cual tendríamos que excluir de esta concepción a muchos de los corporativos incluso más grandes del mundo, porque justamente se dedican a crear demandas no necesarias y a satisfacer las mismas. El caso de un instrumento tan adictivo para millones como *Facebook* es un signo de ello: ¿es necesario que todos los seres humanos estén al tanto de los chismes, acciones y fotografías de sus congéneres en acto y cada segundo? Parece que para los usuarios de dicha herramienta lo es, en tanto que cientos de millones de personas tienen necesidad de exponer sus alegrías y tristezas, sus vidas personales, sus sueños, traumas, etc., por esa vía electrónica. A la luz de las consideraciones de Llano, podríamos ver esa herramienta desde tres perspectivas morales: a) como una empresa que ha satisfecho una necesidad humana de comunicación y de transmisión de los pensamientos de cada individuo, o bien b) como una empresa que ha satisfecho una demanda de las personas por saber cada acción de sus congéneres y amigos, así como de exponer su propia biografía en una especie de “chismógrafo” electrónico; c) o bien incluso, podríamos decir que esa empresa descubrió una necesidad no demandada antes, y entonces sería una súper-empresa.

Lejos de poder responder a esta cuestión de un modo simple, por todas las variables que se conjuntan para determinar por qué una persona decide abrir una cuenta en dicha herramienta electrónica, podemos distinguir los términos de la cuestión tal como se deben plantear en el ámbito de la filosofía de la empresa desde el punto de vista moral. Decimos, pues, que el hecho de que tantos miles de millones de personas opten por usar esa herramienta indica, como mero signo, que satisface una cierta necesidad humana, y muestra una afección humana: la necesidad humana de la sociabilidad, de la comunicación entre congéneres, de la participación de la vida amistosa y otras afecciones propias de la sociabilidad humana. Por otra parte, es un hecho también que se muestra claramente que hay una demanda por conocer chismes, noticias personales, intimidades de los demás, cosa que no sabemos en qué sentido perfeccionaría al individuo como tal. Además, hay que plantear algo más y que es quizá la más relevante: ¿con qué fin se creó dicha herramienta? Si el fin institucional de *Facebook* es facilitar la comunicación entre las personas, y lo lleva a cabo, podemos decir que cumple plenamente con sus fines, aunque no sabemos el fin particular de los creadores de dicho instrumento. ¿Era originalmente para conocer personas con objeto de tener relaciones sexuales? ¿Era para espiar a todos los compañeros de la universidad? ¿Era para facilitar el servicio de comunicación en aras de la amistad y la benevolencia entre las personas? ¿Era una competencia contra otros individuos por la fama? ¿Era una prueba para poder entrar en un club de prestigio? No sabemos los fines particulares de las personas porque, como hemos dicho, eso depende de la conciencia interna que es inviolable. Pero dependiendo de esa respuesta podríamos tener el caso de una súper organiza-

ción que satisface necesidades no demandadas antes, que al mismo tiempo tiene como fines desviados de sus creadores la ambición, la fama, el poder, el espionaje y violación de la intimidad personal, o fines semejantes. ¿Cuál debería ser el juicio en este caso sobre la empresa como tal? Tales cuestiones que están en cierto modo mezcladas entre los fines individuales y los de la empresa son quizá las más relevantes en el contexto de la filosofía moral⁶¹.

Recordemos la enunciación analítica sobre los fines del individuo y de la empresa (Cap. II, IV, 2), para ver este asunto a la luz de la filosofía moral. La enunciación: *la empresa otorga un servicio para obtener beneficios económicos*, hace referencia a la causa final de los sujetos en la organización; mientras que la enunciación inversa, *la empresa obtiene beneficios económicos porque otorga un servicio*, hace referencia primordial a la causa ejemplar u objetiva, esto es, a la finalidad institucional de la empresa. Ahora bien, planteemos una cuestión: si los fines específicos (causa final) de los creadores de una empresa son inmorales, y para ello crean una organización con fines específicos adecuados (causa ejemplar), ¿cuál debe ser el juicio sobre la empresa, aunque lleve a cabo sus fines institucionales de modo adecuado? Desde el punto de vista moral, parece ser que la finalidad personal, la causa final, juega un peso mayor y casi absoluto. Una empresa como la mencionada sería buena sólo por accidente.

e) Servicio a la comunidad y desarrollo de la persona

Hemos visto las finalidades de la empresa desde su punto de mira ético o moral, y podemos referirnos a otra de ellas para delimitar de nuevo nuestro género-sujeto. Vimos ya junto con Llano las finalidades de la empresa, como la creación de riqueza y el otorgamiento de un servicio, y esto nos lleva al tema del desarrollo de las personas que integran la empresa, como ya hemos visto en la vertiente analítica de nuestro género-sujeto. En este caso, podemos plantearnos la prioridad de las finalidades de la empresa en relación con las personas, lo cual hace Llano del siguiente modo:

⁶¹ El caso que pone Llano sobre Disney es interesante, porque si bien podría pensarse que Disney es un súper empresario, tenemos que ver los fines particulares de su creador, y los modos en que obtuvo el monopolio de la industria del entretenimiento infantil, así como de la creación de sus “ciudades” fantásticas. Si encontráramos, como parece claro, que se valía de engaños, de compras, de explotación a los empleados, etc., ¿cómo calificaríamos a una empresa que satisface necesidades no demandadas antes –lo cual estaría en duda porque la figura del *storyteller* es antiquísima en la humanidad– que para hacer eso usa medios inmorales? Esas respuestas no nos corresponden a nosotros: nos corresponde, repetimos, saber en qué sentido se dicen estas cuestiones tanto desde el punto de vista analítico como desde el punto de vista ético o moral.

“Así planteada la situación, aparece de nuevo el problema de la prioridad entre estas tres finalidades. No se discute su condición de finalidades institucionales. La empresa que no generase valor, no sirviese a la sociedad ni desarrollase a los hombres, quedaría a tal grado trunca que tal vez no pueda denominarse empresa, sino negocio casual o cualquier otra cosa, ya que le faltaría alguno de sus tres fines constitutivos. Nuestro planteamiento se refiere, otra vez, a la prioridad entre ellos, porque nos sería útil para discernir cuál sería el condicionante o modulador de los demás.

Si en la discusión entre el valor agregado y el servicio a la sociedad, inclinamos la balanza, por razones éticas y técnicas, hacia el servicio, aún surge la cuestión respecto de la importancia relativa entre el *servicio a la comunidad* y *desarrollo a la persona*. Hay entre ambos conceptos una profunda interpenetración, pues *el desarrollo de la persona* se logra mediante *el servicio a la comunidad* y éste, a su vez, consiste en *desarrollar a las personas*. Ante tal interpenetración parecería inadecuado plantear una alternativa. Algo semejante pudo haber sucedido al sopesar las prioridades respectivas entre *generar valor* y *servir a la sociedad*. Pues ¿no podríamos haber dicho igualmente que *generar valor* es precisamente *servir a la sociedad* o bien que *el servicio a la sociedad*, que corre a cargo de la empresa mercantil, consiste precisamente en *generar valor*?⁶²

En la filosofía de la empresa tenemos como cometido distinguir los predicados según el antes y el después, para poder saber cuál se ordena a otro, y en qué sentido se diría tal prioridad o posterioridad, según sea el caso. Aquí podemos ver nuevamente, como lo hicimos en el caso de la perspectiva analítica, que las cuatro finalidades de la empresa en realidad son diversos aspectos (*afecciones y principios*) del mismo objeto de estudio (*género-sujeto*), porque precisamente el perfeccionamiento del ser humano es lo que une los diversos fines de las organizaciones prácticamente en uno solo⁶³. Recordemos que la noción universal de la empresa que tiene Llano es que es una comunidad de personas que transfor-

⁶² C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, pp. 247-248.

⁶³ “El hombre aspira a una remuneración de su trabajo que responda al logro conseguido y a las necesidades materiales suyas, que Maslow denominó fisiológicas, aspiración que se vincula con la finalidad de la empresa de generar un valor económico agregado y repartirlo adecuadamente (II). Posee también una aspiración a la seguridad, que es paralela a la finalidad que la empresa tiene de suscitar en sí la fuerza para autocontinuar (IV). Aspira el hombre igualmente a su propio desarrollo y a la realización de sus posibilidades, que ha de ser otra de las finalidades de la empresa (III). Por último, el hombre no se plenifica sin el servicio a los demás, y tiende necesariamente a satisfacer esa necesidad de trascenderse en los otros, a la que responde la primera finalidad de la empresa, por la que ésta ha de prestar un servicio a la sociedad (I)”; C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 173.

man la naturaleza para hacer bienes más utilizables por los seres humanos. Por ello, las finalidades de la empresa se pueden ver desde nuestras dos ópticas clave, la analítica y la moral, pero que terminan por ser la misma: el desarrollo de las personas se crea generando valor agregado y otorgando un servicio a la comunidad. Por eso Llano retóricamente se pregunta si no cabe decir que generar valor es servir a la sociedad, o que el servicio a la sociedad es generar valor, ya que justamente los predicados se invierten en este caso para mostrar al desarrollo de las personas como el principal, lo cual está en consonancia con su idea universal de la empresa. Podemos enunciar esta ordenación de predicados que hace Llano para ver las dos primeras finalidades de la empresa a la luz del desarrollo humano, o al revés, al desarrollo humano en relación con esas finalidades, y obtendremos el mismo resultado. Así, decimos en términos generales, y abstractos, o analíticos, por lo que diremos más adelante, que el otorgamiento de un servicio y la generación de valor son fines de la empresa porque producen el desarrollo de las personas, con lo cual vemos a las dos primeras finalidades a la luz de su sentido último: el desarrollo que Carlos Ruiz denomina *Valor Humano Agregado*. Pero si vemos al desarrollo como la eficiencia de esas finalidades, veríamos a la inversa que el desarrollo de las personas es fin de la empresa porque otorga un servicio y genera valor agregado. Así veríamos en abstracto las finalidades en su dinámica moral conjunta.

Ahora bien, hay que tomar en cuenta que éste no es el único modo de generar el desarrollo humano en cuanto tal. Sería un despropósito decir que el único modo de desarrollar a las personas se da en la empresa, lo cual, decimos, sólo podría darse en un estado que se identificase con el emporio. Ahora bien, en términos de Llano la unión de las finalidades de la empresa entre sí, requiere usar de los dos criterios que suele usar en sus obras: el *criterio de extensión*, en el que, como su nombre lo dice, vale en tanto se aplica a una mayor cantidad de personas, y, asimismo, el *criterio de intensidad*, en el que vale la profundidad con la que se inhiere en una persona, no tanto en la cantidad de personas. Estos dos criterios serán el parámetro por el que Llano juzgará sobre la relación de las finalidades de la empresa desde el punto de vista moral:

“Hemos de aplicar aquí, una vez más, el adagio filosófico según el cual nuestro proceso de pensamiento debe distinguir sin separar y unir sin confundir: desarrollar a las personas y servir a la comunidad deben ser dos finalidades unidas, pero no se identifican; o bien debemos distinguir entre servicio a la comunidad y desarrollo de la persona pero no separarlos.

La alternativa de la prioridad se hace aquí más difícil que en el caso anterior (ganar o servir) porque aquí tanto el servicio como el desarrollo se refieren a los aspectos personales de la persona (es necesaria aquí la redundancia), aunque de distinta manera: en el servicio, a la comunidad en general; en el desarrollo, a esa comunidad específica de las personas que constituyen la

empresa. El servicio y el desarrollo no establecen entre sí mutuas diferencias, pues ya hemos dicho que, si la empresa ofrece un verdadero servicio a la comunidad, esto es, una respuesta a sus necesidades reales, este servicio sería ampliativo de las personas de los usuarios que reciben el servicio.

Si en esta coyuntura aplicamos el criterio de proximidad o incidencia, deberían importar antes las personas que integran mi empresa, que los clientes de ella. Pero no sucede así si el criterio que aplicamos es el de generalidad o extensión, pues el número de mis clientes suele ser estadísticamente mayor que el de mis colegas o subordinados, aunque mis colegas y subordinados me son más próximos y pueden recibir de manera más profunda mi acción sobre ellos. En consecuencia, podemos concluir que, en cuanto a la proximidad o incidencia, es más importante el desarrollo de las personas que forman mi organización. En cambio, en cuanto a la extensión o número de individuos que se ven beneficiados por los servicios y productos de mi empresa, sería más importante el servicio a la comunidad. Hemos de dejar aquí las cosas, no sin agregar que aciertan quienes aseguran que la buena empresa ha de considerar a sus hombres como a sus *primeros clientes*. El servicio que preste a los demás, estará supeditado a la fuerza con que sirva a estas personas, debido al proceso de círculos concéntricos⁶⁴.

La relación de los predicados a la luz de la vía moral incluye los dos parámetros que ya hemos mencionado. Así, la relación de anterioridad y posterioridad entre los predicados cambia la perspectiva y se hace subsidiaria de la extensión o la intensión. Así, entonces, en cuanto a la proximidad o incidencia, la generación de valor agregado y el otorgamiento de un servicio se ordenan al desarrollo de las personas, siendo desde esta perspectiva el predicado anterior. Y si vemos este asunto desde el criterio de extensión, el servicio a la comunidad y la generación de valor adquieren mayor rango de relevancia, aunque Llano se cuida de no mencionar explícitamente a la generación de valor, pero es obvio que estas dos finalidades van de la mano, como se ha visto desde *Análisis*.

f) *La auto-continuidad de la empresa*

Finalmente, veremos la última finalidad de la empresa a la luz de la filosofía moral para cerrar con esta doble perspectiva de nuestro género-sujeto de estudio, tanto analítica como dinámica –o moral–, y pasar a los principios de nuestro género-sujeto: la *acción directiva* en cuanto tal. En la visión analítica ha-

⁶⁴ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, pp. 248-249.

bíamos dicho que la auto-continuidad parecía ser la síntesis de las demás finalidades en cuanto que justamente se llevan a cabo las otras tres finalidades institucionales de la empresa. Y también podíamos considerarla como antecedente a ellas en el sentido material, es decir, que no hay otorgamiento de servicio, no hay desarrollo ni hay generación de valor mientras no haya una auto-continuidad.

Llano ve a la auto-continuidad como una finalidad subsecuente porque es consecuencia del logro de las otras tres finalidades. Nuevamente podemos ver este asunto desde sus principios o desde su fin, es decir, si no se logran las otras tres finalidades no se consigue hacer empresa. Lo mismo se dice de su continuidad (que es la cuarta), pues ésta no se conseguirá si el cumplimiento de las tres finalidades anteriores es deficiente. Así, podríamos decir, como lo dice Llano, que el logro de las tres finalidades institucionales de la empresa, en orden a su continuidad temporal, se encuentra en relación inversa al orden en que se enuncia, es decir que lo más importante para la continuidad son los hombres, en segundo lugar, el servicio, y en tercero el valor agregado. Esto es claro a partir de las nociones de riqueza que maneja Llano en sus definiciones universales de la empresa: la empresa, recordemos, es trabajo organizado que se sirve de la riqueza⁶⁵, y de hecho la enunciación del orden de las finalidades de la empresa a partir de la cuarta (auto-continuidad) justo se refiere a su propia definición de la empresa, y por ello decíamos en la visión analítica que la cuarta parece sintetizar las otras tres. De ahí que Llano se refiera a esta finalidad desde la ética del siguiente modo:

“Pero la continuidad prolongada de la empresa no se finca de manera primordial ni en el valor agregado ni en el servicio a la comunidad: se fundamenta en las personas. La *comunidad de personas* que es la empresa, exige, para su pervivencia la *continuidad de las personas*. Ello no implica, obviamente, que sean las mismas personas físicamente las que pervivan. Ya ello sería un avance respecto de las tendencias de este momento, en el que, por los cambios mundiales en los negocios, y su progresiva celeridad, las empresas tienen una vida comercial más corta que la biológica de los individuos, quienes asisten asombrados a las fusiones, compras, ventas, expansiones, desmembramientos y reducciones, en las que ellos no tienen arte ni parte, con la consiguiente, aunque a veces irremediable, inseguridad laboral, lo que

⁶⁵ “Debe decirse, en primer término, que el trabajo es el componente principal de toda empresa. Dicho en términos relacionados con los anteriores, y precisamente con el fin de no perder esa relación, diremos que la empresa es un *trabajo organizado que se sirve del capital o inversión para potenciar sus alcances*. De esta manera queda reivindicado el trabajo en el lugar primordial que le corresponde, tanto respecto de la organización como, sobre todo, respecto del capital”; C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 42.

impide a la empresa el mantener ese contrato psicológico que prometía, a cambio de la lealtad del individuo, empleo para toda la vida. Hoy habría que insertar una cláusula en ese contrato: que se entiende aquí por *vida* no la del trabajo al que se le ofrece el empleo, sino la de la empresa que lo ofrece, con lo que el ofrecimiento declina considerablemente su valor”⁶⁶.

Nuestro autor llama la atención sobre un hecho que podría decirse que rompe con las definiciones teóricas de la empresa: ¿qué sucede cuando una empresa se desintegra para ser otra, y se difumina el sentido de auto-continuidad y seguridad que requiere el ser humano para llevar a cabo sus labores de modo eficiente? Llano quiere que en la empresa se respeten los valores y la tradición, pero eso es difícil –¿o imposible?– en el mundo contemporáneo. Por ello, cabría ver si las definiciones de Llano sobre la cuarta finalidad se refieren primordialmente a lo que ahora se conoce como Corporaciones (las cuales subsumen muchas empresas particulares), o también se aplica a algunas empresas, que, como es evidente, aparecen y desaparecen en poco tiempo.

Por ello, y para terminar esta sección referida al género-sujeto, así como al uso de la filosofía moral o ética para analizar nuestro objeto de estudio, podemos adelantar el tratamiento de los principios de nuestro género-sujeto, que se refiere a la acción directiva. Llano menciona que la visión a largo plazo en una empresa depende de los individuos que la conforman, y así, menciona las virtudes concretas que deben tener las personas a cargo de la empresa. Esto como decimos adelanta el tratamiento de los principios de la filosofía de la empresa, porque esos principios se refieren a las personas en concreto, quienes son justamente las creadoras y mantenedoras de la empresa como tal. Veamos brevemente a qué se refiere Llano con las virtudes en la empresa:

“Al adquirir la prolongación del futuro, por parte de la empresa, la importancia que hemos visto, y al centrar la continuidad de ella en las personas que la integran, nos vemos forzados a preguntarnos por las virtudes o potenciación de las capacidades más apropiadas para que estas personas doten a la empresa de larga vida. Un somero análisis de las virtudes directivas (Capítulo VI) nos haría ver que la virtud príncipe de la continuidad es la *constancia*, manera específica de fortaleza, no ante los obstáculos sino ante lo diuturno o prolongado del trabajo. *La constancia es la virtud de la continuidad* (Capítulo VI).

Pero en un nivel más profundo adquirirá relieve la virtud de la magnanimidad, y especialmente lo que calificamos en su momento como su prueba de

⁶⁶ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 262.

ácido (Capítulo VI), es decir, el acto magnánimo de revertir la inercia de la empresa antes de que su línea de avance entre en declinación”⁶⁷.

Para mantener la continuidad en la empresa, o en cualquier actividad humana, se requiere de la constancia. Asimismo, Llano afirma que se requiere magnanimidad para alcanzar metas altas, como veremos en su momento. Esta cita nos permite ver ahora tanto los *principios*, como el *género-sujeto* y las *afecciones* de nuestro estudio, justamente porque vemos condensada la última finalidad de la empresa, caso de la auto-continuidad, que supone las otras tres, y que se ve a la luz de los principios de la empresa. De hecho, el único primer principio de la empresa es la persona, la cual además, se estudia en uno de sus atributos en cuanto persona, a saber, en la posibilidad de perfeccionarse mediante las virtudes. Y por ello decimos que el estudio del género-sujeto que hemos llevado hasta ahora desde la vía moral, nos ha permitido ver otros aspectos que la vía analítica dejaba implícitos. Ahora tenemos que explicitar los principios del actuar directivo por medio de las personas directivas, lo cual constituye la última parte de nuestros estudios.

Así que hemos distinguido las partes de la filosofía de la empresa según las ópticas que se puedan referir a él, sea analítica, sea moral, y así conocemos tanto las *afecciones* como el *género-sujeto* que nos atañe. Y ahora podemos pasar al estudio de la acción directiva, que es el *primer principio* del género-sujeto que estudiamos.

⁶⁷ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 266.

CAPÍTULO IV

PRIMER PRINCIPIO DE LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA: LA ACCIÓN DIRECTIVA

El género-sujeto de la filosofía de la empresa ha quedado delimitado en términos generales desde dos aspectos que consideramos primordiales: la visión analítica de la empresa, que hemos denominado en cierto modo estática; así como la visión moral o ética de la empresa, que hemos denominado dinámica. No es que una sea simplemente una descripción y la otra solamente se centre en las causas, porque en ambas opciones de estudio de la empresa encontramos estudios causales por parte de Carlos Llano. Decimos estática porque cuando analizamos un objeto –hablamos de nuestro género-sujeto– debemos detenernos en sus partes dejando implícito el aspecto moral, como es el caso de la filosofía que nos atañe. Y en el caso de la ética o moral que estudiamos en nuestro género-sujeto, damos por supuesto el análisis concreto de las partes formales y materiales de la empresa, y vemos el género-sujeto y sus afecciones desde un punto de vista global y en acción, por decirlo así, ya que la bondad o maldad de las personas se juzga precisamente en las acciones.

Ahora bien, podemos pasar a la última parte de nuestro estudio para referirnos directamente a los principios del género-sujeto de la filosofía de la empresa, mismo que es la acción en ella, es decir, la acción directiva. Debemos reiterar que estas nociones metódicas deben introducirse en la filosofía práctica, porque la doctrina científica aristotélica se refería a las ciencias en universal, y las ciencias prácticas son ciencias¹. Las instancias científicas *género-sujeto*, *afecciones* y *principios* deben introducirse en la filosofía práctica, como ya lo hemos hecho en nuestros *Comentarios* a la *Ethica Nichomachea*, a la *Politica* y en esta misma obra.

Hablemos, pues, de la acción directiva en cuanto que es principio del género-sujeto de la filosofía de la empresa. En primer lugar, no hay que olvidar que la acción directiva y la operativa, que en conjunto se denominan trabajo, no se distinguen cuando se dan *en acto*, ya que no hay operación directiva que no tenga algo de operativo y mecánico, y no hay acción mecánica que sea tan ciega

¹ Cfr. O. Jiménez Torres, *Elementos de las ciencias demostrativas en Aristóteles*, Cap. I.

que no se requiera algo de orden directivo en la persona que la ejerce. Sin embargo, para nuestros fines teóricos tenemos que distinguir entre estas operaciones en su *quid* para poder estudiar el principio de la filosofía de la empresa.

Tenemos que aclarar de nuevo que distinguimos entre principios, género-sujeto y afecciones, de modo parecido a como Llano afirma que la operación y la dirección se diferencian teóricamente pero no en el acto de su ejercicio, y así, podemos decir algo parecido con relación a los tres elementos de las ciencias (especulativas o prácticas) que encuentra Aristóteles en sus *Analytica Posteriora*. En el acto de su existir, las actividades de la empresa, lo que hemos definido como sus *afecciones* y su *género-sujeto* (caso del trabajo organizado de las personas que usan a la riqueza como medio de producción de servicios y más riqueza) se pueden identificar con los *principios*, o con el *principio primero* de esta filosofía, a saber, el trabajo directivo (que supone y a veces se identifica con el operativo) en la empresa.

Por ello, reiteramos, estos elementos son la misma instancia *en acto*, es decir, el trabajo organizado dirigido hacia metas específicas, ya que, como sabemos, desde nuestras premisas llaneanas sólo se considera trabajo el de las personas. Sin embargo, por mor del análisis –pues siempre requerimos de una visión analítica que nos permita distinguir los compuestos en sus elementos simples–, tenemos que ver esta instancia que es nuestro género-sujeto, el trabajo organizado, desde diversas ópticas para aclarar mejor los límites de esta filosofía.

El contexto de la filosofía de la empresa es la filosofía moral, y aún, *in extremis*, la filosofía política, pues la comunidad de personas que es la empresa se encuentra subsumida por otras comunidades, y por ello había que distinguir ese contexto en que se encuentra esta cierta comunidad. Por otro lado, el género-sujeto de la filosofía de la empresa, es, como su nombre lo indica, la comunidad de personas, mismas que se auto-dirigen hacia fines específicos. Tal es el género-sujeto de la filosofía de la empresa, y podemos analizar sus afecciones por medio de sus finalidades, o mediante los aspectos morales concomitantes que se dan en la organización. Por ello, hemos dado en llamar visión analítica y visión dinámica (o sintética, aunque este término se usará para definir los sistemas según Llano) a las dos ópticas con que podemos abordar el mismo género-sujeto.

Ahora podemos estudiar nuestro género-sujeto en sus principios, y, como hemos dicho, si ponemos suficiente atención, tal principio se terminará identificando con nuestro *género-sujeto* y con sus *afecciones* primeras, porque una empresa es tal cuando tiene una acción directiva. Ahora bien, es distinto este género-sujeto que el de la filosofía política, porque en la comunidad entendida en general también hay dirección de personas y hay subordinación, así como acciones operativas, etc. Sin embargo, el gobierno de la empresa depende de

factores que no necesariamente se encuentran en las comunidades como tales, ya que por ejemplo, no hay elecciones ni democráticas, ni oligárquicas ni tiránicas para elegir a los dueños de la misma. Y aquí vemos como signo que, aunque la empresa sea una comunidad de personas, no tiene por qué ser el mismo gobierno y gestión el de la empresa que el del “Estado”. Si bien podríamos encontrar muchas analogías, la dirección de la que habla Llano habla de un aspecto de la vida humana, que es la vida de la persona en la empresa. No obstante, también hemos dicho que muchas veces Llano desborda el género-sujeto de la filosofía de la empresa y hace alusiones que claramente son propias de la filosofía política, caso de la formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter². Esta última cuestión no sólo es para la empresa o el hogar, sino que es una cuestión que debería atañer al Legislador en cuanto tal, a la comunidad política, con objeto de salvaguardar el bien común. Este tipo de cuestiones filosóficas que trata Llano desbordan la mera concepción de la empresa, y decimos que se pueden extender al ámbito filosófico político³.

Ahora bien, en esta sección estudiaremos el principio de la filosofía de la empresa, que es justo el acto de dirección como lo trata Llano. Para ello debemos hacer nuevamente anotaciones metodológicas del lugar metodológico en que nos encontramos. Aquí debemos enmarcar nuevamente el acto directivo que estudia la filosofía de la empresa. Para ello debemos hablar de cómo es que la filosofía moral, aunque trate sobre acciones tan concretas y fugaces que parecería que sólo se pueden tratar por la casuística, se puede decir ciencia.

I. NOCIONES EPISTEMOLÓGICAS LLANEANAS

1. El conocimiento prudencial y el científico

Hemos visto la distinción (que no separación) entre el intelecto especulativo y el intelecto práctico, por la que Llano nos indica en qué contexto – metodológico, en nuestros términos– se encuentran las obras del género-sujeto que nos atañe. Parece ser que la obra de Llano se refiere a una distinción (no separación) y a una unión (que no confusión) entre los planos del intelecto prác-

² Cfr. C. Llano, *La formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*.

³ Aristóteles trata en los dos últimos libros de su *Politica* (VII y VIII) justamente la educación del ciudadano, qué modo de vida debe llevar, etc. Las anotaciones que hace Llano con respecto a la empresa y al ser humano se pueden hacer análogas con el tratamiento de la educación del ciudadano que lleva a cabo Aristóteles.

tico y el especulativo en los respectos que les corresponden. Esto lo decimos porque en *Análisis de la acción directiva*, Llano nos ha ayudado a distinguir entre las nociones de verdad especulativa, y verdad en la práctica.

Ahora bien, debemos comenzar con algunas anotaciones sobre la metafísica llaneana para ubicarnos correctamente en nuestro plano de filosofía práctica. Como veremos, las nociones metafísicas de Llano nos guiarán en general para ubicar al conocimiento directivo en su respecto, aunque éste se dé en el plano práctico, y la metafísica sea la filosofía especulativa por excelencia. La concepción metafísica de Llano siempre intenta hacer una cosa: referirse a las realidades *antes* que a los conceptos de esas realidades. Eso en síntesis constituye todo el afán y objeto de Carlos Llano en su filosofía especulativa, y por eso sus principales interlocutores son los filósofos que él denominaba de corte “racionalista”, que hacen más énfasis en los conceptos que en las realidades a las que éstos se refieren.

2. La noción de existencia

Cabe hacer algunas anotaciones a la metafísica del conocimiento singular de Carlos Llano, tanto en su plano metafísico último como en el plano particular del conocimiento prudencial, que es hacia donde nos dirigimos. No entraremos en los estudios de Llano sobre el conocimiento metafísico, ya que eso es tema de las *Bases noéticas*, pero, como decimos, podemos enmarcar el conocimiento prudencial desde su contexto último, que siempre es el metafísico.

El planteamiento epistemológico de Llano en *Etiología de la idea de la nada* se refiere a cómo conocemos el ente en nuestra primera aproximación a los objetos. ¿Qué es lo que conocemos en el primer conocimiento humano? Y, además, si todo lo que existe en la naturaleza es singular, ¿cómo podemos tener un conocimiento del *ser*, que es una instancia universal? Tal planteamiento seguirá vigente en la filosofía práctica, aunque implícito. La pregunta metafísica de Llano es ¿cómo conocemos la existencia? Hay que tomar en cuenta que abordamos este problema desde el punto de vista del conocimiento del singular, porque *in extremis*, la acción directiva se refiere a un conocimiento singular, a una circunstancia actual, aquí y ahora. Por ello nos remontamos al conocimiento metafísico de la existencia en el sentido mencionado. Llano plantea el problema así:

“Pero tampoco la existencia es aprehendida mediante la conversio ad phantasma, esto es, el regreso natural que hace la inteligencia, una vez captados sus objetos inteligibles, a las imágenes de la sensibilidad de donde las abstrajo, como ya hemos señalado en otro lugar. El regreso del entendimiento a las

representaciones sensibles, de donde obtuvo sus conceptos, es necesariamente requerido por la inteligencia del hombre, porque la realidad es singular, y lo singular, en el actual estado de vida, no se nos ofrece más que mediante los sentidos. Si la existencia no fue captada por los sentidos en su conocimiento directo de las cosas, tampoco lo será cuando la inteligencia regrese al lugar original de sus objetos. Puede decirse sin duda que la existencia no se nos da más que en lo singular, y ello es cierto. Y lo es también que lo singular no es captado intelectualmente más que por medio de esa vuelta o condición del entendimiento a las imágenes sensibles de las que estamos hablando. Pero no lo es que al captar intelectualmente lo singular, se capte al propio tiempo la existencia. Prueba es que podemos pensar en realidades singulares con la exacta adquisición de su imagen –como la de una persona querida–, las cuales, sin embargo, ya no existen. Estas aseveraciones son compatibles completamente con la que hace Santo Tomás al decir que ‘cada cosa tiene en sí mismo su ser propio (*esse proprium*) distinto de todas las demás cosas’⁴. De este modo la existencia se nos presenta con el carácter primordial de ser inconceptuable en sí misma: si la primera aprehensión, elaboradora del concepto, tiene por objeto la esencia, la existencia no podrá ser jamás conceptualizada, por diversas que sean las razones que se aduzcan: no hay ni puede haber un concepto de existencia como tal, esto es, del acto de existir, y en esta dirección la existencia se encontrará ‘*extra genus notitiae*’⁵(...)’⁶.

El problema del conocimiento de la existencia lo plantea Llano desde el punto de vista que nos atañe en esta investigación: el conocimiento del singular. La existencia no es conocida por los sentidos, ya que éstos se refieren a lo singular y concreto, y si bien se conocen objetos existentes, que son los que les corresponde sentir a los sentidos, no por ello se sigue que en ese acto se conozca la *existencia* como tal. La existencia no es una “esencia” y pertenece a un orden diverso de ella; no es un inteligible en el sentido en que los inteligibles – propiamente– son los objetos de la primera operación del entendimiento, de la simple aprehensión⁷, tal como se le conoce en la filosofía aristotélica y tomista.

Ahora bien, Llano afirma que la existencia sobrepasa el inteligible en sentido estricto porque no es la “esencia” del sujeto sino un *acto* ejercido por el mismo. Expliquemos esta cuestión en sus términos específicos. En la filosofía clásica se consideran dos operaciones del espíritu: la simple aprehensión y el juicio. La primera operación de la mente se llama *inteligencia de lo indivisible* porque se

⁴ *Contra Gentes*, I, cap. IV.

⁵ *De Veritate*, q. 3, a. 3, ad 8um.

⁶ C. Llano, *Etiología de la idea de la nada*, p. 37.

⁷ Cfr. J. Maritain, “L’existentialisme de Saint Thomas”, en *Acta Pont. Academia Romanae*. Nova series, 1947 (12), Marietti, Roma, pp. 40-64.

refiere al mero hecho de que concebimos *qué es una cosa es (quod quid est)* pero no concebimos *que una cosa es*, lo cual le corresponde al juicio. Ahora bien, si la simple aprehensión conoce las esencias de las cosas, haciendo abstracción de su existencia, o dejándola connotada e implícita, lo hace para restituirlas a la existencia a la que pertenecen, lo cual, como dice Llano, se lleva a cabo mediante el acto que consuma el conocimiento, y ese acto es el juicio⁸. El juicio tiene como misión intelectual el declarar el *ita est in re*, “así es en la realidad”, de todo lo que conviene a la esencia, cuando puede declararlo. Tomás de Aquino lo afirma en su *Comentario* al libro *De Trinitate* de Boecio, que es la piedra angular de la metafísica de Carlos Llano. Así distingue las dos operaciones del espíritu Santo Tomás, que para Llano es una de las ideas madres de la epistemología de Tomás de Aquino: “la primera operación [de la mente] mira a la naturaleza misma de la cosa... mientras que la segunda operación mira al ser mismo de la cosa”⁹.

En términos de Llano, quien sigue a Santo Tomás, el acto de existir solamente puede ser conocido por afirmación o asentimiento en el juicio. El objeto de la segunda operación de la mente es precisamente la existencia. El entendimiento conoce la existencia, pero el acto de ese conocimiento no es la representación al modo de una “esencia”: *es un acto que representa a otro acto*, a saber, al acto de existencia del objeto conocido.

3. El sensible por accidente

Ahora bien, cabe introducir una cuestión relacionada con esto: si el intelecto humano se refiere a lo universal, como enseña Llano, y las realidades son singulares, ¿por medio de qué acto se conoce el singular en cuanto singular? Y aún, ¿cómo podríamos conocernos intelectualmente a nosotros mismos si cada uno de nosotros somos un singular? Esta es la que podría ser una paradoja del autoconocimiento: aristotélicamente el intelecto sólo conoce lo universal, y *per accidens* lo singular. Así, si el propio yo es singular, de hecho, lo más singular que hay para sí mismo, ¿cómo podría conocerse? La pregunta es en cierto modo la respuesta: si bien el yo se conoce como objeto universal de modo intelectual, de modo accidental se conoce como existente concreto, aquí y ahora¹⁰.

⁸ Cfr. C. Llano, *Etiología de la idea de la nada*, pp. 40-41.

⁹ Tomás de Aquino, *In librum Boetii De Trinitate Expositio [In Boet. de Trin.]*, Marietti, Milano, 1954, II, q. 5, a. 3: “*prima quidem operatio respicit ipsam naturam rei... secunda operatio respicit ipsum esse rei*”.

¹⁰ O. Jiménez Torres, *Epítome de la filosofía de Carlos Llano*, pp. 173-174.

Efectivamente, según el mismo Llano, el intelecto conoce por accidente al singular en cuanto tal, porque *per se* conoce lo universal. Tal es la doctrina del sensible por accidente que nuestro autor utiliza en su diálogo permanente con Kant, ya que para nuestro autor no se requiere ningún “salto” o “enlace” entre las realidades singulares y universales para obtener ciencia –como quiere la filosofía kantiana–. Para Llano, el singular y el universal se conocen *en el mismo acto*, y así se puede decir que el intelecto ciertamente conoce lo singular, sólo que por accidente, y, a su vez, el sentido se podría decir que conoce lo universal, aunque por accidente. Tal es la doctrina del *doble sensible per accidens* de Llano. Leamos la definición sobre el particular:

“Se llama sensible *per accidens* a aquel que no lo es propiamente, pues propiamente es un inteligible. Pero un inteligible que parece captado por los sentidos mismos, como si fuera un sensible. El sensible *per accidens* es aquel que el entendimiento capta inmediatamente en el mero encuentro con la cosa sentida. Por ejemplo, inmediatamente, cuando veo a alguien que habla, o que se mueve a sí mismo, aprehendo por el entendimiento su vida, por lo que puedo decir que *veo que vive*. Esto es lo que ocurre con la existencia, con la sustancia y en algunos casos con la esencia de las cosas reales, cuando sus accidentes sensibles son conocidos sólo por nuestros sentidos. Así, mediante el ojo veo el color blanco y la tersura granulada del azúcar, y asocio de inmediato –*statim*– la visión del azúcar con su dulzura; se diría que siento –sensible *per accidens*– la dulzura con los ojos, sensación que se trasmite al gusto, sentido que parece que saborea el color blanco del azúcar –sensible *per accidens*–, no habiendo gustado ahora el azúcar sino sólo viéndolo”¹¹.

La parte medular de esta definición es el sensible por accidente como aquel que el entendimiento capta inmediatamente en el mero encuentro de la cosa sentida, que prácticamente traduce la definición de Santo Tomás de Aquino¹². Este fenómeno del sensible que es propio para un sentido –el blanco para los ojos– y *per accidens* para él mismo –su sabor dulce– se conjuga también en la relación que se da entre los sensibles y los inteligibles. Dice Llano que cuando mis ojos ven el verdor del árbol, la inteligencia *siente* –sensible *per accidens*– la sustancia arbórea. El ser sustancial es el sensible *per accidens* emblemático: allí donde las manos dicen *áspero*, allí mismo la inteligencia dice *ser*. El ser sustancial es un sensible *per accidens*, que la inteligencia capta al inmediato encuentro

¹¹ C. Llano-O. Jiménez Torres, *Diccionario de Filosofía*, Eunsa, Pamplona, 2010, voz: sensible por accidente, pp. 104-106.

¹² *Statim intelligitur ad occursum rei sensatae*: aquél que el entendimiento capta inmediatamente en el mero encuentro con la cosa sentida. Tomás de Aquino. *In Aristotelis Libros De Anima Commentarium*, Cura et studio P.F. Angeli y M. Pirota, Marietti, Milano, 1971, II, Lect. 13, No. 14.

con la cosa sentida. La definición de Aristóteles aparece desde el libro *De Anima*:

“Se dice que un objeto es sensible accidentalmente cuando, por ejemplo, algo blanco que vemos es el hijo de Diarís; accidentalmente percibimos al hijo de Diarís, porque está accidentalmente unido a lo sensible blanco que percibimos. De donde se sigue que el que siente no recibe influjo alguno de lo accidentalmente sensible, en cuanto tal”¹³.

Estas anotaciones metafísicas parecen muy alejadas de nuestro género-sujeto, pero son justamente el contexto, o los predicados concomitantes, o la consecuencia de la distinción aristotélica entre los tratamientos del intelecto práctico y el intelecto especulativo. El conocimiento intelectual de lo singular se da por accidente, pero no porque lo singular sea ininteligible como tal, sino por tener materia, como veremos más adelante con el conocimiento físico. La existencia es conocida por el intelecto en el juicio, porque la segunda operación del intelecto se ordena al ser.

Específicamente, en la filosofía práctica, por lo que acaba de decirse, estamos ubicados más en el lado del juicio, que mira a la existencia, que del concepto, que mira a la esencia. Y por ello decimos que Llano distingue los objetos de ambas acciones del intelecto, en cuanto que, si confundimos esas nociones primigenias, que parecen tan sencillas y que no ofrecerían mayor problema especulativo, tendremos un problema enorme al final de la filosofía que intentemos, sea filosofía de la empresa, sea filosofía moral en general, sea filosofía política (en tanto que hablamos ahora de la filosofía práctica). La consecuencia la ha visto Llano claramente desde *Análisis de la acción directiva*, y mantuvo esa postura toda su vida, al negarse a afirmar una “dirección científica”¹⁴. Ya podemos ver las razones últimas: la acción directiva se refiere al singular, a la existencia concreta, y hace más referencia al juicio que a la conceptualización de esencias universales. Ya veremos estas anotaciones en el caso del diagnóstico, la decisión y el mando, que constituyen el *principio* de nuestro género-sujeto en la filosofía de la empresa.

¹³ *De Anima*, III, 6, 418 a 21-24.

¹⁴ “En ella [la acción directiva], la acción versa sobre lo particular y contingente *en tanto que tal* y no en tanto que encarna o concretiza alguna ley natural o racionalmente evidente, inducida o deducida. El racionalismo, apurado a su último extremo, pretende exigir que la acción se base en una idea clara y distinta, y no en un objetivo contingente. Pero esta idea –por lo que acabamos de afirmar– no puede ser la base de una acción directiva, que parte de una oportunidad contingente en tanto que tal y tiene que trazar –si quiere permanecer fiel a lo real– un objetivo contingente en tanto contingente, con la confusión y obscuridad que lleva entrañado, y sin poderse ‘escapar’ por un falso camino que lo conecte con algo necesario en qué apoyarse”; C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 75.

II. LAS CIENCIAS ESPECULATIVAS Y EL CONOCIMIENTO PRÁCTICO

1. Distinción de las ciencias especulativas

Ahora podemos dar otra referencia universal proveniente de la filosofía especulativa, para después ubicar las ciencias prácticas y operativas en su respecto científico con respecto a lo que nos atañe: el conocimiento del singular, que es prácticamente el punto central de la acción directiva. Recuérdese que estamos ubicados en el estudio de los principios del género-sujeto de la filosofía de la empresa, y esos principios son activos (la acción directiva como tal), pero dependen de una epistemología general que Carlos Llano aborda en sus obras especulativas y de la cual hacemos una síntesis para ubicar el conocimiento directivo prudencial y concreto.

En la cuestión 5 del capítulo II de la *Exposición al libro de Boecio sobre la Trinidad*¹⁵, Santo Tomás de Aquino distingue las ciencias especulativas (física, matemáticas y metafísica), “según el grado de separación de la materia y del movimiento”.¹⁶ La materia es un punto de referencia para ubicar metodológicamente cada una de las ciencias en cuestión. Ella ofrece la posibilidad de una delimitación de fronteras entre los saberes especulativos. Tomás de Aquino alude a dos características correspondientes a la ciencia, la inmaterialidad y la necesidad:

“Hay algunas (realidades especulables) que dependen de la materia según el ser y el entendimiento, como aquellas en cuya definición se incluye la materia; de ahí que no puedan ser entendidas sin la materia sensible, como por ejemplo, en la definición del hombre debe incluirse la carne y los huesos. De estas realidades trata la física o ciencia natural. Hay otras realidades que aunque dependen de la materia sensible según el ser no dependen de ella según el entendimiento, porque en sus definiciones no se incluye la materia sensible, como la línea y el número, y de estas realidades trata la matemática. Otras realidades especulables no dependen de la materia según el ser, porque pueden existir sin materia... y de ellas trata la metafísica”¹⁷.

Ésta es la división clásica de las ciencias especulativas. Llano la toma como pie para iniciar sus indagaciones sobre el conocimiento físico y metafísico, que son su principal objeto, distinguiendo siempre ambos saberes del conocimiento matemático, que es el que se podría confundir con el conocimiento metafísico. Podríamos decir que sobre esta cita giran sus *Bases noéticas para una metafísi-*

¹⁵ Tomás de Aquino, *In Boet. de Trin.*, II, q. 5, a. 2, c.

¹⁶ Tomás de Aquino, *In Boet. de Trin.*, II, q. 5. arts. 1-4.

¹⁷ Tomás de Aquino, *In Boet. de Trin.*, II, q. 5, a. 1. c.

ca no racionalista. En el siguiente cuadro –que usamos en varias de nuestras obras– se resume todo su tratamiento:

–El objeto de la física	sí depende de la materia en su ser y...	...sí depende en su noción.
–El objeto de la metafísica	no depende de la materia en su ser y...	...no depende en su noción.
–El objeto de la matemática	sí depende de la materia en su ser y...	...no depende en su noción.

Para Llano, la posición respecto de la materia es uno de los criterios que pueden elegirse para clasificar las ciencias especulativas. Ahora bien, a partir del criterio en relación con la materia surge solamente una delimitación preliminar o introductoria, porque sólo señala la mera enumeración aristotélica –física, matemática y metafísica–. Y esto es así, porque si se hace de esta distinción introductoria la única manera de concebir a las ciencias especulativas, caeríamos en la consideración de los “tres grados de abstracción” de la materia en los que la física sería el “primer grado”, la matemática el “segundo” y la metafísica el “tercero”, con lo cual la metafísica, justamente la ciencia del ser y la existencia, sería la ciencia más *abstracta* y con menos relación con el ser. Tal sería el caso de una *metafísica racionalista*. Llano desata el nudo especulativo de los “grados de abstracción” hablando él de los “*modos* de abstracción” para concebir las ciencias especulativas con su correcta relación con la materia y con el ser.

En la física y en la metafísica hay una semejanza en la manera como se dan los objetos en la realidad y en la mente. La física los considera nocionalmente vinculados con la materia porque se encuentran (porque *existen*) vinculados con la materia realmente; la metafísica, por su parte, considera sus objetos nocionalmente desvinculados de la materia, porque están (*existen*) realmente desvinculados de ella. Sólo en la matemática hay una diversidad nocional y real, porque si se considera a sus objetos desvinculados de la materia no es porque estén desvinculados de ella realmente (esto es, *no existen* separados de la materia), sino sólo porque así nocionalmente los *quiere considerar*, pudiendo legítimamente hacerlo.

Nuestro género-sujeto nos exige ahora volver al punto que queremos mostrar: ¿cómo es posible la ciencia física, si sus objetos existen con materia y se definen con ella, es decir, siendo objetos contingentes? El conocimiento intelec-

tual, dijimos, mira por lo universal, y si al considerar un objeto en universal debemos prescindir del movimiento, también debemos prescindir de la localización, es decir, del *aquí* y del *ahora*, lo cual también hace la matemática¹⁸:

“La respuesta a tan decisiva cuestión habría de ser afirmativa –sí, la física procede en esto igual que la matemática y que todo conocimiento intelectual, y es la irremediable condición de toda ciencia– si no fuera porque Santo Tomás resuelve el asunto, al final del artículo, con una aclaración importantísima para la metafísica y para la filosofía de la ciencia: ‘las nociones así abstraídas pueden considerarse de un doble modo: de un modo absoluto, y entonces se consideran sin movimiento y sin materia individualizada, y *por ello no tienen más ser que aquel que poseen en el entendimiento*; de otro modo, en comparación con las cosas de las que son noción... y de este modo son los principios de conocimiento de tales cosas... y así se tiene en la ciencia física un conocimiento de las cosas móviles y materiales que existen fuera del sujeto’”¹⁹.

Pero este no tener en cuenta es, en la física, un momento provisional (aunque primero y principal, a fuer de ciencia) para conocer científicamente –desde una perspectiva de necesidad y universalidad– la realidad contingente y singular (a fuer de ciencia de realidad). No piensa que el hombre posee *estas* dimensiones, y *estas* condiciones sensibles concretas, pero piensa que forzosamente tiene *unas* dimensiones y *unas* condiciones sensibles. La abstracción generalizadora de la física lleva a cabo una operación característica que denominaremos *indeterminación*: ‘así, la noción de hombre, significada en su definición, se considera sin esta carne y estos huesos, pero no absolutamente sin carne ni huesos’²⁰. Tal indeterminación quedaría trunca sin la consecuente determinación posterior: por eso el concepto indeterminado de la física no sólo se considera como cosa sabida sino, tentativamente, como medio de saber, como medio de *llegar* a la realidad individual, única realidad que existe. No es el concepto en donde la física encuentra esa *quies in qua perficitur scientia*, la quietud en la que la ciencia se plenifica²¹.

El doble movimiento de todos sus conceptos –recuérdese: como cosa sabida y como medio de saber– y su vinculación con el punto de partida de donde se abstrajo –recuérdese: *conversio ad phantasmata*– exigen de alguna mane-

¹⁸ C. Llano, *Abstractio*, p. 31.

¹⁹ Tomás de Aquino, *In Boet. de Trin.*, II, q. 5 a. 2, c.

²⁰ Tomás de Aquino, *In Boet. de Trin.*, II, q. 5 a. 2, c.

²¹ Cfr. Tomás de Aquino, *De Veritate, Quaestiones Disputatae*, Vol. I. Cura et Studio, P. Fr. Raymundo Spiazzi, O.P. Marietti, Turín, 1964. q. 10, a. 6, *ad 9um*.

ra que el concepto *quede embebido actualmente en sus singulares conocidos, aunque potencialmente sea capaz de abarcar más singulares aún ignotos*²².

En esta cita se encuentra condensada la doctrina de Carlos Llano al respecto de la ciencia física. Esta ciencia usa de los conceptos de un doble modo: a) de un modo absoluto, y entonces se consideran sin materia, sin movimiento, y sólo tienen ser en el entendimiento; y, b) de otro modo, en comparación con las cosas de las cuales son conceptos, y así se comportan como principio de conocimiento. Tomemos en cuenta que esta caracterización se refiere al conocimiento físico en cuanto ciencia, y hay que recordar que el ser humano connaturalmente conceptualiza y enjuicia sobre sus objetos de un *modo físico*, es decir, siempre conocemos naturalmente los objetos en cuanto que tienen materia y en cuanto se definen con ella. Asimismo, para hacer matemática requerimos hacer uso de la voluntad para *no considerar* la materia que tienen los objetos, puesto que esos objetos matemáticos no existen sin materia, pero los definimos sin ella, y eso se hace por un acto voluntario. Finalmente, para hacer metafísica no es que tengamos que pensar sin materia lo que tiene materia, o abstraernos de la materia para llegar a las realidades metafísicas; más bien tenemos que pensar de otro modo, no conceptualizando, sino enjuiciando (que es lo que constituye la *separatio*) para poder alcanzar a vislumbrar la existencia de tales realidades²³.

Ahora bien, el conocimiento físico nos permite dar una cierta idea –por contraste, aunque no mediante una separación tajante– de lo que es el conocimiento práctico (y específicamente el directivo) en Llano, ya que el acto directivo justamente se refiere a objetos que tienen materia y se definen con ella, pero además, a objetos que son tan individuales y distintos cada vez, que el trabajo directivo prácticamente excluye de su razón el conocimiento científico, lo cual es justo la doctrina de Llano al respecto de la dirección²⁴. Justamente el conocimiento físico especulativo nos muestra por contraste cómo es el conocimiento directivo que no sigue reglas fijas pero que debe llegar a resultados adecuados. Hay que aclarar que no decimos que en la acción directiva el ser humano no conceptualice o no haga juicios, sino que ese concepto y juicios no se podrían denominar científicos en tanto que no hacen abstracción de la materia concreta.

²² C. Llano, *Abstractio*, pp. 34-35.

²³ Cfr. C. Llano, *Separatio. Bases noéticas para una metafísica no racionalista*.

²⁴ “El obrar del hombre, en tanto que tal, se refiere a realidades concretas y contingentes (incluso el bien supremo es conocido a partir de bienes particulares). Por eso sus acciones son libres, lo cual quiere decir que toda acción práctica humana requiere en su inicio una decisión que termine perfectamente el juicio imperativo de la razón, siempre inconcluso en el orden de la práctica. De ahí que el campo natural de la libertad –y el terreno, por ende, en el que la decisión es necesaria– no es el de la idea clara y distinta, sino el campo del hacer concreto, en donde lo que se debe, se quiere o se puede hacer es inevidencial”; C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 75.

El director no puede referirse a *una* empresa, *una* situación en general (abstracción física por indeterminación), sino a *esta empresa* y a *esta situación*²⁵. De ahí que al igual que vimos al distinguir con Llano el modo de actuación del intelecto práctico y del especulativo, volvemos a hacer notar que Llano excluye de su consideración epistemológica a la dirección del conocimiento científico.

Con respecto a nuestro género-sujeto, podemos decir que, desde el punto de vista de los principios, cabe señalar la distinción de los actos cognoscitivos involucrados en el acto directivo, y por ello debemos hacer anotaciones generales de la epistemología de Llano, que, por contraste, nos ayudarán a distinguir justamente el acto directivo en su correcta dimensión. Así, distinguiendo los actos propios de la dirección seguiremos perfilando nuestro género-sujeto de la filosofía de la empresa.

2. El conocimiento del singular

El contexto epistemológico que acabamos de mencionar es universal respecto del objeto que nos incumbe en nuestra investigación. Ahora podemos ver el problema sobre la existencia y el conocimiento del singular en tanto que singular, para mostrar un contexto más cercano y propio al género-sujeto de la filosofía de la empresa, sin olvidar, por supuesto, que la metafísica siempre será el contexto último de cualquier planteamiento sea especulativo sea práctico.

Debemos reiterar una cuestión que Llano trata en *El conocimiento del singular*, y que nos concierne directamente: ¿cómo podría haber no ya ciencia del singular, sino conocimiento de él, en tanto que éste tiene materia concreta y determinada, la cual no es objeto del intelecto (que se refiere a lo universal)? Ya hemos hecho referencia al acto del entendimiento por el que conoce *accidentalmente* lo sensible. Eso es una respuesta en términos epistemológicos generales que tiene su contexto en los tratamientos del intelecto especulativo, como se

²⁵ Llano lo manifiesta en el ámbito de la filosofía práctica del siguiente modo. “Bien sea porque su materia es una realidad ya idealizada o tipificada, bien porque lo sea un problema intrínsecamente ideal, el pensamiento especulativo tiene aptitud para dar a su materia respuestas idealizadas, tipificadas o ideales. En el pensamiento práctico, a la contingencia de la oportunidad debe responder la contingencia del objetivo; a la realidad contingente del problema debe responder la realidad contingente de la solución, sin pretensión de necesidad ni universalización. Esto no quiere decir que las respuestas especulativas no sean reales; simplemente indica algo obvio: que no son prácticas. Pero no por obvio deja esto de tener valor: a las oportunidades y problemas prácticos ha de responderse con objetivos y soluciones prácticas, es decir, de la misma naturaleza, del mismo orden –contingencia–, que la cuestión planteada”; C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 73.

ve claro tanto en *El conocimiento del singular* (Cap. I) como en *Abstractio*, en donde Carlos Llano se refiere al conocimiento físico (Cap. II), y en la propia *Etiología de la idea de la nada* (Caps. I-II) donde estudia el primer conocimiento del ser, que ya hemos mencionado.

En este punto de nuestra investigación de los principios, nos dirigimos a señalar la diferencia entre el conocimiento científico y el prudencial. He aquí, desde la óptica de los *principios del género-sujeto* de la filosofía de la empresa, una nueva manera de delimitar nuestro sujeto de estudio de acuerdo a nuestro contexto metodológico. Comenzaremos, pues, a hablar del conocimiento prudencial en contraste con el científico, y esto nos dará la pauta del conocimiento de los principios de la filosofía que intentamos.

La acción directiva se encuentra justo en el contexto del conocimiento prudencial que, a su modo, Aristóteles y Tomás de Aquino habían estudiado en el plano del intelecto práctico, y que Llano, a su modo y en su contexto, actualiza y trae de nuevo a la lid en el caso de la acción directiva, que es el primer principio de nuestro género-sujeto de estudio.

Para Llano, el conocimiento prudencial se da al respecto de las cosas individuales, y justo por ello no cabría considerar a ese hábito como científico, como también lo afirma Aristóteles. La prudencia puede ver el universal, aunque las acciones singulares y propias del director sean casi referidas a la casuística:

“Nuestro conocimiento intelectual se encuentra tan irrefrenablemente orientado hacia las ideas universales, que el racionalismo platónico se declarará finalmente vencido, concediendo que las dimensiones universales de lo real son las únicas reales (o al menos las únicas valiosas), dejando a los singulares en calidad de sombras o meras reproducciones terrestres (...). Pero la huida epistemológica por la vía del universal (*refracción*, dijimos, en el caso de Aristóteles), que es posible historiográficamente, es imposible prácticamente. La práctica bloquea esa pretendida evasión. Porque si bien en la teoría está permitido al hombre retirarse a los *lógoi*, como ya Platón lo hizo, es decir, refugiarse en los conceptos generales, la práctica anula radicalmente esta posibilidad: el hombre sólo puede actuar habiéndose con los singulares; con universales puede pensar, pero la acción práctica requiere de singulares, como punto de partida, como instrumento de acción, y como punto de llegada final (...).

Pero estas dificultades se ven, encima, agrandadas por la infravaloración que el racionalismo o ilustración (la modernidad) ha hecho respecto del saber prudencial. El saber de la prudencia, por referirse a lo particular, variable y contingente, parece moverse en un ámbito doméstico, el de las decisiones personales, cuyos resultados serían por ello de corto alcance. Los asuntos serios de la vida habrían de resolverse en el nivel científico en donde las mag-

nas cuestiones humanas y cósmicas adquirirían la verdadera proporción y peso que les corresponde”²⁶.

He aquí una nueva delimitación de nuestro género-sujeto de estudio ahora desde el punto de vista de los *principios* de la filosofía de la empresa, que se refieren a los sujetos y sus hábitos cognoscitivos y prácticos. Llano se encuentra en el contexto del intelecto especulativo, aunque precisamente tiene que referirse al conocimiento práctico, en específico al prudencial, para conocer el ámbito de cada uno de ellos. Efectivamente, el conocimiento científico, los *lógoi*, se refiere al universal. Ahora bien, en el diario actuar sólo nos topamos con singulares, y, a su vez, el director de empresa –que Llano emblemáticamente cita en su introducción a una obra especulativa– sólo se las ve con asuntos singulares.

La problemática del conocimiento del universal y el singular le permite a Llano introducir el saber científico del singular, y para ello tiene que distinguir el ámbito científico en el que se encuentra, lo cual es útil a nosotros en tanto que esas delimitaciones son justo las delimitaciones de nuestro género-sujeto. Por ello, de acuerdo a la doctrina de nuestro autor, la aprehensión de lo general del fenómeno y la aprehensión de sus particularidades peculiares no deriva de una doble manera de hacer ciencia, aunque sí de su *doble manera de conceptualizar*.

Para evidenciar los modos de conceptualización conocidos en la obra llanea (abstracción del todo y abstracción de la parte, es decir, conocimiento físico y conocimiento matemático, respectivamente), Llano se remite a las nociones de Wilhelm Windelband, en su escrito de 1894, *Historia y ciencia natural*, al que denomina el documento quizá más importante de la Escuela de Baden. Windelband diferencia dos especies de ciencia, no por sus objetos, sino por la perspectiva de visualización de los mismos objetos. En primer lugar, las *ciencias nomotéticas* se esfuerzan por determinar las leyes generales que implican la regularidad encontrada en los fenómenos. En segundo lugar, las *ciencias ideográficas* centran su atención en el fenómeno singular, para entender su individualidad. Unas buscan en la realidad aquello que tiene de general, en forma de ley; las otras, aquello que es particular y determinado en el espacio y en el tiempo. Las *ciencias nomotéticas*, como indica su etimología, son ciencias de la ley, mientras que las *ciencias ideográficas* son ciencias del acontecimiento real concreto²⁷.

Llano se refiere a esta doble distinción porque hará referencia inmediata a su conocida doctrina de los dos modos de abstraer (que no “grados” de abstracción). Distingamos ambas abstracciones. Primero, la *abstracción de la forma*, en la que se considera el *eídos* esencial formal, desechándose el sujeto que in-

²⁶ C. Llano, *El conocimiento del singular*, pp. 14-16.

²⁷ Cfr. C. Llano, *El conocimiento del singular*, pp. 17-18.

forma, sería propia de las ciencias que Windelband llama *nomotéticas*. En las ciencias cuyos conceptos se obtienen mediante la abstracción de la forma, desechando el sujeto en donde la forma inhiere o inhería, lo universal y lo singular se hacen irreductibles. En ese caso, la forma como universal y el sujeto como singular se han escindido epistemológica y definitivamente.

Por otro lado, en la *abstracción del todo* se tiene en cuenta de alguna manera el sujeto informado por la forma, y ello es lo que a su modo y en su pensamiento, Windelband denomina ciencias *ideográficas*. La abstracción del todo es generadora de un concepto que puede ser científico, si se mantiene en su generalización, pero puede ser también prudencial si se vierte hacia lo singular. Esto no puede suceder en la abstracción de la forma cuyo concepto permanece perfectamente regular y fijo. La abstracción de la forma (propia de las ciencias matemáticas y lógicas) evita el regreso al singular al que pertenecen la abstracción y la forma: el singular se aísla y desaparece. En cambio, la abstracción del todo, propia, dice Llano, de las ciencias físicas, antropológicas y metafísicas, debido a su retención del sujeto o sustancia, permite el tránsito del singular a lo universal, pero, sobre todo, afirma nuestro autor, permite la reversa: la vuelta del universal al singular²⁸.

Éste es el contexto general de la doctrina general de Llano sobre el conocimiento del singular, a saber, la doble distinción del modo humano de abstraer y de conceptualizar. Y así, si la forma es radicalmente universal, el sujeto admite una doble consideración, que es universal o singular, en lo que Llano denomina el “vaivén del movimiento científico y prudencial”, cuyos dos polos se hacen así reductibles y complementarios. Se hacen reductibles no sólo porque no han perdido al sujeto sobre el que versan la ciencia y la prudencia (que se refieren a la abstracción del todo), sino sobre todo porque es el mismo sujeto quien elabora la ciencia y ejerce la prudencia. Aquí Llano se aleja de doctrinas modernas del “enlace” entre el universal y el singular, esto es, de los “juicios sintéticos *a priori*” que buscan sintetizar el conocimiento singular y el universal para dar pie a la ciencia, lo cual hemos desarrollado en los *Diálogos llaneanos*. Para Llano es claro que al ser el mismo sujeto el que conoce los objetos universales y singulares, pero de distinto modo (como hemos visto con la doctrina llaneana del sensible por accidente), se evita el tener que buscar una solución extra al problema del conocimiento del universal y el singular. Carlos Llano mismo lo indica, delimitando al mismo tiempo los principios de nuestro género-sujeto:

“La unión epistemológica entre lo universal y lo particular, entre ciencia y prudencia, sólo se resuelve mediante la antropología de un sujeto activo único que, como veremos, piensa el universal con el entendimiento, conoce el

²⁸ Cfr. C. Llano, *El conocimiento del singular*, p. 20.

singular con los sentidos, y hace la síntesis de ambos con el propio entendimiento *considerado de otra manera*.

Si alguna originalidad tuviera este trabajo se debería a su motivación de origen. Pues no se ha pretendido resolver *in directo* los problemas metafísicos, antropológicos y epistemológicos referidos, sino que se ha tomado su punto de partida de la necesidad de un esclarecimiento de la práctica. Se dijo y se repite ahora que la práctica tiene que habérselas con singulares. No puede platónicamente retirarse a los *lógoi*. El apremio, pues, por resolver problemas prácticos nos llevó a estudiar profunda y filosóficamente los que se refieren al acceso noético del singular.

Este punto de partida es, creemos, original y beneficioso. En la práctica se demuestra que ese rejuego entre lo universal y singular no es incompatible, sino necesario; que lo universal y lo singular no se encuentran en una relación de bipolaridad, sino de armonía complementaria. Con este convencimiento pragmáticamente fundamentado, la orientación del estudio tomó un derrotero diverso: no se trataba, en efecto, de ver si y cómo se unen el entendimiento de lo universal y el entendimiento del singular; se trataba de explicar metafísica, antropológica y epistemológicamente una unión dada prácticamente de hecho²⁹.

Cuando definíamos las ciencias especulativas en general, hacíamos referencia a que el conocimiento físico en cuanto científico usaba de los conceptos de un doble modo, o bien en sí mismos, o bien referidos a los singulares de los cuales se abstraía. Ese modo de consideración científico puede ser útil para mostrar a qué se refiere Llano con ese *otro modo* en que se aplican los conceptos universales a los singulares. La filosofía de la empresa se refiere justo al ámbito práctico que aquí define Llano en relación con el conocimiento del universal y el singular. Para Llano, no hay que buscar el “enlace” entre el conocimiento singular y universal, sino explicar ese conocimiento que de hecho se da. El conocimiento práctico, y no sólo el conocimiento práctico, sino las acciones prácticas, las acciones del diario, de hecho, permiten ver que en el conocimiento humano prudencial no hay tal disociación entre el ámbito universal y el particular.

Llano tiene la convicción de que el universal y el particular se encuentran armónica e íntimamente unidos en la dinámica de la *práxis*, misma que es parte de nuestro género-sujeto porque las acciones directivas y operativas sólo se dan en la *práxis*³⁰. Por ello decimos que perfilamos nuestros principios del género-

²⁹ C. Llano, *El conocimiento del singular*, pp. 21-22.

³⁰ “El paso de la teoría a la práctica, que es el nudo gordiano de toda acción, el paso del conocimiento a la acción, no se explica partiendo del exclusivo seno del conocimiento, por concreto

sujeto al conocer los ámbitos del actuar y el conocer humanos en universal, según los trata Llano. Ya hemos visto que no hay una separación entre el intelecto especulativo y el práctico, y esto justo nos indica que una buena parte de aquella presunta incompatibilidad irresoluble (entre el universal y el singular) se debe a una consideración de dos entendimientos y no a dos maneras de operar *de un mismo y único entendimiento*. Esto lo hemos distinguido en su momento al hacer las anotaciones llaneanas respectivas a este doble modo de actuar.

Por su parte, y de nuevo ayudándonos a distinguir los principios de nuestro género-sujeto, Llano sale al frente del equívoco de pensar que al entendimiento especulativo le corresponde monopólicamente lo universal, mientras que al entendimiento práctico le corresponde sólo lo particular. Ya hemos visto eso en nuestro marco teórico en tanto que, para Llano, sólo hay una noción de verdad, que es especulativa, y que se hace práctica por el ejercicio de la voluntad que lleva a la práctica lo especulado. Y así, no hay tal concepto de “verdad práctica”, sino en todo caso, de verdad *en la práctica*. Para Llano, ciencia especulativa y prudencia práctica son dos momentos diferentes del pensar humano. De nuevo hay que decir que tenemos que aplicar el apotegma clásico según el cual debemos distinguir sin separar, el intelecto práctico y el especulativo:

“El entendimiento especulativo tiene siempre un momento, siquiera mínimo, del práctico. Si se me preguntara por ese momento, habría de contestar sin duda que el entendimiento especulativo tiene un importante punto limítrofe con el entendimiento práctico precisamente en el momento de su inicio. Si el entendimiento práctico (en el que incide de manera más expresa la voluntad y con ella se interpenetra) ha empujado al hombre al ejercicio de la acción, empujó con más motivo al entendimiento especulativo, que es la acción paradigmática del ser humano.

Pero de análoga manera el entendimiento práctico (sea ciencia, sea prudencia), tiene también un momento, siquiera mínimo, de especulación. El diagnóstico de las situaciones reales singulares de las que debe partir el entendimiento práctico ha de ser un diagnóstico contemplativo –que no es lo mismo que generalizante– ya que debe haber en él una dimensión teórica, con vistas a conocer *cómo están objetivamente*, especulativamente, al margen de cual-

que éste sea. Por el contrario, a medida que el conocimiento se particulariza y apega a la individualidad única e irreplicable de las circunstancias, se aproxima, es cierto, a la acción que siempre es individual y circunstanciada, pero se aleja de la seguridad que caracteriza a la ciencia. De modo que el conocimiento de lo concreto puede engendrar tanto el impulso a la acción como la perplejidad que la impide. Es necesario algo más, y aquí es donde se capta en todo su valor la tesis aristotélica sobre la acción práctica: ‘el pensamiento, por sí mismo, nada mueve, sino sólo el pensamiento *dirigido* a un fin’; ‘la práctica... no se da... sin pensamiento y *sin voluntad*’ (Aristóteles, *Ét. Nic.* II, 6)”; C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 166.

quier fuerza orética, *las cosas*, independientemente de que después, en una segunda fase, claramente diversa, el entendimiento práctico piense *esas mismas cosas* bajo la perspectiva de *cómo deberían estar*, y qué habría de hacerse para que estén como deben o como quiero que estén, y no sólo cómo están”³¹.

Notamos aquí como Llano une el intelecto especulativo y el práctico justo en el inicio de su movimiento especulativo, por llamarle de algún modo. Si hemos dicho que el intelecto práctico es tal por la incidencia de la voluntad que mueve a llevar a la práctica aquello concebido, justamente el intelecto especulativo es movido por la voluntad a especular, y ése es el punto de unión entre ambos intelectos en su inicio. La voluntad se debe suponer como previa en el ejercicio, lo cual es una doctrina llaneana no muy comprendida a la fecha: en efecto, si bien el intelecto es anterior absolutamente a la voluntad *en la especificación del objeto*, ya que no se puede querer lo que no se ha conocido, por su parte, en cuanto *al ejercicio*, la voluntad es previa al entendimiento, porque justamente lo mueve a conocer (o no conocer todas las afecciones de un objeto por cualquier razón exógena a la especificación misma, lo cual da pie al error)³².

Asimismo, el intelecto práctico que no se refiere al universal objeto de la ciencia sin más, sino a un juicio llamado técnicamente por Llano “diagnóstico”, tiene un momento de especulación antes de llevar a cabo la acción. Ese momento especulativo es lo que Llano denomina el saber y analizar, y sobre todo aceptar –lo cual le corresponde a la voluntad– el *cómo están las cosas*, que por lo general no están como queremos que estén, sino que, tautológicamente dicho como hemos reiterado, *están como están*. Y ahora sí, cuando el intelecto práctico ha tenido su momento de especulación y diagnóstico –que no por ello científico al modo del conocimiento físico especulativo–, puede ver *cómo quiere que estén las cosas*, lo cual depende ya de la voluntad, tanto el quererlas ver según se quiere que sean, como el llevarlo a cabo³³. La práctica, las cosas puestas en el

³¹ C. Llano, *El conocimiento del singular*, pp. 22-23.

³² Cfr. C. Llano, *Etiología del error*.

³³ “El problema de carácter especulativo –en el cual quien se lo plantea pretende una explicación– difiere, por naturaleza de un problema que revista un carácter práctico –en el que quien se lo plantea no pretende una explicación mental sino una resolución por vía de acción. En el primer caso, el problema se encuentra ya idealizado: no existe mas que en la mente, pues la realidad no es en el orden especulativo, problemática de suyo: el problema está en que nuestro pensamiento no encuentra una explicación teórica –causal, legal, etc.– a algo que de hecho se da en la realidad, sin que ella requiera, de sí misma, explicación alguna. La prueba experimental de que el problema especulativo no tiene más que una existencia ideal es que, una vez resuelto mentalmente, el problema desaparece *ex radice* y sin embargo la realidad en nada ha cambiado: sigue siendo la misma que era antes de la resolución del problema. El problema de orden práctico es, por el contrario, realmente existente, ya que, para resolverlo, se necesita que la realidad sea realmente trans-

esse, lo individual y contingente aquí y ahora pero real, y no lo universal que no tiene existencia “en sus cuatro patas”, siempre fue la preocupación de Llano en el ámbito práctico, y ya podemos ver que también en el especulativo. Y ahora cabe una anotación metodológica que tenemos que analizar en orden a entrar en materia con los *principios* de nuestro *género-sujeto*:

“Una observación más introductoria también a este *conocimiento del singular*: ha de cuidarse aquí antes que en ninguna otra inquisición, la diferencia entre dos planos cognoscitivos: no se confundan los singulares a conocer con el conocer los singulares. Por la prudencia conocemos los singulares; pero cabe una ciencia del conocimiento de estos mismos singulares, esto es, cabe una ciencia de la prudencia. Para emplear la terminología de Frege, esta ciencia de la prudencia es un conocimiento de segundo nivel: es un conocimiento –científico– del conocimiento –prudencial–.

Pero no cabe una ciencia de los singulares en cuanto tales: no hay más ciencia de los singulares que la que se obtiene universalizándolos, esto es, logrando que no se consideren como propiamente singulares. Lo que cabe es un conocimiento prudencial de los singulares. La prudencia es el conocimiento del singular en primer nivel o directo, sobre el que cabe, después, un conocimiento de segundo nivel o reflejo, que puede llegar a ser científico. Esto quiere decir que el conocimiento del singular no tiene la misma singularidad –no tiene una singularidad de otro orden– que los singulares que conoce; por ello del conocimiento del singular es posible un conocimiento científico en tanto que del singular sólo es posible un conocimiento prudencial”³⁴.

Llano afirma que no hay ciencia de los singulares sino conocimiento prudencial. Esto lo afirma de una manera casi idéntica desde el punto de vista del intelecto especulativo y desde el punto de vista de práctico³⁵. Ahora bien, esto cons-

formada actuando sobre ella en la línea que la solución indique; esta solución ya no es meramente ideal, como en el caso anterior, pues o se resuelve el problema en la realidad o no se resuelve nada”; C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 72.

³⁴ C. Llano, *El conocimiento del singular*, pp. 23-24.

³⁵ Al respecto, volvemos con la idea llaneana de negar la posibilidad de una “dirección científica”, lo cual, decimos, lo trata de un modo prácticamente idéntico en su estudio analítico de la empresa: “En las decisiones directivas, esencialmente referidas a lo factual, falto por sí de necesidad y no existente aún (oportunidad de acción futura), no encontraremos nunca la seguridad que se hospeda en la conclusión de un raciocinio teórico. Esta es la raíz del callejón sin salida de la *dirección científica*. No puede haber una *dirección científica*, aunque, por el contrario, deba elaborarse una *ciencia de la dirección*. A la cuestión de si la resolución de la prudencia ha de poseer o no la certidumbre de la verdad, Tomás de Aquino responde que ‘la certeza que acompaña a la prudencia no puede ser tanta que exima de toda inquietud’ (*S. Th.* II-II, q. 47, a. 9, ad 2). Es inútil que el hombre exija destilar del diagnóstico una conclusión definitiva de cómo debe actuar; si

tituye la delimitación de nuestros principios del género-sujeto, tanto en su sentido metodológico (en tanto que se vuelve a decir que no hay ciencia de los singulares, pues principalmente se refieren a la intuición sensible), como en su sentido habitual. La acción directiva (el hábito directivo, el hábito prudencial, llamémoslo así) se refiere directa y casi únicamente a situaciones contingentes y pasajeras; a singulares. Por ello es tan relevante el conocimiento del singular en la doctrina de Llano, porque prácticamente es el acceso especulativo a un tema de la filosofía práctica de primer orden para él, y ahora para nosotros, en tanto que delimitamos los principios de nuestro estudio.

Hay, sin embargo, una anotación sobre la que llamamos la atención en *Epítome de la filosofía llaneana*. Como vemos, Llano afirma a la letra que la prudencia es el conocimiento del singular, lo cual parece un error, porque la prudencia es un hábito, no es una facultad cognoscitiva como la inteligencia, y si bien podemos decir que conocemos prudencialmente los objetos, el intelecto –y aún mejor, la persona– es el que los conoce y no la “prudencia”. Debemos hacer, pues, una aclaración preliminar sobre esta comparación entre “ciencia” y prudencia”. Para Aristóteles, la prudencia es una virtud intelectual y moral que no se identifica con el arte o con la ciencia³⁶. Cuando Llano compara la ciencia con la prudencia se refiere a algo relativamente sencillo: la ciencia versa sobre lo universal mientras que la prudencia se refiere a lo individual y concreto, al actuar aquí y ahora. Evidentemente, por medio de la prudencia no se conocen los objetos, como si fuera una facultad intelectual, sino que es un hábito práctico de la *vis* intelectual por el que se puede juzgar con recta razón algo deliberable como bueno o malo, conveniente o inconveniente.

¿Por qué dice Llano que sobre el singular hay “prudencia”? Si aristotélicamente la ciencia sólo cabe realizarla sobre lo universal, no existe por definición una “ciencia” sobre lo singular, o, al revés, un mero juicio prudente sobre lo apodíctico y demostrativo de modo universal. Al modo llanista, diríamos que, sobre el objeto singular cabe juzgar prudentemente, o prudencialmente, pero no caben demostraciones científicas como tales³⁷.

esperase a contar con una certeza teórica, jamás llegará a decidirse ni a salir del inconcluso estado de irresolución. La acción directiva no espera certeza donde no la hay; ni deja engañarse por la falsa certeza de unas técnicas que procesan datos con pretensión de ser definitivos, pero que resultan siempre incompletos, aunque no inútiles. Las situaciones complejas que sirven de base a la acción directiva terminan en puntos suspensivos, porque el devenir no espera a la resolución humana: sigue inexorablemente su marcha, con ella o sin ella”; C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 165.

³⁶ Cfr. *Ethica Nichomachea*, VI, 5, 1140a 31-b 5 (n. 832).

³⁷ Cfr. O. Jiménez Torres, *Epítome sobre la filosofía de Carlos Llano*, p. 214.

El conocimiento del singular se realiza por medio del intelecto, pero Llano lo denomina prudencial con objeto de contrastarlo con el conocimiento especulativo universal referido a la ciencia.

En su tratamiento de la *idea práctica* de Llano, que es un tópico complicado en el aristotelismo, Llano afirma que, efectivamente, el ser humano tiene ideas sobre los singulares (esto es, sobre los compuestos de materia y forma), porque de otro modo no podría llevar a cabo sus proyectos (por medio de la causa ejemplar), ya que todo proyecto o todo plan o toda idea práctica, debe tener las notas individuales que conforman al objeto a realizar:

“Si lo individual no pudiera ser aprehendido por nuestra inteligencia *de ningún modo*, no podríamos emitir inteligentemente juicios cuyos sujetos fueran individuales. Este regreso a lo sensible para captar de alguna manera – indirecta– lo singular, es realizado por el entendimiento mismo, y no constituye una opción eventual del entendimiento humano, sino una necesidad constitutiva suya, particularmente si la forma es captada mediante una abstracción *per modum totius*, en la cual el regreso a lo singular es requerido para un conocimiento completo y verdadero –*complete et vere*, dirá Santo Tomás– de la forma en cuestión. Este regreso a la sensibilidad no es, decimos, una opción eventual y aleatoria para la idea; ni un proceso marginal y extrínseco respecto de la inteligencia”³⁸.

Estas anotaciones nos indican el contexto de la acción directiva en tanto que se refiere a situaciones particulares y concretas cada vez. La doctrina especulativa de Llano tiene una fuerte carga de “pragmatismo” entendido en buen sentido: dar a conocer el contexto último de sus afirmaciones de la filosofía práctica. Como hemos dicho en otro sitio de nuestra investigación, el tema de la *idea práctica* en Llano lo consideramos un asunto especulativo mayor, y que queda fuera del rango de nuestras indagaciones metódicas prácticas al respecto de la filosofía de la empresa, pero consideramos que es el contexto último (especulativo) de nuestras indagaciones, en tanto que es la idea reguladora de los actos directivos. Tal desarrollo corresponde a los llanistas. Aquí nos encontramos en la hipótesis o enunciación del género-sujeto de la filosofía de la empresa.

Ahora bien, pongamos atención máxima a la prudencia como hábito dianoético porque pensamos que es la clave de la delimitación de nuestros principios especulativos en la filosofía de la empresa, y por ello debemos estudiarlos a la luz de la filosofía de Aristóteles de la cual se nutre la doctrina de Llano.

³⁸ C. Llano, *Sobre la idea práctica*, p. 117.

III. LAS VIRTUDES INTELECTUALES SEGÚN ARISTÓTELES

1. Arte y ciencia

Hemos visto ya los contextos especulativos de la obra de Llano que enmarcan el tratamiento de lo que denominamos los *principios* del actuar directivo, que son justamente los principios de la filosofía de la empresa que intentamos delimitar en su género-sujeto, afecciones y principios. Ahora podemos estudiar en concreto esos principios que rigen el género-sujeto de la filosofía sobre la empresa, y por ello estudiaremos los hábitos prácticos que planteó Aristóteles, porque a partir de ese tratamiento Llano pudo enunciar sus proposiciones sobre los principios de nuestro género-sujeto.

Con respecto a los hábitos intelectuales entendidos en general (ya ordenados a la *praxis* ya ordenados a la *teoría*) hay una virtud que les corresponde y que les perfecciona. Aristóteles afirma que hay ciertas virtudes propias para los hábitos, y esas virtudes tienen un término común, que es la perfección del hábito del cual se dicen. Según el Estagirita, ya afirmando ya negando, el alma alcanza la verdad con diversas virtudes, que son las siguientes: *tejné* (técnica, arte), *epistéme* (ciencia demostrativa), *phrónesis* (prudencia), *sophía* (sabiduría) y *noûs* (intelección)³⁹.

Al respecto del hábito de la ciencia, dice Aristóteles que cuando sabemos algo científicamente no lo pensamos como contingente o que puede ser de una o de otra manera, sino que es necesario. Así, lo que consideramos científico es, en primera instancia, algo que parece o que pensamos ser necesario, lo cual en términos de Llano excluye a la dirección de la consideración de la ciencia. Aristóteles así lo enuncia:

“A más de esto, toda ciencia parece ser enseñada, y todo lo que es objeto de ciencia puede ser aprendido. Toda enseñanza, por un lado, parte de conocimientos previos (según decimos en los *Analytica*)⁴⁰, enseñando unas veces por inducción, otras por silogismo. La inducción es el punto de partida aun para el conocimiento de lo universal, mientras que el silogismo procede de proposiciones universales. Hay principios de los cuales procede el silogismo, pero no pueden probarse por silogismo, sino que tienen que serlo por inducción”⁴¹.

³⁹ Cfr. *Ethica Nichomachea*, VI, 3, 1139b 15-16 (n. 818).

⁴⁰ Aristóteles define así a la ciencia: “creemos que sabemos cada cosa sin más, pero no del modo sofístico, accidental, cuando creemos conocer la causa por la que es la cosa, que es la causa de aquella cosa y que no cabe que sea de otra manera”; *Analytica Posteriora*, I, 2, 71b 9-11.

⁴¹ *Ethica Nichomachea*, VI, 3, 1139b 25-30 (n. 820).

Para Aristóteles, toda enseñanza parte de conocimientos previos, ya por inducción ya por silogismo. Por inducción, cuando sabemos la noción universal a la vez que vemos el singular, y por silogismo, cuando nos es oculto algo, y se hace explícito lo desconocido a partir de lo conocido. La ciencia es, pues, un hábito demostrativo que es definido por el filósofo de Estagira del siguiente modo:

“Cuando se tiene convicción de cualquier modo y le son conocidos los principios se sabe con ciencia; pero si los principios no le son mejor conocidos que la conclusión, sólo por accidente tendrá la ciencia”⁴².

Sigamos con la *Ethica Nichomachea*. Aristóteles analiza qué es lo que perfecciona la *tejné* en cuanto que es un hábito de la razón. Hay aquí una distinción aristotélica muy relevante entre lo que se ordena al hacer (lo *poietón*) y lo que se ordena al obrar (lo *praktón*)⁴³, que en su momento vimos que Tomás de Aquino usa para distinguir, por un lado, el intelecto práctico, y, por otro, el que podríamos denominar intelecto referido a la *poiésis*, doctrina de Aquino que nos ha permitido conocer el orden del *corpus* llaneano en la Introducción de nuestro estudio.

Ahora bien, como hemos reiterado en nuestra investigación, estas instancias (el hacer y el obrar) se refieren a cosas que pueden ser de una u otra manera. Como bien ha visto Llano, la *tejné* no versa sobre cosas necesarias porque lo que lleva a cabo el ser humano parte de elementos contingentes en su hacer. Distingamos con Aristóteles ahora el hacer y el obrar: el *obrar* es una acción que termina en el sujeto mismo y no hay algo externo que sea fin de tal obrar. En cambio, en el *hacer* hay un perfeccionamiento interior del sujeto que hace, pero además, existe una obra externa. Digámoslo de nuevo: el *obrar* se refiere al orden que la razón produce, y cuyo fin es el mismo sujeto; el *hacer* también se refiere al orden que la razón produce y *además* hay un objeto externo transformado. Como podemos apreciar, el crear una empresa en cuanto que es una acción que transforma la naturaleza (si nos atenemos a las enunciaciones de Llano que hemos visto en otro contexto)⁴⁴, se encuentra en el orden que la razón produce (en el *hacer*) puesto que se da una transformación de objetos externos, pero como también ha producido un cambio en el sujeto actuante, se encuentra a

⁴² Cfr. *Ethica Nichomachea*, VI, 3, 1139b 34-35 (n.820).

⁴³ Cfr. *Ethica Nichomachea*, VI, 4, 1140a 1 (n. 821).

⁴⁴ “En realidad, la empresa, radicalmente y de principio no engendra valor económico. Lo que hace la empresa, radicalmente y de principio, es transformar la naturaleza (material o social: cosas, bienes, materias, relaciones) para que resulten más en consonancia con el hombre más a su medida, más utilizables por él, más en servicio suyo”; C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 48.

su vez en el orden del *obrar*. Aristóteles distingue el obrar y el hacer por el fin⁴⁵, pero en la práctica, cuando creamos objetos externos también realizamos acciones *práxicas*, a menos que fuesen acciones completamente automáticas.

Ahora bien, hay que poner atención al hecho de que, propiamente hablando, el crear una empresa no es un hábito, a menos que existiera una profesión de alguien que se dedicara a crear empresas. El hábito es en todo caso la arquitectura, la pintura, la economía, etc., que se denominan hábitos productivos. Por ahora decimos esto en general, porque después tendremos que distinguir las acciones directivas de las operativas, y esto es claro en la doctrina de Llano: la dirección propiamente hablando no es una técnica⁴⁶. La técnica se encuentra más del lado de la “operación”, *aunque* también sabemos por la doctrina de Llano, que en la práctica, en la vida pragmática, la distinción entre dirección y operación se llega a desvanecer.

Para Aristóteles, el arte y el hábito productivo son uno y lo mismo⁴⁷. Así, el arquitecto tiene conocimientos especulativos ordenados al hacer porque su fin es la obra externa. Así, el hábito productivo sirve para el hacer.

“Todo arte tiene por objeto traer algo a la existencia, es decir, que procura por medios técnicos y consideraciones teóricas, que venga a ser alguna de las cosas que admiten tanto ser como no ser, y cuyo principio está en el que lo produce y no en lo producido. No hay arte de las cosas que son o vienen a ser por necesidad, ni de las que son o llegan a ser por naturaleza, puesto que todas ellas tienen en sí mismas su principio”⁴⁸.

El arte versa para Aristóteles sobre aquellas cosas que pueden ser o no ser, como es evidente, y además, el principio está en el productor y no en lo producido. Con estas anotaciones, hemos visto el hábito productivo del arte y podemos perfilar de nuevo nuestro género-sujeto al comparar las instancias cognos-

⁴⁵ “Así, el hábito práctico acompañado de razón es distinto del hábito productivo acompañado de razón. Por lo cual no se contienen recíprocamente pues ni el obrar es hacer ni el hacer obrar”; Cfr. *Ethica Nichomachea*, VI, 4, 1140a 4-6 (n. 821).

⁴⁶ “La tendencia del *management* por la línea de la técnica exige una perfección en el diagnóstico que resulta de hecho imposible. Aquí encontramos el núcleo inicial de todas las contradicciones entrañadas en la acción directiva concebida como una técnica. Para establecer sistemas de acción, prefijados de antemano, se requiere un ‘diagnóstico científico’ que es, en lo que respecta al saber prudencial una *contradictio in terminis*. Es cierto, como ya apuntamos, que el diagnóstico puede iluminarse por medio del conocimiento científico. Pero la ciencia no puede crear un diagnóstico perfecto, en virtud de que el objeto de este es la contingencia y la oportunidad de acción en la contingencia. Permanecen válidos aquí en cierto modo los conceptos platónicos de *epistème* y *dóxa*”; C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 163.

⁴⁷ Cfr. *Ethica Nichomachea*, VI, 4, 1140a 9-11 (n. 822).

⁴⁸ *Ethica Nichomachea*, VI, 4, 1140 a 11-14 (n. 824).

citivas entre sí y delimitar precisamente a qué instancia cognoscitiva y práctica le corresponde la acción directiva, que es el principio de nuestro género-sujeto.

2. Prudencia

Los hábitos de la razón sean especulativos o prácticos ayudan al intelecto a entender con rectitud sobre sus objetos. Aristóteles en ese sentido distingue entre la sensación y la intelección, porque no todos los animales participan de la razón, aunque sí todos de la sensación, que es por lo que se definen como animales. Por otro lado, la sensación no es lo mismo que los hábitos intelectivos o prácticos, porque si bien podría decirse que algunos animales se dicen “prudentes”, ello es por analogía, y no se dice en un sentido estricto. Asimismo, la intelección comprende a la ciencia, la prudencia y a la opinión cuando es verdadera, porque no hay animal que participe de ellas⁴⁹.

El entender comprende tanto a la prudencia respecto del intelecto práctico y especulativo, como a la ciencia, y la opinión verdadera⁵⁰. Parece ser que estas tres maneras de conocer y de juzgar son calificadas por Aristóteles como especies del entender. Ahora bien, una vez enmarcada la prudencia podemos exponer su *quid* según la filosofía aristotélica. Hay que tomar en cuenta que Aristóteles se refiere al prudente:

“Lo propio del prudente es el poder deliberar acertadamente sobre cosas buenas y provechosas para él. Los hombres prudentes lo son respecto a algo que calculan bien lo conveniente a cierto fin y que no es objeto de arte”⁵¹.

Hay que poner suma atención a esta cita porque es parte de la delimitación de los principios de la filosofía de la empresa. Lo propio del prudente, que des-

⁴⁹ “Es pues claro que no es lo mismo sensación y prudencia; de la primera todos los animales participan; de la segunda, sólo algunos. Pero tampoco la intelección es lo mismo que sensación; en la intelección se encuentra lo recto y lo no recto; lo recto comprende la prudencia, la ciencia y la opinión verdadera. En efecto, la sensación de los sensibles propios, siempre es verdadera y todos los animales la poseen; pero el acto de pensar, puede ser falso, y no lo tiene ningún ser que no posea razón”; *De Anima*, III, 3, 427b 6-14.

⁵⁰ Cfr. *De Anima*, III, 3, 427b 10-11.

⁵¹ *Ethica Nichomachea*, VI, 5, 1140a 25-31 (n. 831). En nuestro *Comentario* enunciamos la siguiente *reciprocatio*: Si se enuncia la conveniencia de los fines que atribuimos al prudente, se afirma que [C] el prudente [A] sabe deliberar, [B] porque calcula bien lo conveniente a cierto fin (que no es objeto del arte). Si vemos el hecho de la deliberación misma, enunciamos por otro lado que [C] el prudente [A] calcula bien lo conveniente a cierto fin (que no es objeto del arte), [B] porque sabe deliberar.

pués analogaremos con el director, y con el operario incluso en cuanto director de su propia acción, es deliberar adecuadamente sobre cosas buenas y provechosas para él. Esto es la primera delimitación de nuestros primeros principios en esta ciencia. Después se dice que los prudentes calculan o piensa lo que conviene a cierto fin, y ello no es propio del arte. En la delimitación de nuestro género-sujeto a partir de los principios, esta definición aristotélica podría parecer problemática, ya que el acto directivo tal como lo analiza Llano parecería mezclado entre el arte y la prudencia. En otros términos, cuando el director realiza sus diagnósticos, y decide y manda, en ese momento parecería que tenemos tanto actos de la prudencia como del arte, ya que hay efectivamente algo que se transforma a partir de esas órdenes iniciales, puesto que no sólo se delibera sobre o que es bueno para él sino también para los demás dentro de la comunidad de personas que es la empresa. No obstante, el acto como tal es prudencial, ya que la obra del arte pertenece a la parte sólo del hacer.

Así, leamos la distinción de los hábitos que nos incumben desde nuestra óptica delimitadora de los principios de la filosofía de la empresa:

“Ahora bien, nadie delibera sobre cosas que no pueden ser de otra manera, ni sobre los que no puede él mismo hacer. Por consiguiente, toda vez que la ciencia va acompañada de demostración, y que no hay demostración de cosas cuyos principios pueden ser de otra manera (puesto que todo en ellas puede ser de otra manera) y que, en fin, no es posible deliberar sobre las cosas que son necesariamente, la prudencia no podrá ser ni ciencia ni arte. No ciencia, porque lo que es materia del obrar puede ser de otra manera; no arte, porque son de género distinto el obrar y el hacer. Y lo son porque en tanto que el hacer tiene otro fin distinto de la misma operación, el obrar no lo tiene, ya que la misma buena acción es su fin”⁵².

Bien dice Aristóteles que no deliberamos sobre lo que no puede ser de otra manera, porque no deliberamos si saldrá el sol por la mañana o no –como si dependiera de nosotros–, a menos que estemos fuera de nuestros cabales. Por otro lado, la prudencia es un cierto deliberar y razonar, pero no es ciencia. Y no es arte porque según la distinción originaria de Aristóteles, no se delibera sobre lo que se hace y produce (que equivaldría a un producto, a lo *poiétón*), sino que se delibera sobre lo que se obra, y tal obra es el mismo sujeto que actúa moralmente. El *obrar* y el *hacer* como ya decía Aristóteles, no son lo mismo, aunque en la práctica no se distingue en el sujeto entre el hacer y el obrar en *acto* cuando, por ejemplo, un arquitecto está laborando sobre su materia de estudio y de trabajo: en ese momento realiza acciones “poiéticas” que lo perfeccionan en el arte y que tienen un resultado externo (en cuanto que *hace*), y al mismo tiempo obra en cuanto arquitecto y se perfecciona como ser humano, es decir, *obra*. Sin

⁵² *Ethica Nichomachea*, VI, 5, 1140a 31-b 5 (n. 832).

embargo, en la filosofía práctica debemos distinguir entre los hábitos para no confundirlos justamente en la práctica, aunque se identifiquen en las acciones de los sujetos. Nuestra labor es justamente distinguir sin separar, y unir sin confundir, cuando es el caso, porque delimitamos los principios de nuestro género-sujeto. Así, Aristóteles define a la prudencia como un “hábito práctico verdadero, acompañado de razón sobre cosas buenas y malas”⁵³. Obtenemos una delimitación de nuestros principios en tanto que la acción directiva no se puede realizar sin tener en cuenta los fines, y además, en tanto que para acertar, o para intentar hacerlo, tiene que existir un hábito, un hábito práctico, y además, un hábito práctico verdadero, porque de otro modo sus resultados los alcanzará por accidente.

Dice Aristóteles que en el arte hay perfección, pero no en la prudencia, pues aquél tiene una obra externa y en la prudencia no hay tal producto hecho, puesto que sobre su materia se *obra*, no se produce; y además, el que se equivoca voluntariamente en la prudencia es peor⁵⁴.

Ahora podemos enunciar las características de la sabiduría, para a su vez distinguirla de los demás hábitos prácticos y especulativos. Aristóteles enuncia qué se entiende por *sabio*: consideramos sabio en las artes al más consumado o al más perfecto, como se le llama “sabio” a Fidias en cuanto escultor y a Policlecto un sabio estatuario, significando con ello la *excelencia artística*⁵⁵. Así, el sabio parece alguien excelente y primero, que conoce lo mejor de lo suyo propio y es el mejor⁵⁶.

La sabiduría es entre los hábitos intelectivos el saber más riguroso de todos, porque, como había dicho al inicio de la *Metaphysica*, el sabio no sólo conoce las conclusiones de los principios, sino también la verdad acerca de los principios, es decir, conoce los principios y las causas⁵⁷. Así, pues, dice Aristóteles en la *Ethica* que “la sabiduría será a la par intuición y ciencia, como si fuese la ciencia de las cosas más altas y cabeza de todo saber”⁵⁸. A partir de aquí podemos ver una distinción que nos atañe en nuestro género-sujeto, porque el Estagi-

⁵³ *Ethica Nichomachea*, VI, 5, 1140b 6-7 (n. 833).

⁵⁴ Cfr. *Ethica Nichomachea*, VI, 5, 1140b 22-25 (n. 838).

⁵⁵ Cfr. *Ethica Nichomachea*, VI, 7, 1141a 9-13 (n. 841).

⁵⁶ Cfr. *Ethica Nichomachea*, VI, 7, 1141a 9-19 (nn. 841-842).

⁵⁷ “Lo que ahora queremos decir es esto: que la llamada sabiduría versa, en opinión de todos, sobre las primeras causas y sobre los principios. De suerte que, según dijimos antes, el experto nos parece más sabio que los que tienen una sensación cualquiera, y el poseedor de un arte, más sabio que los expertos, y el jefe de una obra, más que un simple operario, y los conocimientos teóricos, más que los prácticos. Resulta, pues, evidente que la sabiduría es una ciencia sobre ciertos principios y causas”; *Metaphysica*, I, 1, 981b 27-982a 3 (n. 13).

⁵⁸ Cfr. *Ethica Nichomachea*, VI, 7, 1141a 19-20 (n. 843).

rita distinguirá a continuación a la sabiduría de la prudencia y de la política, ya que para Aristóteles el hombre no es el más alto de los seres del mundo:

“Es manifiesto, además, que no son lo mismo la sabiduría y la política, ya que, si hubiera de llamarse sabiduría al saber de las cosas provechosas a cada uno, habría entonces muchas sabidurías. Una sola no podría aplicarse a lo que es bueno para todos los vivientes, sino que habría de ser diferente para cada especie, no de otro modo que la medicina no es tampoco una para todos los seres. Ni hace al caso el argumento de que el hombre es el más perfecto de todos los vivientes, porque hay cosas más divinas por su naturaleza que el hombre”⁵⁹.

La sabiduría no es la prudencia porque a) la sabiduría se considera única, en tanto que la prudencia se puede decir de diversos respectos: uno de ellos es el que le atañe a la ciencia política, y el otro es justo nuestro género-sujeto, a saber, la actuación del director de empresa tal como lo entiende Llano. Por otro lado, b) la sabiduría no es la prudencia porque la sabiduría versa sobre las causas eternas y primeras, y para Aristóteles el ser humano no es lo primero y más alto en la naturaleza. Diríamos, en términos de nuestro género-sujeto, que la filosofía de la empresa que se refiere al acto directivo (prudencial) no es sabiduría en tanto que hay diversos géneros de prudencia, pues no se identificaría sin más la prudencia del hombre de “Estado” con la del empresario. Por otro lado, la prudencia empresarial evidentemente no versa sobre las causas últimas, y ni siquiera sobre las causas últimas del “Estado”, lo cual le corresponde *per se* a la filosofía política.

Ahora bien, el prudente, u hombre de buen consejo es aquel que ajustándose a la deliberación de la razón, acierta en lo mejor que puede ser llevado a cabo justamente por el ser humano⁶⁰, en lo cual se nota la diferencia con la sabiduría, que versa sobre todas las cosas:

“La prudencia, al contrario, tiene por objeto las cosas humanas y sobre las cuales puede deliberarse. Y por eso decimos que la obra más propia del prudente es el deliberar bien; pero nadie delibera sobre las cosas que no pueden ser de otro modo ni que a ningún fin conducen, fin que sea, además, un bien obtenido por la acción. El hombre de buen consejo, absolutamente hablando, es el que, ajustándose a las deliberaciones de la razón, acierta con lo mejor de lo que puede ser realizado por el hombre. La prudencia no es tampoco sólo del universal, sino que debe conocer las circunstancias particulares, porque se ordena a la acción y la acción se refiere a las cosas particulares. Por ello es por lo que algunos que no saben son más prácticos que los que saben.

⁵⁹ *Ethica Nichomachea*, VI, 7, 1141a 29-1141b 1 (n. 847).

⁶⁰ Cfr. *Ethica Nichomachea*, VI, 7, 1141b 13-15 (n. 849).

Si alguien supiese que las carnes ligeras son de fácil digestión y saludables, pero ignorase cuáles son las ligeras, no produciría la salud, sino que más bien la produciría el que supiese que la carne de aves es saludable. La prudencia por tanto es práctica, así que es preciso poseerla en lo general y en lo particular, y más bien en esto último”⁶¹.

La prudencia se diferencia de la sabiduría en cuanto que ésta trata acerca de lo universal, y aquélla sobre lo particular, aunque también considere en cierto modo lo universal. La prudencia es un saber tanto especulativo como práctico, pues lo universal y teórico se ordena a la *acción*. Pongamos atención al hecho de que cuando Aristóteles dice que *la prudencia no es tampoco sólo del universal, sino que debe conocer las circunstancias particulares, porque se ordena a la acción y la acción se refiere a las cosas particulares*, parece que estamos leyendo el modo en que Carlos Llano traslada, adapta o utiliza la doctrina aristotélica con respecto a la acción directiva. Prácticamente en esta afirmación de Aristóteles tenemos enunciada la acción directiva como la entiende Llano, y podemos decir que encontramos una nueva manera de delimitar los principios de nuestro género-sujeto: la prudencia se refiere a las circunstancias particulares porque está ordenada a la acción, que, evidentemente, sólo se refiere a los particulares. Y finalmente, otra enunciación que sintetiza nuestros principios es la última frase de Aristóteles al decir que la prudencia hay que poseerla en lo general y en lo particular, y aún más en lo último, pues esto indica que hay una cierta especulación, como lo dice Llano con respecto al diagnóstico.

IV. PRINCIPIOS PRIMEROS DEL GÉNERO-SUJETO DE LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

1. Noción de experiencia en Carlos Llano

Luego de haber visto las anotaciones relativas a los hábitos prácticos verdaderos según la filosofía de Aristóteles, que en términos generales es el contexto especulativo de la doctrina llanista, podemos hacer una breve alusión al concepto de experiencia que tenía Carlos Llano. Podría ser interesante desarrollar este tema como estudio monográfico, aunque nosotros sólo haremos una breve alusión a este concepto que es también parte del estudio de los principios de la filosofía de la empresa, y de hecho es el primer estudio que debe hacerse en

⁶¹ *Ethica Nichomachea*, VI, 7, 1141b 14-22 (n. 850).

relación con nuestros principios del género-sujeto, porque la acción directiva – como todo conocimiento humano– comienza por la experiencia.

Para Llano, la experiencia se define así:

“Definimos la experiencia como la acumulación, en un sujeto o en un grupo social, de los *ejercicios* de acción anteriores, y la acumulación interna de los *resultados* obtenidos por ellos. La huella de las acciones pasadas, y la conciencia de sus resultados, gozan de un privilegiado valor para la rectitud del diagnóstico. Esta rectitud puede llegar a ser, gracias a la experiencia, un verdadero hábito. La ciencia se distingue de la experiencia, para lo que nos atañe, en que aquélla es una experiencia destacada, purificada de la subjetividad, universalizada y transpuesta a esquemas de concepto, en tanto que ésta es algo existencial y vivido. La acción práctica requiere el sufrido cansancio de la experiencia, del *experimentum*. La ciencia puede aprenderse, la experiencia debe vivirse en carne propia. Más aún, la ciencia es el aparato racional gracias al que la experiencia puede transmitirse a otros; pero ya en esa transmisión ha perdido su nervio vivencial, para adquirir el carácter de concepto”⁶².

Llano define a la experiencia tanto en su sentido individual como en su sentido comunitario cuando un grupo de personas acumula *ejercicios* de acción anteriores y los *resultados* obtenidos de ellos. Llano está pensando en el diagnóstico del directivo, pero para poder estudiar este acto de la dirección tiene que remontarse hasta el estudio epistemológico del conocimiento básico del ser humano. Para nuestro autor, la rectitud del diagnóstico puede constituir un hábito, y así será considerado cuando veamos las virtudes que el director debe tener para hacer su diagnóstico.

La distinción de Llano proviene del hecho de que quiere diferenciar en la experiencia a) la acumulación de *ejercicios* anteriores, y entonces la experiencia puede ser principio de la acción directiva que ve hacia adelante, y b) la acumulación de *resultados* anteriores, y entonces la experiencia puede ser principio no sólo del diagnóstico práctico, sino también del diagnóstico o del análisis especulativo que no necesariamente se refiere al obrar. Pensamos que esta es la razón de tal distinción, lo cual dice Llano más adelante:

“Cuando el hombre basa su acción en la experiencia, tomada ésta como acumulación de conocimientos, invierte el sentido de la acción: actúa apoyándose en el pasado siendo así que la acción, de suyo, se orienta hacia el futuro”⁶³.

⁶² C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 155.

⁶³ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 156.

Por esta razón creemos que Llano distingue la experiencia en ejercicio y resultado. En otro texto, en el mismo contexto del intelecto práctico, Llano había definido la experiencia de un modo más cercano a la enunciación aristotélica al inicio de la *Metaphysica* cuando el Estagirita define a la experiencia como la suma de recuerdos anteriores⁶⁴. Llano lo enuncia así:

“La experiencia viene constituida por el conjunto de recuerdos de casos anteriores⁶⁵. No da una verdad absoluta y necesaria –y en ello difiere de la ciencia– sino que corresponde, más bien, a lo que sucede generalmente. Sabemos que la experiencia puede trasladarse de unos a otros por medio de consejos y orientaciones (de ahí el intento de que las experiencias lleguen a hacerse ciencia, pues entonces los consejos y las orientaciones se convierten en demostraciones que deben ser aceptadas); pero sabemos también que, para adquirir su propio valor, la experiencia, sirva la redundancia, debe ser personalmente experimentada”⁶⁶.

En su segunda definición de la experiencia, Llano se refiere más a los casos anteriores, sin mencionar si los entiende como ejercicio o como resultados. El contexto de la obra en que expone estas cuestiones lo explica, pues el libro *La enseñanza de la dirección y el método del caso* está dirigido a profesores del método mencionado, y no precisamente a hacer una teoría de la experiencia.

La visión de *Análisis de la acción directiva* es más amplia en este sentido porque, según leímos en su definición primera de *experiencia*, Llano define a la ciencia como una experiencia destacada, purificada de la subjetividad, universalizada y transpuesta a esquemas de concepto. Esta enunciación no la encontramos en las obras especulativas de nuestro autor, porque en sus *Bases noéticas* Llano se ocupa de la ciencia en su vertiente causal, es decir, dando por supuesto el estudio de la experiencia. Asimismo, la ciencia se aprende, mientras que la experiencia se vive. Para el acto directivo (que es nuestro principio del género-sujeto) la experiencia es la *conditio sine qua non*⁶⁷.

⁶⁴ “Y del recuerdo nace para los hombres la experiencia, pues muchos recuerdos de la misma cosa llegan a constituir una experiencia. Y la experiencia parece, en cierto modo, semejante a la ciencia y al arte”; *Metaphysica*, I, 1, 980b 28-981a 2 (n. 13).

⁶⁵ Extrañamente, Llano se remite a Víctor García Hoz (*Principios de pedagogía sistemática* [Capítulo V], Rialp, Madrid, 1975) en vez de Aristóteles.

⁶⁶ C. Llano, *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, pp. 102-103.

⁶⁷ “Lo más importante que debe advertirse al estudiar el arduo problema del perfeccionamiento de la dirección de la empresa es el de que la vía o el camino principal para ella no es la enseñanza, sino la experiencia. La primera fuente de educación es la experiencia, no la enseñanza. ¿Qué queremos decir con esto y qué no queremos decir? Esto quiere decir que estamos seguros de que a lo largo de su vida profesional, cualquier director ha aprendido mucho más de lo que nadie puede aprender por medio de cualquier camino de enseñanza. Pero esto no quiere decir que debamos

Ahora bien, la experiencia en Llano no es bruta, un haz de sensaciones, y en eso sigue a la tradición aristotélica, diferenciándose de muchas filosofías modernas, caso específico de la de Hume que Llano critica acremente en *Demonstratio*⁶⁸. Las nociones de experiencia en los modernos y en Aristóteles (así como en Llano que lo sigue) son muy diversas. En este sentido, la experiencia según Llano tiene dos características: acumulación de acciones y de ejercicios anteriores, y acumulación de los resultados de ellos. Para el caso de la acción directiva, Llano se queda con la acumulación de ejercicios anteriores:

“Debemos delimitar, sin embargo, el lugar exacto que la experiencia ocupa en el diagnóstico. La perspicacia del diagnóstico, su esencial acción penetrativa, se fortalece mediante el *ejercicio*. La experiencia, pues, vale para el diagnóstico por lo que tiene de *ejercicio* acumulado, no por lo que tiene de *conocimiento* acumulado. La experiencia tiene validez porque desarrolla la habilidad para diagnosticar, y no porque acumula conocimientos, convirtiéndose en algo así como una *teoría para la vida práctica*. Esta teoría para la vida práctica no es más que una acumulación de conocimientos prácticos, de experiencias pasadas, que suple en cierto modo a la teoría científica; pero, para el caso del diagnóstico, no supera el valor de ésta más que en aquello que tiene de mayor concreción. La acción no puede basarse sólo en la experiencia, sino en el *actual* diagnóstico de los hechos. El hombre experimentado, es más capaz para la acción porque, por su ejercicio acumulado del diagnóstico, tiene una mayor habilidad penetrativa, y no porque la experiencia anterior le prive de la necesidad del actual conocimiento prudencial”⁶⁹.

Para nuestro autor, la experiencia no es esencialmente un saber en el sentido de acumulación de conocimientos, sino más bien el inicio del desarrollo de la habilidad para un saber específico, caso del saber prudencial. Veamos de nuevo el énfasis de Llano en el *ejercicio* cuando hablamos de la experiencia, más que en la acumulación de resultados y de conocimientos. Por ello la experiencia vale

tener una minusvaloración de este camino, sino indicar cuál ha de ser su verdadera posición; y será una posición importante, precisamente si se tiene en cuenta que lo que más vale en él, lo que más enriquece su contenido, es la experiencia práctica de sus destinatarios y no los principios teóricos que puedan venirles desde fuera. No sabemos –ni nos interesa ahora– si lo anterior –que en la experiencia se encuentra el primer factor educativo– es o no válido para otros ámbitos del saber humano. Pero estamos seguros de que lo es para el campo de la empresa, y de la dirección de ésta. *La experiencia* como fenómeno educativo (lo que llamamos educarse o aprender por vía de experiencia) requiere en el hombre que se educa –en el director de empresa– dos condiciones o actitudes imprescindibles, y la disposición de adquirirlas: a) apertura de mente y b) firmeza de criterio”; C. Llano, *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, pp. 8-10.

⁶⁸ Cfr. C. Llano, *Demonstratio*, p. 41.

⁶⁹ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 156.

para el diagnóstico práctico por lo que tiene de *ejercicio acumulado*, no de conocimiento acumulado. Así, Llano tiene en mente a la experiencia como la acción humana que desarrolla la habilidad para diagnosticar. Finalmente, recordando lo que ya había dicho Aristóteles con respecto a la diferencia del sabio y del experto, dice Llano que el hombre experimentado es más capaz para la acción por el *ejercicio* –nuevamente el ejercicio– del diagnóstico, es decir, porque conoce *quia*, el que es, el hecho, y no sólo el por qué⁷⁰.

2. Técnica, dirección y diálogo

Una vez que hemos analizado los hábitos prácticos verdaderos según Aristóteles, podemos ver en qué sentido entiende Carlos Llano la acción directiva y dónde podríamos encuadrar esa acción, que es uno de nuestros primeros principios. Debemos reiterar que cuando decimos que la empresa es una comunidad de personas no sólo decimos que éstas están organizadas, sino que están dirigidas, y aún, por lo que veremos con Llano, están auto-dirigidas hacia un determinado objetivo, que son las finalidades institucionales de la empresa que ya hemos analizado anteriormente, y que constituyen nuestro género-sujeto de estudio. Por ello, decimos que la acción directiva es nuestro principio en este género-sujeto porque no hay empresa organizada ni dirigida sin la acción eminente en ella, que es la dirección de las personas. Así, debemos estudiar qué entiende Llano por dirección en su sentido último, así como la distinción que él hace con la técnica, que resulta en una analogía con lo que Aristóteles había dicho con respecto a la *tejné* y a la *phrónesis*.

En *Análisis de la acción directiva* Llano ha dicho que se basa en Karl Jaspers para hacer su distinción básica entre la técnica y la dirección, así como el diálogo. De hecho, el mismo Llano afirma que Jaspers se había referido a la técnica, el diálogo y la formación de las personas⁷¹. Ahora bien, como sabemos, y según hemos visto por el desarrollo aristotélico, la distinción entre la técnica y la prudencia no es precisamente de Jaspers sino de Aristóteles. Por otro lado, Jaspers, y Llano con él, introduce el diálogo, que propiamente no sería un hábito verdadero, sino una acción humana que no podríamos considerar un hábito en cuanto virtud. Sin embargo, para Llano estas tres instancias le sirven para dis-

⁷⁰ “En efecto, aquí el conocer el que es propio de los que sienten; en cambio, el conocer el porque es propio de los matemáticos, pues muchas veces no conocen el que, al igual que los que consideran lo universal muchas veces no conocen algunas de las cosas singulares por falta de observación”; *Analytica Posteriora*, I, 13, 79a 2-6.

⁷¹ Cfr. C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 226.

tinguir el acto directivo, y como hemos hecho en la investigación, nos será útil para distinguir nuestros principios especulativos en esta filosofía.

Llano afirma, pues, que el hombre actúa en el mundo de tres modos: a la manera de la *técnica*, a la manera del *diálogo*, y a la manera de la *dirección*. Cualquiera actividad, de las muchas que el hombre puede llevar a cabo en su obrar en el mundo, dice, puede quedar englobada dentro de estos tres géneros de actuación, que enuncia así:

“La técnica puede definirse, de modo sucinto pero esencial, como *la actividad que el hombre realiza para modificar un objeto*. En ella, el hombre se enfrenta con un objeto –cosa, planta o animal–, y opera sobre él modificándolo. El objeto es inerte, dócil a la *presión* del hombre que lo trabaja. Es cierto que el objeto posee sus propias leyes intrínsecas, a las que debemos acoplarnos si queremos obtener de él algún resultado práctico.

El diálogo es la *relación que el hombre mantiene con un sujeto sin modificarlo*. El hombre, cuando actúa a la manera del diálogo, se enfrenta no con *algo* (un objeto inerte), sino con alguien, esto es, con otro hombre, con otra persona, que tiene, como él, su propia autonomía y su propia intimidad inalienable. Por ello la finalidad del diálogo es la simple interrelación entre *sujeto y sujeto*; se trata de la *comunicación*, pero no de la modificación, sea mutua, sea unilateral.

Paralelamente a la técnica y al diálogo, la dirección podría definirse como *la actividad de un hombre que pretende la modificación de un sujeto*. La dirección se asemeja al diálogo, por lo que comporta de relación de un sujeto con otro. Pero se asemeja a la técnica porque no es una relación de simple comunicación, sino de estricta *modificación*. Sin embargo, lo importante aquí es subrayar que la dirección no consiste en la modificación de un objeto pasivo e inerte, dócil a la operación del hombre, sino de un sujeto autónomo y libre, *que no puede dejar de ser sujeto* y por ende, no puede –en el sentido físico del verbo– ni perder ni renunciar a su autonomía y libertad. *Dirigir es, pues, modificar a un sujeto sin que éste pierda su autonomía e independencia*⁷².

Ésta es la primera distinción global del acto directivo desde el punto de vista de los principios. Explicemos esto: Llano define la dirección en el propio *Análisis de la acción directiva*, como aquella acción que no está sujeta a reglas fijas y cuyos resultados son inciertos⁷³. Esa definición, sin embargo, supone a quién es al que se dirige y el modo de hacerlo, además de que compara el trabajo directivo con el operativo. En nuestra actual definición estamos en un plano más general, porque la dirección no sólo se compara con la operación, sino que se

⁷² C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 228.

⁷³ Cfr. C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 55.

compara con otros actos humanos en cuanto humanos, caso de la técnica y el diálogo, y no sólo con trabajos operativos de la empresa. La definición actual nos indica el contexto universal en que se enmarca la dirección de personas según Carlos Llano, que, decimos, es el marco general y universal de la filosofía de la empresa.

Así que hay que distinguir la acción de tres maneras: a) el sujeto modifica un objeto (caso de la técnica); b) el sujeto se relaciona con un sujeto sin modificarlo (caso del diálogo), y c) el sujeto pretende o intenta modificar a un sujeto, sin considerarlo un objeto (caso de la formación de personas, o, en términos llaneanos, la dirección). He aquí, repetimos, el primer contexto general de la dirección según Carlos Llano. La definición de la dirección como un acto que no está sujeto a reglas fijas y que tiene resultados inciertos es derivada y/o subordinada a la que acabamos de citar. Delimitamos los principios del género-sujeto de la filosofía de la empresa al distinguir a la dirección de la técnica, como ya había hecho Aristóteles en la filosofía política al distinguir entre el arte y la prudencia. Aquí aún no vemos cómo se relaciona la prudencia aristotélica con la dirección de Llano, pero podemos ver que para Llano, al igual que para Aristóteles, no se puede identificar la técnica con la dirección. Sus sujetos y sus objetos son distintos. Si se diera el caso de que alguien trabajara sobre las personas al modo del arte, modificándolas como si fueran objetos pasivos, se habría tergiversado el fin del arte en dos aspectos: en el sentido aristotélico, porque el arte se refiere al hacer y no al obrar, y en el sentido llaneano, porque el sujeto sería visto como un objeto inerte.

Así que la definición de Llano de la dirección (el intento de modificación de un sujeto) se completa con su última anotación: *dirigir es modificar a un sujeto sin que éste pierda su autonomía e independencia*. Ésta es la enunciación del principio de la filosofía de la empresa como tal, y tiene alcances que no sólo se refieren a esta filosofía, sino que pueden referirse, una vez más, a toda filosofía política que intente ser universal. En este caso, Llano no está pensando en los inversionistas, los directores y los operarios, sino en el ser humano; de ahí que ésta sea la primera delimitación de los principios de la filosofía de la empresa.

Para delinear mejor esta enunciación sobre el *quid* de nuestro género-sujeto, podemos ver las distinciones que se dan entre estos actos.

“a) Cuando confundimos la dirección con el diálogo, consideramos al sujeto que debemos dirigir como autónomo y libre, pero sin obtener resultado alguno de él. Cuando el director se relaciona con el subordinado a la manera exclusiva del diálogo, el resultado es el descontrol: cada uno se siente autorizado a hacer lo que quiere. (...)”

b) El segundo riesgo que lleva inviscerada la dirección es confundirla con la técnica. Este es, sin duda, el modo más usual de dirigir. El dirigir a la manera

de la técnica es olvidar que estamos *modificando hombres* –autónomos y libres– y considerarlos como objetos. Si dirigimos al modo del diálogo no obtenemos resultados. Pero la dirección a la manera de la técnica, bien que pueda obtener resultados eficaces momentáneos, llega a provocar necesariamente la rebelión o la resistencia pasiva (peor que la actitud activa, por ser más difícilmente detectable) de un hombre”⁷⁴.

La dirección para Llano no es sólo diálogo porque en ese caso no se intenta una modificación, aunque es claro que la dirección se da también por medio del diálogo, sea escrito sea oral. Por ello decíamos antes que el diálogo no es propiamente un hábito verdadero, sino un medio humano de transmisión de los conceptos, y no se podría parangonar con los hábitos que ya hemos visto. Ahora bien, Llano quiere llamar la atención sobre el hecho de que la dirección exige cierta jerarquía y subordinación, no sólo el traslado de la información.

Por otro lado, la dirección no se puede ver como técnica porque el ser humano no es un objeto inerte, y el intento de modificación violenta sobre su carácter puede traer, como dice Llano, consecuencias inversas a la larga, tanto para el hombre dirigido como para el director. Un operario que sólo hace una labor mecánica durante todo el día puede enajenarse en el trabajo, y un director de tales ejercicios operativos no podría ser propiamente un director, si acaso un simple coordinador de tareas automáticas.

Hasta aquí podemos ver la delimitación de los principios de la filosofía de la empresa. La dirección es un acto que modifica, o intenta hacerlo, sujetos, respetando su condición de autonomía y libertad, lo cual parece como una contradicción en términos, así como lo es tratar a un sujeto como objeto. Cabe hacer una objeción: la dirección al modificar a las personas, al intentar modificarlas, siempre tendría un resabio de la técnica que manipula sólo objetos. Para salir al paso de esta objeción, podemos referirnos, aunque sea brevemente, a la doctrina de Llano con respecto a la dirección en tanto que auto-dirección, que es la clave de la consideración del acto directivo en nuestro autor, y en la filosofía de la empresa:

“El tema de los valores que son propios para la eficacia de la acción directiva, reviste particular relieve. La dirección es de suyo forjadora del carácter. Sólo es posible dirigir personas, y a éstas, en su calidad de tales (las cosas se transforman, los animales se domesticar...). Si ello se admite así, la más valiosa dimensión directiva es precisamente la de formar en el dirigido un carácter que haga posible obtener los resultados que de él se requieren, sin necesidad ya de ser dirigido hacia ellos. Si, por otro lado, asumimos que la dirección es un dominio –intelectual y persuasivo– sobre la conducta de otro,

⁷⁴ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 229.

para que él obtenga finalidades determinadas, su posición suprema y máxima no será la de dominar cada vez más esa conducta, sino la de obtener cada vez con más facilidad y prontitud esas finalidades.

Dicho de otra manera: si se desea respetar la persona de aquél a quien se dirige, la dirección irá remitiendo paulatinamente sus acciones, a fin de que el dominio sobre el otro empiece no ya a ceder el paso sino a suscitar el *autodominio*. La dirección verdaderamente eficaz será así justamente aquella que al cabo del tiempo se convierta, al menos en ese punto, en innecesaria. Es de esta manera, y no de otra, como debe entenderse el principio de subsidiariedad que rige las relaciones jerárquicas entre gobernantes y gobernados, directores y subalternos, jefes y súbditos: el dominio sobre otro es una etapa provisional y subsidiaria hasta tanto el otro adquiera la capacidad de *autodominarse*, y –ya lo dijimos– la capacidad de autodominio se conmensura o identifica con el carácter. La dirección seguirá siendo necesaria, pero no por razón del dominio sino de la coordinación⁷⁵.

Reiteraremos cuantas veces sea necesario que nuestra labor solamente delimite los principios del género-sujeto en la filosofía de la empresa. Y he aquí una nueva manera de visualizar nuestros principios: la dirección en realidad no se puede enseñar a modo de técnica porque no actuamos sobre nosotros mismos como produciendo algo (*hacer*), sino como obrando sobre nosotros mismos (*actuar*), como ya había dicho Aristóteles. Incluso si nos modificáramos físicamente o genéticamente como objetos, estaríamos, sí, *produciendo* algo sobre nuestro propio ser, pero no dejaríamos por ello de *actuar*. Esto no es una hipótesis: un tatuaje sobre el cuerpo, una modificación del cabello, las prótesis, etc., son modificaciones que corresponden al hacer, a lo *poietón*, y se dan en el cuerpo humano, pero no por ello el ser humano deja de *actuar* sobre sí; al revés, mientras se siga modificando seguirá *actuando* sobre sí. Ahora bien, esto es la visión general desde el punto de vista de Aristóteles.

Si lo vemos desde la óptica de Llano, encontraremos otra enunciación de nuestros principios, ya que la dirección, afirma Llano, es *la formación del carácter*. Tal cual es una nueva enunciación de nuestros principios. Carlos Llano añade que esa formación del carácter se da con ocasión de que el individuo lleve a cabo las tareas que de él se requieren sin necesidad de ser dirigido ya hacia ellas, lo cual define nuestro género-sujeto en sus principios. Sin embargo, como ha sucedido en otras ocasiones, esto desborda por mucho el género-sujeto de la filosofía de la empresa, porque de hecho la formación del carácter entendida en universal no es sólo para la empresa y una organización particular, sino que es

⁷⁵ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, Prólogo, p. VIII. Cfr. *etiam*, C. Llano, *Metamorfosis de las empresas*, p. 21.

una noción válida para la vida humana. La dirección es la formación del carácter, como diría Aristóteles con respecto a la prudencia. Recordemos que el Estagirita afirma que:

“lo propio del prudente es el poder deliberar acertadamente sobre cosas buenas y provechosas para él. Los hombres prudentes lo son respecto a algo que calculan bien lo conveniente a cierto fin y que no es objeto de arte”⁷⁶.

Y recordemos lo que dice Llano sobre la prudencia:

“*La prudencia es la capacidad que tengo para emitir un juicio acertado sobre lo que he de hacer aquí y ahora (...)* Prudencia es la razón directiva de nuestras acciones particulares presentes; la razón en cuanto que dirige el obrar individual. La prudencia implica, pues, la más severa restricción a las circunstancias de la situación presente, y, a fuerza de tal, variable y distinta de la futura (...) No hay una prudencia teórica o especulativa: la teoría sobre la prudencia dista mucho del saber propiamente prudencial. No es prudente quien conoce todo lo que se ha escrito sobre la prudencia, sino quien acierta en los juicios que dirigen su acción”⁷⁷.

La cercanía de la concepción aristotélica y la de Llano es evidente. Asimismo, hay que añadir que la dirección es un cierto dominio sobre la conducta de otro, como ya había advertido Llano en *Análisis* cuando distinguió a la dirección con respecto al diálogo entre dos personas. Y ese dominio se refiere a las finalidades institucionales de la empresa que son nuestro género-sujeto, como ya hemos dicho. Ahora bien, ese dominio no se debe dar cada vez en mayor medida sobre el sujeto individual, sino que más bien la dirección paulatinamente tendría que otorgar mayor dominio de las tareas encomendadas para alcanzar el fin correspondiente. Y esto ya no es un dominio sobre otro sino más bien sobre sí mismo. No pensamos que Llano se refiera sólo a la técnica, es decir, que mientras practiquemos mejor un hábito lo dominaremos cada vez más, sino que nos referimos *primo et principaliter* a la formación integral humana relativa a la especificación del intelecto y al ejercicio de la voluntad, lo cual en su conjunto es el carácter de la persona como un todo.

Podríamos pensar que es un tanto utópico pensar que, en una organización cualquiera, y en todos los niveles directivos y operativos, se puede llevar a cabo esa labor de dirección en tanto que formación del carácter humano. Eso tendríamos que estudiarlo inductivamente en empresas concretas, en todos los niveles operativos, para ver si se cumple de hecho, y si se puede llevar a cabo. Pero esa labor está subordinada a lo que intentamos aquí. Lo relevante aquí es la nueva demarcación de los principios de nuestro sujeto de estudio: la dirección

⁷⁶ *Ethica Nichomachea*, VI, 5, 1140a 25-31 (n. 831).

⁷⁷ C. Llano, *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, pp. 96-97.

es *formación del carácter*. Y Llano completa sus definiciones al decir que el dominio sobre otro se da en tanto que el otro no lo puede llevar a cabo, y terminará paulatinamente por dejar de ser dirección para convertirse en auto-dirección.

Así, podríamos enunciar los principios de nuestro género-sujeto del siguiente modo. Para Llano, en su sentido universal, *la dirección se identifica con la formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter, que es una acción provisional y subsidiaria de dominio sobre otro con objeto de alcanzar el auto-dominio del carácter, lo cual es justamente una perfección del ser humano en cuanto ser humano*. Así las cosas, la dirección no es una mera técnica en tanto que se refiere al propio sujeto, el cual no se ve como un objeto, sino que se ejerce dominio sobre otro justo para que el otro ejerza después un dominio sobre sí mismo. Por ello podemos decir que la acción directiva para Llano es un acto humano que se puede estudiar y dar *en* la empresa. Estas enunciaciones son el contexto último de los principios propios de nuestra filosofía intentada sobre las organizaciones⁷⁸.

Ahora bien, el mismo Llano siempre reiteraba que la formación del carácter sólo se daba por medio del ejemplo, porque nadie que no tuviera carácter podría enseñar a otro a tenerlo. Y esto nos permite incoar una delimitación más de nuestros principios: las acciones directivas y sus correspondientes virtudes. Primero, leamos las palabras de Carlos Llano distinguiendo de nuevo –sin hacerlo explícito– entre la técnica y la prudencia, entre la técnica y la dirección:

“La caracterología del directivo se convierte así en una pieza central de la formación del carácter, no sólo por el motivo 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. Para formar el carácter de otro se requiere tener carácter: esta condición no puede suplirse con enseñanzas ni textos. Es requerida esa 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 ésa– serían los artilugios, fórmulas, habilidades y mañas que se requieren para hacer algo aparentemente valioso en la vida, careciendo de carácter: esto

⁷⁸ Uno de los medios de esa formación es sin duda la “motivación”, que Llano entiende como *incidir en otro* para mostrarle las razones y motivos para que quiera una determinada cosa. La motivación para Llano es un problema de auto-motivación. Ésta es uno de los medios de la dirección, pero es incidental a nuestro tema. Cfr. C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, pp. 237-239. Una de las últimas obras de Llano es precisamente el ya citado antes *Análisis filosófico del concepto de motivación*, donde Llano comenzaba a usar del término *género-sujeto* (p. 7).

es, cómo llegar a hacer algo de la vida, careciendo de dominio sobre ella, y siendo presa de las tendencias internas y de las externas circunstancias. De ahí la capital necesidad de referirnos al carácter que debe poseer quien ha de forjar el carácter de los demás, al que llamaremos carácter en segunda potencia, por ser, de cierta manera, el carácter originante del carácter.

Existe una manera de determinar las cualidades más necesarias que han de ser incluidas en el diseño del carácter del director: no proceder de modo inductivo mediante una encuesta –como las que suelen practicarse en esta materia– sino haciéndolo deductivamente, a partir de la esencia del acto de dirigir. ¿Cuáles son los rasgos más necesarios para el cumplimiento y el desarrollo de esa esencia? A continuación analizaremos tanto el carácter del director como las actividades esenciales de la dirección”⁷⁹.

Decimos que aquí Llano distingue nuevamente entre técnica y dirección, porque la técnica se correspondería a los manuales, artilugios, habilidades y mañas para poder comportarse y dirigir las organizaciones. La dirección en cambio, al haber sido definida como la formación del carácter, identificándose en Llano con lo que comúnmente entendemos por educación (y no precisamente escolar, sino justo como la formación del individuo como persona), sólo se puede enseñar por ejemplaridad, la cual depende del carácter del director. Podemos ver que la dirección en tanto que acto humano, se puede ver como un hábito práctico que se refiere al bien de las personas, o bien como una formación del individuo, o incluso como un cierto dominio sobre otro y como un auto-dominio del individuo sobre sí. Hay un elemento común a todas estas nociones que parecerían equívocas, y es que el acto directivo es un hábito, y un hábito práctico, y, además, tiende a ser o quiere ser, un acto práctico verdadero. Por ello, las diversas nociones que ha manejado Llano de dirección suponen y no explicitan (de hecho, casi nunca lo hace si no es que nunca) que la dirección es un *hábito*. Parece claro que una persona formada en su carácter como ser humano (no ya como empleado o directivo o inversionista) tiene un hábito práctico verdadero.

Hasta aquí hemos delineado los principios de nuestro género-sujeto desde una óptica que intenta ser lo más general posible para ir delimitando en particular el ejercicio de la acción directiva. Podemos ver ahora la célebre distinción llaneana de las tres actividades directivas: diagnóstico, decisión y mando, sobre las que había especulado desde la segunda edición de *Análisis de la acción directiva*.

⁷⁹ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, Prólogo, p. VIII. Cfr. *etiam*, C. Llano, *Metamorfosis de las empresas*, pp. 22-23.

3. Diagnóstico, decisión y mando

Hemos llegado al centro de nuestras disquisiciones para delimitar los principios de nuestro género-sujeto. Podemos comenzar recordando cómo entiende Llano la dirección según sus funciones en la empresa:

“El directivo no se define en realidad por estar arriba o por estar abajo, o por ser su empresa pequeña o grande (en empresas pequeñas, en donde no existen los directores intermedios, encontramos muchas veces directores más verdaderos que los que se encuentran en las empresas grandes). El director general se define por su función, no por su puesto. Depende de los problemas reales sobre los que tiene que pensar y cómo tiene que resolverlos”⁸⁰.

Al respecto, dice Llano que hay dos teorías o dos ramas distintas de enseñanza para la dirección, que dan pie a dos tipos de escuelas de negocios diversas.

a) Para unos, la función del director reside en la toma de decisiones. La esencia de la dirección se centraría en la enseñanza de los sistemas de comunicación y en los sistemas a fin de decidir con rigor, así como en el calcular los riesgos, costos y probabilidades de acierto, así como en la construcción de modelos para calcular el resultado eventual de posibles imponderables, etc. Es una enseñanza centrada en la matemática y en la cibernética.

b) Para otros, la función del director reside en el *mando de hombres*. El alto director sería el líder. Según esta teoría las decisiones se le dan al director ya preparadas y prácticamente formuladas por los expertos. Lo que debe hacer el director es llevar esa decisión a su cumplimiento, mediante los hombres de la organización, lo cual se consigue siendo su líder. Para quienes sustentan este concepto básico de la función directiva, su perfeccionamiento discurrirá en la línea de los esquemas de organización, los sistemas de incentivos, los mecanismos de motivación, las ciencias del comportamiento humano y los conocimientos del buen gobierno. Es una enseñanza centrada en las ciencias políticas y psicológicas.

De ahí que, con tal contexto, Llano afirme su propia postura:

“Para nosotros lo fundamental en la tarea de dirigir no es ni la toma de decisiones ni el mando, porque éstos son ingredientes de todo trabajo en la organización. En cualquier nivel de la empresa, el hombre –quiérase o no– debe tomar las decisiones que le conciernen en ese nivel y debe mandar a otros para que realicen las decisiones tomadas. Incluso aquél que no tiene hombres bajo su autoridad, debe mandarse a sí mismo, que es el más difícil de los

⁸⁰ C. Llano, *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, p. 20.

mandos. Lo importante es el nivel desde donde se toman las decisiones o se realiza el mando. La función del director es una función de síntesis, de interrelación. La podemos así describir como *función de síntesis en los procesos de toma de decisiones y en el mando de hombres*⁸¹.

Aquí se encuentra concentrada la doctrina de Llano con respecto a la dirección que engloba o enmarca las dos funciones básicas del director, incluso del director de sí mismo, porque, como ya hemos visto, la “hetero-dirección”, es decir, el mando de otro sobre mí mismo, es para Llano un paso provisional en la tarea de todo ser humano hacia la vía de la *auto-dirección*. Así, Llano ve a la dirección de un doble modo, y es quizá a partir de esa doble consideración de la dirección que él concibió a la dirección desde una perspectiva sintética, noción de *síntesis* que había hecho su aparición desde *Análisis de la acción directiva*, en una enunciación filosófica:

“Sería de rigor aquí el definir lo que entendemos por síntesis, pero es formalmente imposible, porque nos llevaría a un terreno inapropiado y fuera de contexto. Para los fines de este trabajo bastará una aproximación negativa: síntesis no significa yuxtaposición, ni simple coordinación, armonía o interrelación, ni menos aun reconciliación. Y, una aproximación positiva: síntesis es absorción o subsunción, que quiere ser la traducción del *aufheben* alemán, tal como lo maneja Hegel el término en su introducción a la Fenomenología del Espíritu, con dos salvedades: a) la síntesis no es, para nosotros, el producto de un proceso dialéctico natural determinista, sino el fruto de una acción libre humana que sintetiza, vale decir, que subsume; b) los elementos que se subsumen en la acción sintética no son, como lo son para Hegel, elementos de suyo antagónicos (tesis-antítesis), sino elementos meramente heterogéneos que se tornan antagónicos, en la medida en que no se realiza sobre ellos la acción sintética. Por otra parte, los elementos subsumidos: no pierden su virtualidad propia, por la acción de síntesis, sino que permanecen en ella activamente (igual que en el *aufheben* hegeliano)”⁸².

Para nosotros, esta síntesis se denomina *reciprocatio*, es decir, la reciprocidad que se da entre la toma de decisiones y el mando de hombres. Por otra parte, como podemos apreciar, las enunciaciones de Llano desbordan el género-sujeto de la filosofía de la empresa pues hace prácticamente enunciaciones metafísicas. Este tipo de enunciaciones son ininteligibles para un empresario, porque se encuentran en el nivel filosófico preciso que le corresponde a un estudio teórico (referido al intelecto práctico) sobre la empresa. A pesar de la cierta obscuridad con que Llano se expresa en estas anotaciones, y que depende

⁸¹ C. Llano, *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, p. 21.

⁸² C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 44.

de su crítica al hegelianismo tal como él lo entiende y que aparece en sus obras especulativas mayores⁸³, podemos extraer de estas enunciaciones que la síntesis no es mera yuxtaposición de labores ni tampoco es coordinación o armonía de los opuestos, sino justamente una *reciprocatio*.

Ahora bien, por otro lado, los elementos de la síntesis de la que habla Llano no necesariamente son opuestos, y podemos poner un ejemplo: hemos analizado el servicio y la ganancia como dos de las finalidades de la empresa, que incluso se podrían ver como un dilema ético que tienen las empresas. Pero Llano nos ha mostrado que en vez de dilema parece una antinomia, es decir, un falso problema, el proponer que el otorgamiento de servicio se oponga a la generación de riqueza. Así, Llano mismo, y no sólo el director del que habla en universal, tiene una capacidad de síntesis en donde los dos elementos que parecen antagónicos no pierden su virtualidad propia. Esta cita, que corresponde al estudio de los principios del género-sujeto, resume tanto el tratamiento de *Análisis* como el de *Dilemas*, en tanto que justamente lo que hace Llano es sintetizar, no armonizar opuestos, ni yuxtaponer elementos, sino dejar en su *virtualidad propia* los elementos que parecen antagónicos en nuestro género-sujeto de estudio, y que nosotros denominamos *reciprocatio*. Como es ya común en nuestra investigación, decimos que Llano nos da uno de los elementos primordiales de la consideración de nuestros principios: la noción de síntesis que se aplica al director, y que se debe aplicar a la visión de la filosofía de la empresa.

En otra obra, el propio Llano “aterriza” los conceptos filosóficos señalados y nos dice en qué sentido entiende la *síntesis* entre la toma de decisiones y el mando de hombres:

“1) *Función de síntesis*: el núcleo de la dirección no es la especialización, el dominio aislado de determinados aspectos de la empresa –finanzas, o ventas, o producción–, sino la interrelación, el ensamble de todos estos aspectos, dándoles una unidad coherente y orientándolos hacia un objetivo común (...).

2) *En el proceso de toma de decisiones*: el directivo ha de tomar decisiones; las decisiones no le están ya dadas. En este nivel de la interrelación no pueden aplicarse leyes rigurosas de las que se desprenda, como por medio de una deducción matemática o técnica, la decisión única que habrá de tomarse.

3) *En el mando de hombres*: porque la decisión no se realiza sin ellos. El director no sólo debe pensar el curso de acción que ha de seguirse, sino incluir a los hombres en su pensamiento, y empujarlos hacia el objetivo decidido.

⁸³ Caso de *Separatio* (Cap. VIII) y *Demonstratio* (Cap. II).

Estos tres aspectos, especialmente el primero –que configura y acuña a los otros dos–, constituyen el nervio de la dirección”⁸⁴.

Así es como Llano entiende en términos genéricos a la dirección, esto es, como una síntesis de lo heterogéneo, lo cual es otra de las enunciaciones de nuestros principios del género-sujeto.

Ahora podemos entrar en materia directa de nuestros principios. Para Carlos Llano, las tres acciones directivas por excelencia son el diagnóstico, la decisión y el mando. Ya hemos distinguido desde otras ópticas el trabajo operativo del directivo, como cuando hablábamos principalmente de nuestro género-sujeto, así como de la diferencia entre la dirección y la técnica, al hablar de los principios. Ahora cabe hablar de nuevo de los principios en cuanto tales, porque como hemos reiterado, la acción directiva es el primer principio de nuestro género-sujeto. Evidentemente damos por supuesto que el primer principio del intelecto es el principio de no contradicción, como lo trata Llano en sus obras especulativas⁸⁵, pero no hablamos del contexto metafísico último, sino que hablamos de nuestro propio género-sujeto en donde el *primer principio* se puede identificar con el *género-sujeto*.

Para retomar desde el principio el hilo del asunto, diremos que según la doctrina de Llano son tres las actividades esenciales de la dirección, las cuales se definen, como todas las acciones humanas, por su objeto, y a las que corresponden otros tantos hábitos o valores que potencian su eficacia y alcance. Podemos hacer una anotación bibliográfica sobre la doctrina de Llano, según lo extraemos de sus propias palabras en el Prólogo de *Análisis de la acción directiva*. Esa obra fue publicada por primera vez en 1979, y fue reimpresa varias veces hasta que en 1999 salió a la luz la segunda edición formal de dicha obra. El contenido de la obra es prácticamente el mismo, pero el Prólogo resume los actos directivos que Llano había señalado en la primera edición de *Análisis*, aunque no se encontraban sistematizados aún⁸⁶. Así, en la segunda edición, en el

⁸⁴ C. Llano, *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, p. 22.

⁸⁵ Cfr. C. Llano, *Etiología de la idea de la nada*, Cap. XIV.

⁸⁶ Por ejemplo, en la primera edición encontramos que Llano se refería a esas actividades sin haber desarrollado aún su Prólogo de 1999: “Ante situaciones siempre cambiantes y diversas, lo que cabe no es el acumular conocimientos (cada vez más numerosos, cada vez más concretos y especializados) sobre las posibles situaciones que puedan presentarse (saber casuístico) sino el ejercitar nuestras habilidades para poder reaccionar con acierto ante las situaciones futuras más disímolas. No se trataría de una experiencia que acumulase soluciones ya comprobadas para determinado tipo de eventos (experiencia *empírica*); ni de una experiencia que hubiese comprobado anticipadamente lo que sucedería si (experiencia *experimental* científica), sino de una experiencia que acumulase –no en forma de cuantificación, sino en forma de desarrollo– las capacidades de diagnóstico primero, y decisión y mando después, para ver con verdad, encarar con acierto

Prólogo mencionado, aparecen diferenciadas y como en un breve estudio monográfico, las tres acciones directivas que posiblemente Llano ya utilizaba en sus clases y conferencias, pero que no habían aparecido publicadas. Así, cuando aparece la segunda edición de *Análisis*, Llano había tenido ya bastante tiempo para madurar su propuesta sobre las tres acciones en que consiste la dirección, que nos sirve para mostrar la síntesis de los principios de nuestro género-sujeto.

Así, podemos distinguir las actividades directivas *diagnóstico*, *decisión* y *mando*, por los tres objetos a los que se orientan, a saber, la *situación*, la *meta* y los *hombres* que han de alcanzarla. Como podemos apreciar Llano explicita de nuevo una facultad o una acción por los fines u objetos a los que se dirigen. Esta delimitación de los principios se da por los fines de las actividades directivas.

Ahora bien, si hacemos énfasis en el sujeto directivo antes que en los objetos a los que se dirige, podemos tener una visión moral o dinámica de las tres actividades mencionadas, y entonces las vemos a la luz de las virtudes que las potencian. Y así, al diagnóstico le conciernen, como virtudes potenciadoras y características, la *objetividad* y la *humildad*. Asimismo, a la decisión le corresponden dos virtudes potenciadoras de esta acción: la *magnanimidad* (con su correspondiente afán de logro) y la *audacia* (con su correlativa capacidad de riesgo). Finalmente, el *mando* se ve potenciado por cinco cualidades: el *autodominio*, la *constancia* en el esfuerzo, la *fortaleza* ante las dificultades, la *confianza* en los demás y la *lealtad*.

El siguiente cuadro resume gráficamente lo que acaba de decirse:

y aprovechar con plenitud las oportunidades presentadas por cualquier situación contingente venidera.” C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 160.

Actividades directivas	Cualidades directivas
<p><i>Diagnóstico</i></p> <p>Ver clara la situación en que se encuentra la persona</p>	<p>-Objetividad frente a las oportunidades y las amenazas</p> <p>-Humildad frente a las propias capacidades</p>
<p><i>Decisión</i></p> <p>Determinar la meta a la que debe llegarse</p>	<p>-Magnanimidad o afán de logro</p> <p>-Audacia o capacidad de riesgo</p>
<p><i>Mando (y ejecución)</i></p> <p>Impulsar a los hombres (y a uno mismo) para alcanzar la meta.</p>	<p>-Autodominio</p> <p>-Constancia</p> <p>-Fortaleza</p> <p>-Confianza en los demás</p> <p>-Lealtad</p>

En este cuadro, Llano ha expuesto a la vez tanto la parte analítica como la ética, ya que incluye las virtudes que deben caracterizar al acto directivo. Estas anotaciones parecen teóricas sobre el particular de la acción directiva. Cabría preguntarnos si para Llano estas acciones surgen inductivamente de los casos particulares de los cientos o miles de directores que conoció a lo largo de su carrera, o es una aproximación metafísica al género-sujeto que nos concierne, o ambas, como parece más verosímil.

a) Diagnóstico

Llano, pues, comienza con el momento especulativo de la práctica directiva:

“El punto de partida de todo acto directivo es el diagnóstico, que nos permite conocer claramente (significado etimológico de la *diagnosis*) la situación en que me encuentro; esto es, el punto de partida, a fin de poder determinar después, en la decisión, el punto de llegada. 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 cosas con que me encuentro”⁸⁷.

Para Llano el verdadero acto directivo comienza con el diagnóstico de cómo están las cosas, no como quiero que estén, puesto que eso constituye un momento posterior del acto directivo completo. La definición de diagnóstico ya la hemos citado en otro contexto, pero conviene volverla a revisar:

“Denominamos diagnóstico al conocimiento por el que, a partir de los hechos contingentes, fugaces y particulares de un evento, captamos las oportunidades de acción y nuestra capacidad y recursos para aprovecharlas. El diagnóstico, así entendido, es, a nuestro juicio, un aspecto del saber que corresponde al hábito intelectual de la prudencia, y es el punto de partida para toda acción directiva”⁸⁸.

El diagnóstico es eminentemente cognoscitivo, como veremos, y corresponde a la prudencia. Este es el momento intelectual del intelecto práctico, dicho en nuestros términos. Ahora bien, Llano siempre utilizaba y de hecho suponía en sus tratamientos de la dirección (que es el primer principio de nuestro género-sujeto que es la filosofía de la empresa), el diagnóstico, que es un acto (ordenado a *conocer* la situación, lo cual es su objeto propio) que tiene dos virtudes concomitantes que se deben ejercer para realizar su labor correctamente: la objetividad y la humildad.

La objetividad es definida por Llano como una cierta abstención de las apetencias del propio yo para referirse a la realidad⁸⁹, lo cual nos recuerda las doctrinas epistemológicas fenomenológicas en donde hay una cierta suspensión del juicio. Aquí lo que se pone entre paréntesis es el propio yo para evitar que la subjetividad influya en el diagnóstico y el director no vea las cosas como están:

“En la acción directiva puede infiltrarse 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 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 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

⁸⁷ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, Prólogo, pp. ix-x.

⁸⁸ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 155.

⁸⁹ “De ahí que la objetividad del diagnóstico esté dependiendo de la abstención de las apetencias del yo al elaborar el diagnóstico, para que éste se vea dominado por las cosas mismas como presupuestos de la decisión. Esta abstención del yo para que domine la realidad es lo que llamamos objetividad”; C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, Prólogo, p. x.

favorable para la definitiva determinación de la meta que de modo anticipado deseo. (...)

El diagnóstico no sólo ha de mirar a las circunstancias externas de la situación; las circunstancias internas –permítase la paradoja– resultan más importantes. Si es imprescindible examinar objetivamente las oportunidades y amenazas del entorno, menos aún se puede prescindir del frío y objetivo análisis de mis capacidades para aprovechar la oportunidad o para esquivar la amenaza. A este juicio imparcial y sereno de mi personal capacidad de acción se le ha llamado clásicamente *humildad*, que debe ser estudiada como una de las virtudes capitales en el diseño del carácter. La humildad no es más que la objetividad respecto de mis personales atributos (que facilitará el desprendimiento o distancia respecto de ellos)⁹⁰.

Tenemos aquí las dos virtudes de la primera de las acciones directivas, a saber, la objetividad, que como decíamos, según la propia definición de Llano es una cierta abstención del yo para poder ver la situación lo mejor posible, y además tenemos a la humildad que es la propia objetividad con respecto a las propias capacidades. Así, el primer paso directivo es eminentemente especulativo y no se refiere aún a las metas o a los hombres, sino a las cosas como ya están y al hecho de que no puedo cambiarlas aunque quisiera.

b) Decisión

El segundo acto directivo pertenece más a la voluntad que al intelecto, porque en la decisión el director se orienta más hacia la meta, y ya no a la situación de las cosas como están. La meta la pone el director, y entonces ya no se aplica el mismo criterio de juicio que sobre el diagnóstico:

“Hecho el acto del diagnóstico con objetividad y humildad, le corresponde al director señalar el sentido hacia el que deben orientarse sus acciones futuras. La decisión es un acto directivo por excelencia. Hemos querido evitar el pleonasma, diciendo que el director debe señalar el *sentido* hacia donde han de orientarse las acciones futuras. Pero sería más propio expresarse pleonásticamente así: corresponde al director señalar la dirección a la que deben dirigirse sus acciones futuras. Este señalamiento o indicación de las acciones (propias o ajenas) a, emprenderse, es la dirección. La decisión es, pues, un acto antonomásicamente directivo (...)

⁹⁰ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, Prólogo, p. x.

Por esto la *magnanimidad* queda señalada por nosotros como la virtud propia de esa actividad directiva que llamamos decidir; ser magnánimo coincide con aspirar a más de lo que se tiene, se hace o se quiere. La magnanimidad se identifica con el afán de superación o de logro. También expresándonos reduplicativamente, decimos que el magnánimo aspira, y se decide por el logro de metas magnas. Magnánimo, en sentido más apropiado no es el que logra lo grande, sino el que aspira a lograrlo: las realidades antropológicas son de tal índole que el ser humano se agranda no tanto por las metas conseguidas, sino por el esfuerzo que produce en el hombre una suerte de estiramiento para lograrlas”⁹¹.

Llano define a la dirección como el acto que señala, que se *dirige* hacia la meta. Por eso llama la acción directiva por antonomasia, ya que así es como comúnmente se entiende la dirección. Pero pongamos atención a que el acto que menciona Llano como propio de la dirección es la decisión, lo cual como ya habíamos adelantado, se relaciona más con la voluntad y su ejercicio que con el solo intelecto y su diagnóstico. El acto directivo es principalmente de la voluntad (digámoslo técnicamente, del *ejercicio* de la voluntad), lo cual precisamente supone la especificación del intelecto, que es una doctrina metafísica sobre el ser humano, que vemos nítidamente utilizada por Llano en el ámbito del intelecto práctico. Tal enunciación delinea nuestros principios del género-sujeto.

Ahora bien, Llano introduce aquí la virtud de la magnanimidad que tiene que ver con las cosas grandes, aunque en Aristóteles más bien se refería a los bienes sobre los que obraba una persona acomodada⁹². En este caso, Llano utiliza la magnanimidad para referirse a los bienes o metas grandes a las que aspira el director. Llano define a la magnanimidad como *aspirar a más de lo que se tiene, se hace o se quiere*. Esto que podría parecer una apología de la ambición personal y de la competencia, no es sino una aplicación de lo que ya hemos visto al analizar el género-sujeto, al analizar a la comunidad de personas que es la empresa. Mientras la empresa y el director que la dirige se ordenen al perfeccionamiento de los seres humanos dentro de la organización se alcanzarán los objetivos institucionales de la empresa. Lo óptimo sería que como consecuencia de ello, las metas mayores fueran justamente las personas dentro de la empresa. Volvemos a ver aquí las cuatro finalidades de la empresa vistas desde su aspecto moral, porque ya decíamos en su momento que cuando vemos al género-sujeto como tal, la empresa, y enunciamos sus cuatro finalidades institucionales, parece que queda fuera la persona. Pero cuando analizamos esas mismas finalidades desde el punto de vista moral, vemos claramente que las

⁹¹ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, Prólogo, pp. xi-xii.

⁹² Cfr. *Ethica Nichomachea*, IV, 2, 1122a 19-20 (n. 474).

finalidades siempre hacen referencia a la persona porque el otorgamiento de servicio, la creación de riqueza, así como la auto-continuidad, permiten, en términos de Llano, el perfeccionamiento de las personas.

Llano piensa que la magnanimidad no es propiamente el lograr las cosas grandes sino el aspirar a ellas, lo cual indica que el ser humano quiere perfeccionarse cada vez más con respecto a las realidades más grandes. Por eso siempre reiteraba que el adjetivo *magno* debe reservarse a las realidades que de verdad lo son, caso de la persona. “Es magnánimo sólo aquél que se propone metas magnas; y lo grande es sólo la persona; lo cual equivale a decir que el *ámbito en el que se circunscribe estrictamente la magnanimidad es el del ser, y precisamente el del ser del hombre*”⁹³.

Esto parecería ir en contra de lo que ya ha dicho Llano, y hemos expuesto con él, con relación a las finalidades institucionales de la empresa, pues ahora parece que la meta del director debe ser el hombre y no los productos que lleva a cabo la organización. Pero Llano afirma que esas finalidades no se obstaculizan por el logro de las metas de perfección con respecto a la misma persona, sino que más bien la referencia principal y directa de la magnanimidad es el aspecto ontológico de las personas con respecto a sí mismas y a los demás. Así, la empresa lograría sus fines institucionales y las personas los personales. Para Llano las decisiones acertadas y magnánimas, es decir que apuntan o miran hacia la persona en cuanto tal, utilizando como instrumento la riqueza (según ya habíamos analizado en otro respecto de nuestro estudio), son las que toman en cuenta el adagio escolástico *operatio sequitur esse*, es decir, la acción sigue al ser. Las acciones siguen al ser que las realiza, de manera que la profundidad de ese ser será fuente y raíz de lo operativo y directivo⁹⁴. Con esto Llano se aleja una vez más de la postura que consideraría a la empresa como un mero enriquecimiento de unos a costa de otros. Esa organización no sería empresa o comunidad de personas en términos de Llano.

Así, nuestro autor introduce la virtud que en sus términos corresponde a la decisión:

“Ello explica que la buena decisión, la decisión acertada o la decisión magnánima requieran de otra virtud –la *audacia*–, que hace ahora otra vez referencia a mis capacidades personales. *Si la magnanimidad se refiere a lo que debo lograr, la audacia alude a los recursos que he de conseguir para lograrlo*. Entre la *magnanimidad* y la *audacia* pertenecientes a la decisión, hay un plexo paralelo al que observamos entre la objetividad y la humildad que pertenecen al diagnóstico. Así como la objetividad mira a la situación objetiva (análisis objetivo de las oportunidades, y amenazas objetivas) y la

⁹³ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, Prólogo, p. xii.

⁹⁴ Cfr. C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, Prólogo, p. xiii.

humildad a la situación subjetiva (análisis objetivo de mis capacidades subjetivas), de parecida manera la *magnanimidad* se orienta hacia la meta que debe lograrse, atendidas aquellas oportunidades y amenazas (aun siendo esa meta yo mismo como objeto de logro) y la *audacia* se vierte sobre las capacidades –recursos, personal, etc.–, que he de arbitrar para alcanzar la meta fijada.

Pero hay una diferencia básica: la díada objetivo-subjetiva de la objetividad y humildad en el diagnóstico se refiere estrictamente a *cómo están las cosas* respecto de mis circunstancias y de mí mismo; en cambio, la díada magnanimidad-audacia hace referencia no a cómo están, sino a *cómo decido que estén las cosas*. El diagnóstico se vierte sobre hechos; la decisión sobre deseos⁹⁵.

La magnanimidad se refiere a las metas mientras que la decisión a los medios, a mis medios para alcanzar las metas (grandes) propuestas. Por ello dice Llano que hay una analogía entre las virtudes del diagnóstico y las de la decisión, ya que ambas tienen una doble vertiente: la externa y la interna. Y la diferencia fundamental entre los dos *momentos* de la acción directiva es que en el diagnóstico se requiere objetividad porque queremos saber *cómo están las cosas*, mientras que en la decisión de hecho decidimos *cómo queremos que estén las cosas*. El objeto, es decir, el fin, define la diferencia entre ambos momentos directivos: en uno vemos la situación (diagnóstico) y en otro la meta (decisión). Estos son nuestros principios del género-sujeto, que, como vemos, se definen por sus objetos, fines o metas, al igual que el género-sujeto de la filosofía de la empresa se define por los fines institucionales de ésta.

Podría pensarse también que la audacia, que en todo caso sería el *valor* en la filosofía aristotélica, tenía otro sentido para Aristóteles, porque se refería a los peligros que entrañaba la guerra, y se refería primeramente al peligro de muerte⁹⁶. El valor aristotélico podría darse en un análogo “director” de compañías y alianzas de hombres mercenarios en donde el peligro de muerte es latente, y por ello no parece ser la audacia aristotélica la audacia a la que se refiere Llano. Nuestro autor distinguió en sus obras la doctrina del miedo y de las oportunidades⁹⁷, pero la audacia aquí se refiere más bien a la consecución de las metas por más arduas que puedan parecer. Ahora bien, veremos más adelante cómo esta noción de valor tiene un fundamento aristotélico.

⁹⁵ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, Prólogo, p. xiii.

⁹⁶ Cfr. *Ethica Nichomachea*, III, 6, 1115a 25-b 1 (n. 354).

⁹⁷ Cfr. C. Llano, *Ser del hombre y hacer de la organización*.

c) *Mando*

Finalmente, el tercer momento del acto directivo es justamente el mando, en donde se tiene el dominio efectivo sobre el otro, como ya había dicho Llano, aunque como también ya hemos visto en su doctrina, ese mando resulta ser provisional en tanto que lo que se intenta es que el ser humano tenga auto-dominio de sí. Así, una vez que se ha diagnosticado la situación y se han propuesto las metas para cambiarla, el tercer acto directivo es el *mando*:

“Al igual que en el diagnóstico y en la decisión, el mando posee una dimensión externa o interna, objetiva o subjetiva, Aquí con una tonalidad específica: se trata de mandar a otros sujetos (dimensión objetiva de los sujetos) y de mandarme a mí mismo (dimensión subjetiva de ese sujeto que soy yo, y que he sido objeto de análisis primero en el diagnóstico – humildad– y después en la decisión –audacia).

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 decidido (...).

Para el mando o ejecución respecto de sí mismo (sea para mandar sea para ejercer cualquier otra actividad referida a la meta que decidimos), el director requiere de la *constancia* y de la *fortaleza*. Constancia, para superar lo diuturno de la acción; fortaleza, para pasar por encima de lo arduo de ella. La constancia se refiere a la diuturnidad; la fortaleza, a la dificultad”⁹⁸.

En el mando hay también una dimensión interna y una externa. La interna se refiere al propio sujeto que se auto-domina, que se auto-dirige, mientras que la externa es el mando sobre las demás personas. Desde el punto de vista interno, se requiere el auto-dominio y la fortaleza, mientras que desde el punto de vista externo se requiere la confianza en los demás, que más que una virtud es una condición de ella, en cuanto que no se es amigo o no se puede delegar algún asunto sin confianza en los demás⁹⁹. De hecho, no se podría llevar a cabo acción alguna en el “Estado” o en la ciudad sin la confianza, que es una cierta condición de las virtudes, de la amistad y de la dirección, en este caso, del mando.

⁹⁸ C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, Prólogo, p. xiv.

⁹⁹ Llano enunciará los tres ámbitos de la confianza en *Dilemas éticos*, casi veinte años después de la publicación de la primera edición de *Análisis*: “confianza en que [las personas] entenderán las razones para cumplir una orden; confianza en que se apoyarán en la persona que ordena; confianza en que serán capaces de ejecutar lo ordenado”; C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 175.

El análisis de los valores, virtudes o condiciones necesarias para el ejercicio de la dirección nos muestra que las actividades directivas tienen una dimensión objetiva y una subjetiva, una exterior y una interior del tema, objeto o asunto con el que se relacionan.

Así, la *objetividad* del diagnóstico (referido a oportunidades y amenazas externas), la *magnanimidad* de la decisión (relacionada con metas altas que no poseo y que apuntan también a mi persona), y la *confianza* en los demás (que debo tener en mi ejecución), poseen una dimensión preferentemente objetiva, esto es, aluden a realidades que se encuentran fuera de mí.

Por su parte, la *humildad* (aunque se refiera objetivamente a mis cualidades personales), la *audacia* (referidas a la capacidad con que ahora cuento), y la *constancia* y *fortaleza* (relacionadas con las dificultades que pueden aparecer en mi proceso de ejecución) implican una vertiente más bien subjetiva.

Esto lo podemos ver en el siguiente cuadro¹⁰⁰:

Actividad	Fin	Dimensión externa	Dimensión interna
Diagnóstico	Situación	Objetividad	Humildad
Decisión	Meta	Magnanimidad	Audacia
Mando	Personas	Confianza Lealtad	Constancia Autodominio Fortaleza

Hemos añadido la casilla referida al *fin* de cada una de las actividades directivas, ya que en el cuadro que aparece en el Prólogo de *Análisis de la acción directiva*, Llano no insertó los mencionados fines (que sí había desarrollado). Pensamos que aquí están nuestros principios, que se reducen al primero que es la acción directiva, y ahora los vemos tanto en su dimensión externa como en su dimensión interna.

Tenemos, pues, tres actividades (*diagnóstico*, *decisión* y *mando*) con sus respectivos fines (*la situación*, *la meta* y *las personas*), así como las condiciones y virtudes propiamente dichas, y estas virtudes o condiciones de las virtudes se ven tanto en su dimensión externa como en su dimensión interna. Así se ve el principio de nuestro género-sujeto. Todos los tratamientos de Llano con relación a los actos directivos, por ejemplo, *El estilo de mando en la empresa*¹⁰¹, suponen esta caracterización universal de lo que nuestro autor considera que es propio y específico del acto directivo. Como también habíamos dicho, en una primera instancia, cuando Llano publica *Análisis* en 1979, este cuadro y el desa-

¹⁰⁰ Cfr. C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, Prólogo, p. xvi.

¹⁰¹ Cfr. C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, Cap. 14, p. 225 y ss.

rollo de los principios del género-sujeto de la filosofía de la empresa no habían sido explicitados y sistematizados, aunque los encontramos en *Análisis* en pasajes aislados. Posteriormente, en la segunda edición de *Análisis* quedaron sistematizados, por lo que la filosofía de la empresa, analizada desde sus principios, tomó su rumbo definitivo a partir de ese momento, y con ello, Llano nos ha ayudado a delimitar qué entendemos por los principios de la acción directiva, que son los principios de la filosofía que intentamos.

En síntesis, Llano ha delimitado los *principios* de nuestro género-sujeto al hablar de los tres momentos, o los tres actos, o los tres aspectos (*afecciones*) de la acción directiva, que es el primer principio en nuestro género-sujeto. Ya podemos apreciar que el acto directivo no es sólo la prudencia entendida al modo aristotélico, como ya habíamos visto, porque al diagnóstico se le añaden la decisión (que propiamente compete a la voluntad, al ser ya una elección y una dirección determinada), y el mando, que se refiere al dominio efectivo sobre otro. El acto directivo así entendido no parece solamente referirse a las organizaciones sino a la vida humana, lo cual indica que los tratamientos de Llano se extienden a otros campos de la filosofía práctica porque muestran rasgos en común, con la filosofía política, como hemos dicho. Nuestro autor cierra su Prólogo con las siguientes aseveraciones:

“De ahí que entre los directores encontremos personas diversamente dotadas. Algunos cuentan con la aptitud privilegiada para las distintas actividades que componen el dirigir: unos para el diagnóstico, otros para la decisión y otros para el mando. Pero al mismo tiempo se dan, bajo una diversa perspectiva, directores que desarrollan o poseen de modo innato aquellas específicas virtudes que se refieren a las realidades más externas, y, así, son objetivos, magnánimos, confiados y leales; mientras que al propio tiempo carecen de aquellos atributos que atañen a realidades más personales o internas, y no son humildes, ni constantes, ni confiados o fuertes; o viceversa. Ya se ve, con este somero avance, que el perfeccionamiento integral del director es tan necesario como complejo”¹⁰².

Llano está consciente de que la formación del directivo, o del operario (en tanto que tiene acciones directivas también, por lo menos las suyas propias), es muy difícil, porque integrar todas las virtudes y sus condiciones en una sola persona parece en extremo complicado. Sin embargo, justamente cierra con estas anotaciones diciendo que espera que *Análisis* no ayude a mejorar los métodos de dirección, sino que el lector perfeccione su talante, su modo de ser y su carácter como director. Así, si leemos las obras de Llano pensando que vamos a encontrar fórmulas, artilugios o modelos económicos para dirigir mejor, estaremos equivocados. Llano hace un análisis *filosófico* de su género-sujeto, y ello es

¹⁰² C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, Prólogo, p. xvi.

justo el estudio de los principios y afecciones de la filosofía de la empresa. Tal es la importancia del Prólogo que acabamos de analizar.

V. LAS VIRTUDES CARDINALES EN LA ACCIÓN DIRECTIVA

Ya hemos visto el desarrollo de nuestros principios del género-sujeto de la filosofía de la empresa. Al igual que en los capítulos anteriores, podemos ver el mismo tema desde dos ópticas distintas, ya que, por un lado, Llano trata estos asuntos en *Análisis*, en donde se refiere por primera vez de un modo sistemático a los tres actos o momentos de la acción directiva, lo cual ha delimitado nuestros primeros principios. Por otro lado, en *Dilemas éticos* vuelve sobre el mismo tema, pero ahora, de nuevo, con una óptica diferente: estudiar las virtudes *per se* en lo que se refiere a los actos directivos, en donde veremos el fundamento último de la distinción analítica de las acciones directivas (diagnóstico, decisión y mando, así como sus objetos), a saber, las *virtudes cardinales* que la filosofía clásica conoce desde Platón.

Estas distinciones nos ayudarán a delimitar mejor nuestros principios (que son el fundamento del género-sujeto de la filosofía de la empresa) porque podemos ver así otros atributos del mismo género-sujeto, o de los mismos principios, en tanto que la perspectiva ética se refiere principalmente a los hábitos por los que se perfecciona el ser humano. Corresponde a la filosofía de la organización estudiar esas virtudes en tanto que el ser humano, según Carlos Llano, se puede perfeccionar en esta comunidad de hombres cuando está constituida como una comunidad para transformar la naturaleza y otorgar servicios, así como el generar riqueza. De nuevo, *Dilemas éticos* es un buen parámetro del estudio de la filosofía de la empresa, porque podríamos decir que prácticamente se encuentran todos los temas que debe analizarse en esta filosofía desde su óptica moral.

En el capítulo VI de *Dilemas*, Llano lleva a cabo prácticamente un estudio metafísico, moral y hasta político, del ser humano para mostrarnos las virtudes cardinales que se consideran en la filosofía llamada clásica, y que él usa y aplica en la filosofía de la empresa.

La definición llanista de virtud es la siguiente:

“Hábitos incorporados voluntariamente por el hombre para el desarrollo de sus posibilidades humanas. La virtud tiene un origen etimológico muy signi-

ficativo: *virtus* es fuerza. Con la virtud el hombre adquiere fuerza, coraje o temple para hacer su única tarea en el mundo: ser hombre”¹⁰³.

Ahora bien, para poder desarrollar el tema de las virtudes, Llano, como Aristóteles en su momento, tiene que definir a qué se refiere con esos hábitos y a qué facultades hacen referencia. El análisis de Aristóteles (que se remonta a Platón en la *República*) se hace según el género-sujeto al que le corresponde ese estudio. El estudio del *pathos*, de las pasiones del ser humano, se lleva a cabo en la *Rhetorica*, y el de los hábitos, en la *Ethica Nichomachea*. El estudio de las facultades intelectivas en *De Anima*. Llano hace una aproximación distinta porque, teniendo en mente la perspectiva ética que representan los *Dilemas éticos*, hace una aproximación al ser humano que busca establecer qué virtudes se pueden estudiar en relación con nuestro género-sujeto.

Llano dice que el hombre posee por naturaleza cuatro modos diferentes básicos de enfrentarse con la realidad, a los que corresponden cuatro facultades de las que se encuentra dotado para habilitarse a ese enfrentamiento. Las virtudes se convierten en segunda naturaleza del ser humano a través de las facultades. La virtud hace que cada facultad humana reaccione debidamente y con facilidad, lo cual requiere del hábito, en sentido de *repetición* pero también de *disposición* hacia esa acción. Es decir, quien tiene el hábito productivo del arte de la arquitectura, mientras más proyectos lleve al acto, mientras más trabaje en su respectiva área, más habituado estará y más perfección obtendrá en su respectivo hábito productivo. Ahora bien, las virtudes fundamentales refuerzan o potencian cuatro facultades humanas a su vez fundamentales.

Las cuatro facultades de las que habla Llano son la *inteligencia*, la *voluntad* y los dos *apetitos sensibles*, referidos unos a los *bienes placenteros* y otros a los *bienes arduos*. Tal esquema de cuatro instancias aparece desde la *Ethica Nichomachea*. Analicemos este asunto.

1) La inteligencia es la facultad por la que el ser humano:

“...capta de un modo inteligente la realidad para conocer cómo reaccionar ante ella. Esta facultad se denomina inteligencia, y la virtud llamada prudencia facilita al mismo entendimiento para definir lo que ha de hacer ante cada situación que se le presente”¹⁰⁴.

Ahí mismo Llano afirma que la prudencia es la capacidad intelectual de acierto. El hombre prudente es el que acierta a decidir lo conveniente, lo debido, lo oportuno en cada caso concreto. Así, vemos que la parte referida al diagnóstico como acción directiva se corresponde con la virtud de la prudencia en la filosofía aristotélica.

¹⁰³ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 144.

¹⁰⁴ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 145.

2) Por su parte la voluntad se define así:

“Además del entendimiento, por el que el hombre llega a conocer intelectualmente la realidad, el ser humano está dotado de voluntad, por la que quiere o rechaza la realidad aprehendida. Así como el hombre con el entendimiento conoce lo que son las cosas, por la voluntad quiere las cosas como son. La voluntad orienta bien su querer, es decir, quiere lo que debe querer-se, gracias a la justicia”¹⁰⁵.

Afirma Llano que el sentido fuerte de justicia se refiere directamente a la voluntad. En lo que se refiere al ejercicio, Llano siempre hace énfasis en la voluntad en acto, esto es, en llevar a cabo algo con la voluntad en acto. Así, para él la justicia es la *voluntad* permanente de dar a cada uno lo que le corresponde. De hecho, afirma que la justicia primera es *la que orienta a la voluntad a dar cada uno lo que primeramente le corresponde*¹⁰⁶.

3 y 4) Finalmente, Llano expone los dos apetitos sensibles o tendencias naturales que se originan a partir del conocimiento de los sentidos (no del entendimiento, en el que se originan las tendencias de la voluntad, al ser ésta una facultad racional):

“Estas tendencias que se siguen de los sentidos se denominan clásicamente apetitos sensibles. Hay dos grandes tipos de apetitos sensibles: los que se refieren a los bienes arduos y los que se refieren a los bienes placenteros. Pues bien: el hábito o virtud que orienta los apetitos humanos para que no decaigan ante los bienes arduos se llama fortaleza.

Además de los apetitos sensibles referidos a los bienes arduos (cuya virtud fundamental que los orienta y empuja es la fortaleza), el hombre posee, según dijimos, otro tipo de reacciones ante los bienes placenteros. El hábito o virtud que orienta y refrena las tendencias naturales de nuestros apetitos ante lo placentero se llama *templanza*”¹⁰⁷.

Los apetitos sensibles que se orientan a los bienes arduos son llamados clásicamente *apetito irascible*, cuya virtud fundamental es la fortaleza. A su vez, los apetitos sensibles orientados a los bienes placenteros son llamados clásicamente *apetito concupiscible*, cuyo hábito que orienta y refrena esas tendencias naturales es la templanza.

Así, desde el punto de vista del intelecto práctico que es al respecto al que corresponde esta exposición, Llano enuncia las célebres cuatro virtudes fundamentales:

¹⁰⁵ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 145.

¹⁰⁶ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 146.

¹⁰⁷ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 146.

- a) *prudencia* (que denomina como capacidad de acierto del entendimiento);
- b) *justicia* (que es la reorientación de lo que la voluntad quiere para dar a cada uno lo suyo);
- c) *fortaleza* (que ayuda al sostenimiento del apetito sensible ante los bienes arduos);
- d) *templanza* (que regula los apetitos sensibles ante los bienes placenteros).

He aquí las cuatro virtudes fundamentales que la filosofía clásica llamó cardinales porque sobre ellos, como sobre su gozne –*cardo*, en latín– giraba toda la dinámica activa del ser humano. Llano afirma que *son fundamentales porque orientan de un modo fundamental a las cuatro facultades fundamentales del hombre: entendimiento, voluntad, apetito de bienes arduos (irascible) y apetitos de bienes placenteros (concupiscible)*¹⁰⁸.

En síntesis, podemos decir junto con Llano (lo cual él hace para estudiar los dilemas éticos que se dan en la empresa, y nosotros para delinear los principios del género-sujeto), podemos decir, pues, que la empresa –y no sólo ella– ha ignorado la importancia de estas virtudes, siendo que juegan un papel crucial en el trabajo directivo de las empresas –y no sólo de ellas–, acción directiva que, reiteramos, es el principio de nuestro género-sujeto.

Asimismo, cabe reiterar que las funciones del trabajo directivo son tres:

- i) diagnóstico de la situación;
- ii) decisión de los objetivos;
- iii) mando de hombres para que los consigan.

Las respectivas virtudes de estas acciones son:

- “i) la objetividad, a fin de detectar las oportunidades y amenazas (objetividad que para Llano es sinónimo de la *prudencia* o capacidad de acierto)¹⁰⁹;
- ii) la decisión de los objetivos requiere dos virtudes específicas (la magnanimidad, por la cual me propongo metas valiosas, y la audacia por la que

¹⁰⁸ Cfr. C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, p. 146.

¹⁰⁹ Esto lo vemos asimismo en otro contexto. “Veamos cuáles son las capacidades específicas que deben desarrollarse en orden a la prudencia. La primera condición del hombre prudente es que sea objetivo. El punto de arranque de la prudencia ha de ser, en efecto, el conocimiento real de la situación ante la que va a actuarse: el saber fielmente *cómo están las cosas*. La objetividad implica el someterse a la realidad de la situación, sin deformarla con nuestras apetencias y nuestros deseos. Precisamente por esta implicación de sometimiento, que obliga a poner entre paréntesis a la propia persona, los escolásticos medievales llamaban *docilitas* a la objetividad. La docilidad no se entendía entonces, según se entiende ahora, como sometimiento a la autoridad, sino como sometimiento a la realidad, sólo ante la cual debemos someternos”; C. Llano, *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, p. 111.

pretendo tales metas). La magnanimidad se refiere a las personas, y para optar por las personas como meta se requiere de la *justicia* que es la orientación de la voluntad para dar a cada uno lo que le corresponde.

iii) El mando necesita tres virtudes específicas: a) la confianza en los hombres que han de ejecutar las acciones. Esta confianza se fundamenta en la justicia, que otorga a la persona su primer atributo como persona: el ser confiables. b) La fortaleza para vencer la dificultad, y c) la constancia para superar la diuturnidad. La constancia tiene su fundamento en la templanza, que es el recto uso del apetito hacia los bienes placenteros, los cuales constituyen el mayor peligro para la constancia del trabajo¹¹⁰.

He aquí las cuatro virtudes cardinales (prudencia, justicia, fortaleza y templanza) llevadas por Llano al género-sujeto de la filosofía de la empresa. Podemos ahora ver que al esquema analítico de las acciones directivas le corresponde un fundamento metafísico universal que se refiere a la naturaleza humana.

Actividad	Fin	Dimensión Externa	Dimensión interna	Virtudes
Diagnóstico	Situación	Objetividad	Humildad	Prudencia
Decisión	Meta	Magnanimidad	Audacia	Justicia Fortaleza
Mando	Personas	Confianza Lealtad	Constancia Autodominio Fortaleza	Fortaleza Templanza

Este cuadro como tal no se encuentra ni en *Dilemas* ni en *Análisis*, pero lo obtenemos a partir de ambos tratamientos, y responden completamente al espíritu de esos dos textos. La acción directiva, nuestro *principio*, nuestro *género-sujeto*, tiene tres fines, así como dos dimensiones respectivas (interna y externa), lo cual podría decirse que son las *afecciones* de ese primer principio del género-sujeto, y, esas actividades con una doble dimensión obedecen a la cuádruple distinción de las virtudes cardinales.

Aquí podemos referirnos a un texto de Aristóteles en la *Política*, que parece que contiene *in nuce* toda la doctrina práctica de Llano. El Estagirita menciona las virtudes que son cardinales para la vida humana, incluyendo la filosofía como una de ellas en tanto que es regida por la sabiduría y el intelecto:

“Así pues, es necesario fortaleza y resistencia para el trabajo, la filosofía para el ocio, la templanza y la justicia para los dos momentos a la vez, y espe-

¹¹⁰ C. Llano, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, pp. 174-175.

cialmente en tiempo de paz y ocio, ya que la guerra obliga a ser justos y templados, mientras que el goce de la buena suerte y el ocio que acompaña a la paz los hace más soberbios”¹¹¹.

He aquí uno de los pasajes más bellos de la filosofía ecuménica. Como decimos en nuestro *Comentario a la Política*, Aristóteles en esta *reciprocatio* sintetiza la vida humana, así como las virtudes que la deben acompañar para perfeccionarla. Aquí aparecen todos los predicados de la *Ethica Nichomachea* y de la *Política* en cuanto que esta demostración se puede aplicar tanto al hombre como a la *polis* misma, al ser las dos perspectivas del mismo género-sujeto de la política.

Nos parece que toda la obra de Carlos Llano con respecto a las cualidades y virtudes directivas se centra en esta cita aristotélica. Aquí no aparece la prudencia, pero se entiende que ninguna de estas virtudes se dice tal sin la prudencia.

Tenemos aquí, entonces, nuestro género-sujeto sus afecciones y sus principios, y así, junto con Carlos Llano pensamos que hemos delineado los principios, el género-sujeto y las afecciones primordiales de la filosofía particular que inquirimos.

¹¹¹ *Política*, VIII, 3, 1334a 23-28. Como decimos en nuestro *Comentario a la Política*, si ordenamos los predicados e incluimos las virtudes que perfeccionan la vida humana, se dice por *reciprocatio* que [C] el hombre [A] tiene a) trabajo, b) ocio y c) trabajo y ocio, [B] porque tiene a) fortaleza y resistencia, b) filosofía, y c) templanza y justicia. Y si se ven las actividades a las cuales se refieren las virtudes mencionadas, se dice a la inversa que [C] el hombre [A] tiene a) fortaleza y resistencia, b) filosofía, y c) templanza y justicia [B] porque tiene a) trabajo, b) ocio y c) trabajo y ocio.

CONCLUSIONES

1. Estudio filosófico de la empresa

Hemos analizado la filosofía de la empresa de Carlos Llano, y con ello, pensamos que hemos analizado los principios de la filosofía de la empresa en su sentido universal. La razón es que la aproximación de Carlos Llano es antes que otra cosa filosófica, no técnica, sociológica, económica o política: es una aproximación filosófica a su género-sujeto de estudio, lo cual en sus propios términos indica que intenta ser una aproximación *radical, sintética y plenaria*. La visión de Carlos Llano nos ha permitido ver a la empresa como un fenómeno social o político, pero principalmente como un hecho humano que hay que estudiar porque, aunque en primera instancia no parece un tópico para ser estudiado de un modo “serio” por la filosofía, es un género-sujeto de análisis válido como cualquier otro. Ahora bien, para considerarlo en sus términos adecuados requerimos de las herramientas aristotélicas referidas a la ciencia para desvelar los elementos y partes fundamentales de la empresa.

Es por ello que nos hemos concentrado en los tres elementos científicos que Aristóteles propone para las ciencias demostrativas, siendo que nosotros intentamos hacer ver esa doctrina en la filosofía práctica también en tanto que subordinada a la especulativa. Esta investigación analiza la filosofía de la empresa de Carlos Llano bajo las tres instancias de la ciencia que, hemos dicho, son la misma (el género-sujeto es el objeto de estudio que analizamos), pero vistas desde tres ópticas diferentes: como el *sujeto* de estudio, como los *principios* o características fundamentales de ese objeto, y como los *atributos* derivados o concomitantes de él. Estas tres perspectivas enriquecen la visión del mismo objeto de estudio, que en nuestro caso ha sido la empresa, a la luz de la doctrina de la acción directiva de Carlos Llano. Pensamos que hasta ahora en el llanismo no se ha hecho algo semejante, es decir, unir las concepciones filosóficas científicas de Aristóteles (porque la ciencia práctica también es ciencia) a las nociones de la filosofía práctica de Carlos Llano. Esta labor es útil porque conviene primero dejar delimitado en general cuál es el género-sujeto de la filosofía de la empresa, cuáles son sus principios y sus afecciones básicas, y una vez ordenadas las ideas primeras, poder analizar todos los temas de esta filosofía con detenimiento.

En otras obras está delimitada la doctrina de Llano, así como resumida en sus términos generales, como es el caso del texto del libro de Nahúm de la Vega. Carlos Ruiz desarrolla uno de los temas claves de la filosofía de la empresa de Llano, y propone un planteamiento propio y original sobre un tema que Llano no había desarrollado *in extenso*, a saber, el Valor Humano Agregado. Nuestra aproximación al *corpus* de Carlos Llano es en cierto modo más sencilla, ya que no abarcamos necesariamente todas las obras de nuestro autor, sino las que mejor nos guían en la delimitación de nuestro género-sujeto. Por otro lado, esta aproximación ha sido complicada en cuanto que las obras que analizamos son justamente las que en el plano práctico se podría decir que tienen mayor complejidad, porque el análisis filosófico de Llano sobre la empresa emplea términos técnicos que tuvimos que ir desvelando y enunciando cada vez, caso de las partes formales y materiales de la empresa.

Aristóteles dice en los *Analytica Posteriora* que cuando sabemos que algo *es*, hay que preguntarnos *por qué es*, y éste es el caso del género-sujeto que nos atañe. En otros términos, la empresa es una comunidad de personas, o una “alianza” de personas –como hemos llamado a las organizaciones humanas cuando tienen fines desviados–. Esa comunidad existe y no tenemos por qué justificar el género-sujeto en cuanto a su existencia. Aun en el caso de los objetos matemáticos, dice Aristóteles en las primeras líneas de los *Analytica Posteriora*, hay que suponer que existen para poderlos estudiar, aunque –nos recuerda siempre Llano– sepamos que no existen sin materia, sino que sólo se definen sin ella. El caso de la empresa no es como los objetos matemáticos, ya que efectivamente, la realidad de las empresas es un hecho y tenemos que dar por supuesto ese *quia*, que algo es, para estudiar por qué es.

Hemos llamado al estudio de Llano en *Análisis de la acción directiva* como el estudio *per partem* de la empresa, es decir, el estudio de la empresa se hace por sus partes principales, lo cual nos permite conocer el *quid* de la empresa. De entre estos elementos, que, de nuevo, podrían parecer muy evidentes para los estudiosos de las empresas, teníamos que analizar cuál es anterior y cuál es posterior, para saber el orden adecuado que se debe tener en el estudio de la filosofía intentada. Pero hay que decir que no parece tan evidente el estudio que hemos hecho, tomando en cuenta que no hemos visto trabajos que hayan aplicado la consideración de la doctrina analítica de Aristóteles al estudio de la empresa. El estudio científico del llamado Estagirita es un estudio general, pero por ello mismo quizá es lo más relevante para poder hacer la hipótesis del género-sujeto, es decir, para dejar planteado bien cuál es el género-sujeto que nos atañe en cualquier materia. Aristóteles lo dice claramente: si sabemos qué es algo debemos conocer por qué es, y si sabemos si es algo, debemos plantear qué es. El caso de la empresa es claramente el primero: sabemos que la empresa es un fenómeno mundial, con más de un siglo de existencia, y actualmente se encuen-

tra en un estado de plenitud ya que los consorcios y corporaciones gigantescas tienen modelos colosales de organización y de coordinación entre sus partes, así como compañías filiales, etc. La existencia de la empresa, corporación, organización, o como se le prefiera llamar, es un hecho, y hay que conocer sus causas. No parece difícil decir que la filosofía de Llano se refiere a las empresas en su sentido universal. Lo que sería difícil determinar es a qué tipo de empresa se aplica la idea de Llano. No hablamos de cantidad aquí, es decir, de si la empresa cuenta con dos personas o con dos mil empleados, porque el planteamiento no se refiere a la materia, sino a la forma de la empresa. Sobre este particular, hemos visto que la definición general de empresa de Llano se refiere a la transformación de la naturaleza y de las relaciones humanas, por lo cual hemos incluido en la noción de empresa de Llano las llamadas redes sociales en tanto que influyen en las relaciones humanas, y así, podemos hacer uso de la definición de empresa de Llano. Así que no hablamos de cantidad sino de la cualidad, diferencia o “esencia” –en términos de Llano– de la empresa.

Tomando en cuenta que una empresa actual tiene muchas filiales, y que, por ejemplo, una empresa que vende libros por internet no tiene un solo libro en sus almacenes, sino que recurre a empresas externas, cabe la pregunta: ¿eso es una empresa como tal? ¿Entra en la definición de empresa? La respuesta es afirmativa: Llano mismo se plantea si los *terceros* deben ser incluidos como parte de la empresa cuando el 90% de sus ventas corresponden a nuestra empresa, aunque no sean parte de ella. La definición de empresa de Llano también se aplica a las corporaciones multinacionales si tomamos en cuenta que cumplen las finalidades institucionales, y esto cabe decirlo desde la perspectiva analítica de la empresa. Sin embargo, la visión analítica no es la única que lleva a cabo Llano, ya que la perspectiva moral o dinámica, como la hemos llamado, nos hace ver otros ángulos de la comunidad de personas que es la empresa, y ahí tendríamos que ver si las gigantescas corporaciones en realidad ayudan a la comunidad y cumplen moralmente con esos fines, o bien no lo hacen. Ello le corresponde a la filosofía de la empresa en su vertiente moral, que no es la nuestra *primo et principaliter* porque nosotros delimitamos los problemas en sus dimensiones metódicas últimas. Sin embargo, el problema queda ahí: las corporaciones multinacionales, pongamos como ejemplo, las refresqueras y las compañías de videojuegos, así como las de *gadgets* como celulares y tabletas, ¿en realidad cumplen con las cuatro finalidades de la empresa de las que habla Llano desde un punto de vista moral? Digámoslo al modo de Llano: ¿satisfacen necesidades (crematística natural aristotélica) o satisfacen demandas (crematística antinatural aristotélica)? Además, ¿esas demandas son creadas o son realmente perfeccionadoras del ser humano en cuanto tal? Podemos hacer estas preguntas con las máximas empresas para poder analizar nuestro género-sujeto desde dos ópticas, la analítica y la moral, para así analizar las cuatro finalidades que constituyen nuestro género-sujeto de estudio, que es lo que aquí delimitamos.

La definición de Llano de la empresa como la comunidad de personas que transforma la naturaleza y las mismas relaciones humanas, es útil para analizar cualquier empresa y analizar sus partes primordiales. En nuestro caso y al igual que Llano, no hacemos un estudio de por qué se dio la empresa desde un punto de vista histórico. La investigación de Llano es análoga a la que hace Aristóteles en la *Política*, esto es, Aristóteles analiza los elementos fundamentales de la *polis*, no tanto una aproximación genética temporal de las ciudades, aunque hace tales alusiones cuando es el caso. El estudio aristotélico es filosófico, es un estudio del *ser* de la misma *polis* como unidad de orden. Y lo mismo decimos del caso llaneano con respecto a la empresa: Llano no aborda la empresa desde su génesis temporal, sino desde el análisis de las partes fundamentales y “atómicas”, como las hemos llamado. Y si hiciéramos un análisis temporal y genético de la empresa, tendríamos que buscar precisamente sus inicios a partir de las finalidades que hemos analizado junto con Carlos Llano. Por ello nos hemos concentrado en el estudio de *Análisis de la acción directiva*, que hemos denominado como el texto fundamental de Llano desde el punto de vista de su obra referida al intelecto práctico. En este libro, Llano desmenuza la acción directiva en sus partes principales, y hemos visto que la empresa tiene como partes principales al trabajo operativo y directivo, así como a la inversión (que no es propiamente llamada “capital”).

Es muy relevante el modo como Llano mismo dice que cambia el sentido de los antiguos términos referidos al *management*, que eran capital, organización y trabajo, porque para él, el trabajo directivo y el operativo son de hecho trabajo. Además, la organización depende de la dirección (que es el primer principio de nuestro género-sujeto), y no al revés, por lo cual el cambio terminológico de Llano no es menor, ya que pone los términos y enunciaciones en su correcta dimensión, y esto, como decimos, lo tiene que hacer la filosofía y ninguna otra técnica o ciencia particular referida a la empresa. Esos elementos entendidos en universal son las partes materiales y formales de la empresa, entendiendo por ello las principales en cuanto a su organización interna, y entendiendo además que no hablamos de una empresa en particular, sino de la empresa en universal. Como decíamos en el trabajo, en la filosofía de la empresa, si bien se debe inducir también a partir de casos particulares, no hablamos de *esta* empresa con *esta* dirección y organización específica, sino de la empresa y la dirección en universal.

Los elementos que se podrían ver como la materia de la empresa, a saber, la riqueza o la inversión, se ordenan siempre a los otros elementos como la operación y la dirección, que se podrían ver como la forma o la función específica de la empresa como tal. Así, diríamos por *reciprocatio* que una empresa es una comunidad que tiene trabajo (operativo y directivo) porque tiene riqueza, en donde vemos a la materia y la causa eficiente como el objeto de los dos trabajos

de la empresa, lo cual es el modo como entienden muchos autores a la empresa. Por otro lado, si ordenamos los términos correctamente veríamos a la empresa al revés, es decir, como una comunidad que tiene riqueza porque tiene trabajo (operativo y directivo), en cuyo caso la riqueza se ordena al trabajo y no a la inversa. Ésta es la *reciprocatio* llanista que, aunque no se encuentre así como tal en *Análisis de la acción directiva*, sí obtiene esta forma de enunciación en la otra obra que ha sido nuestra guía en estos menesteres, a saber, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. Y esto lo decimos porque justo en *Dilemas* (p. 41) Llano define a la empresa principalmente como una comunidad de personas, lo cual estaba implícito –y a veces explícito claramente– en *Análisis de la acción directiva*.

Ahora bien, Llano no solamente define a la empresa como comunidad de personas, sino que también ordena los predicados de modo adecuado, y ya lo hemos adelantado líneas más arriba. En *Dilemas*, Llano afirma que la empresa es un *trabajo organizado que se sirve del capital o inversión para potenciar sus alcances* (p. 42). He aquí en palabras del propio autor la *reciprocatio* de los términos que hemos hecho más arriba. Cuando Llano habla del trabajo organizado no se refiere a un trabajo impersonal que no es hecho por nadie, sino que está suponiendo las enunciaciones básicas que ya había hecho en *Análisis*, pues el trabajo se divide en directivo y en operativo, y la acción directiva se divide en tres grandes partes o momentos: diagnóstico, decisión y mando. Esta ordenación de predicados en donde la riqueza o la inversión se hace subsidiaria del trabajo humano, sea directivo sea operativo (que *in extremis* se podrían identificar en la dinámica de la actuación en la empresa, porque no hay acciones directivas que no tengan cierta operatividad, ni viceversa), nos muestra el orden que debe tener la filosofía de la empresa en general, y no sólo en términos de Llano. Recuérdese que usamos la doctrina de Carlos Llano para perfilar una filosofía de la empresa en universal, en tanto que pensamos que la doctrina de Llano ha hecho un estudio sintético, radical y plenario sobre la comunidad que estudió en sus obras prácticas.

Ahora bien, una vez conocido que la empresa es una comunidad, y que la riqueza no se contrapone al trabajo, sino que al revés, el trabajo se sirve de la riqueza para realizarse adecuadamente, debe realizarse el estudio de las finalidades de la empresa desde el punto de vista moral, como lo hace Llano, para ver los posibles dilemas que pueden surgir al estudiar la realidad de la empresa: ¿la ganancia siempre se opone al servicio? ¿El trabajo en la empresa es enajenante y no produce ninguna perfección al ser humano en ella? Llano estudia estos dilemas en su libro homónimo, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, que nos indica de nuevo en qué sentido y en qué orden se deben enunciar los predicados básicos de la filosofía de la empresa.

Llano aduce que en este problema hay una falta no sólo de la ordenación de los términos (de *reciprocatio* en los nuestros), sino que no se ha distinguido entre los fines institucionales de la empresa y los fines personales de sus integrantes. Así, los fines personales (ganar dinero, fama, poder.) pueden ser diversos de los fines institucionales (prestar un servicio de cualquier naturaleza) siempre que los personales no desvirtúen a los institucionales. Podemos poner un ejemplo muy pedestre: un futbolista específico puede querer ser considerado el mejor goleador de todos los tiempos por pura vanidad y egoísmo personal, pero para lograrlo debe jugar en equipo y cumplir con las finalidades institucionales de su club. De no ser así, no podría llevar a cabo su meta personal, que aunque sea movida por afanes superficiales de ambición, no desvirtúa los fines institucionales de su equipo. En la respuesta de Llano justamente vemos cómo se aplica el trabajo filosófico a un género-sujeto referido al intelecto práctico, es decir, hay que saber distinguir los sentidos de las palabras y los fines de las instancias que estudiamos para poder plantear el problema de un modo adecuado.

Recordemos que hemos dicho que para Llano hay cuatro finalidades de la empresa, pero que en realidad podríamos decir que es uno y el mismo. Pues bien, justamente cuando analizamos desde el punto de vista moral las finalidades institucionales de las organizaciones vemos que entre todos los conceptos mencionados por Llano hay un predicado primero, que es el desarrollo de las personas, como ya lo ha detectado Carlos Ruiz en su investigación citada, al hablar del *Valor Humano Agregado*. Así que si ordenamos los términos de las finalidades de la empresa veremos que para Llano *el desarrollo de la persona* se logra mediante *el servicio a la comunidad* y éste, a su vez, consiste en *desarrollar a las personas*. Es decir, que Llano siempre ha hablado de uno y el mismo predicado (que en nuestros términos técnicos es el género-sujeto), que es el desarrollo y perfeccionamiento de las personas. Ahora bien, este perfeccionamiento, que es el predicado principal, tiene varias vertientes y por eso deben analizarse todas sus partes. Es decir, el perfeccionamiento de la persona se da al otorgar un servicio y al crear riqueza tanto para la comunidad como para ella misma, y así entonces, los predicados se pueden ver como distinguidos en sus partes. El otorgamiento de un servicio y la ganancia monetaria, así como la ganancia personal, es *in extremis* lo que constituye a la empresa, y así, decimos, ordenando los predicados, que el otorgamiento de un servicio y la generación de valor son fines de la empresa *porque* producen el desarrollo de las personas, en donde vemos el orden del servicio y el valor con relación a las personas. Si dijéramos al revés, que el desarrollo de las personas se da porque se otorga un servicio y se genera un valor determinado, no erraríamos del todo, porque en cierto modo se puede enunciar así el predicado referido a nuestro género-sujeto, pero sólo sería una parte del fenómeno de la empresa. Nosotros tenemos que buscar, junto con Carlos Llano, la ordenación más precisa de la empresa según su doc-

trina. Pensamos, pues, que la ordenación correcta de los términos por *reciprocatio* se enuncia poniendo al desarrollo de la persona como la causa final primera de la empresa.

Así, hemos analizado y delimitado el género-sujeto y las afecciones o atributos principales de la empresa a la luz de la filosofía de Carlos Llano. Ahora bien, como también hemos analizado los principios de nuestro género-sujeto nos hemos tenido que remontar al estudio concreto de la *acción directiva*, que es el primer principio dentro del género-sujeto de la filosofía de la empresa, porque en términos de Llano justamente la organización se deriva de un acto directivo, y no al revés. La acción directiva es para Llano una acción que se refiere a los individuos, a las circunstancias particulares aquí y ahora, y justo por ello no cabe una ‘dirección científica’, aunque sí cabe hacer un estudio científico de la dirección, lo cual es distinto.

En este punto nos hemos servido de los análisis de Llano con respecto al conocimiento del singular, porque justamente la acción directiva siempre versa sobre casos concretos. Asimismo, Llano habla de la prudencia como una actividad que se puede identificar con una parte del proceso directivo, aunque no con todo él, como hemos visto en nuestra investigación. La acción directiva se debe distinguir en universal con respecto al arte y al diálogo, aunque bien podría haber dicho Llano que el diálogo es una condición previa tanto del arte como de la dirección. Por otro lado, y aún más específicamente, la dirección se distingue por tres actos o momentos primordiales, a saber, a) el diagnóstico, b) la decisión y c) el mando. Estas tres actividades directivas tienen virtudes fundamentales, caso de la objetividad y la humildad, b) la magnanimidad y la audacia, y c) la confianza y la fortaleza. Estas virtudes, dice Llano, se dan en una vertiente doble por la doble caracterización que se puede hacer de ellas, tanto interna como externa.

Con el estudio de los principios del género-sujeto, Llano hace algo análogo a lo que hizo con respecto a las finalidades de la empresa, esto es, en *Análisis* lleva a cabo la división de las partes y su consecuente exposición, mientras que en *Dilemas* no sólo hace la división y análisis, sino que expone el contexto completo de sus distinciones que son los actos y virtudes directivas. Lo hemos visto en su momento y lo reiteramos ahora: los actos directivos tal como los analiza Llano tienen su raíz última en el estudio *metafísico* que ha llevado a cabo la filosofía clásica al desarrollar las cuatro virtudes cardinales: prudencia, justicia, fortaleza y templanza.

Ahora bien, vista desde esta óptica, la acción directiva parece ser muy difícil de alcanzar, si tomamos en cuenta que, aunque las virtudes para darse requieren de la integridad de la persona y están relacionadas entre sí, es muy difícil que en la misma persona se encuentren concentradas las virtudes cardinales. Y también parece en extremo difícil que un director cualquiera pueda tener estas capacida-

des y que sepa formarlas adecuadamente. En este sentido, la obra de Llano podría decirse que ve más lo que debería ser la persona directiva, más que lo que de hecho sucede. Incluso podríamos hacer alguna investigación inductiva para ver si los directores de empresa son de ese modo, pero Llano no ha procedido de esa manera, sino que ha visto qué es lo primero en el ser humano y de ahí ha partido deductivamente –si se quiere usar el término–, para conocer cuáles son las virtudes y acciones características de una persona que es directora, y ya no sólo hablamos de la dirección de empresas sino de la existencia de la persona. Por ello, hemos reiterado en nuestra investigación que Llano habla de la acción directiva en la empresa (que es nuestro primer *principio* en el *género-sujeto* que estudiamos), pero se extiende a un ámbito más allá de la mera organización, pues se refiere al ser humano en cuanto tal, no ya en un ámbito social o político, sino a la persona en cuanto que es persona. Así es como podríamos sintetizar de nuevo el delineamiento del género-sujeto, los principios y las afecciones de la filosofía de la empresa.

2. Visión analítica y sistémica de la empresa

Para finalizar, cabe hablar de una consideración sistémica, para tomar el término del mismo Llano, que pensamos que resume todo lo que nuestro autor ha tratado en la filosofía de la empresa. En *Sobre la idea práctica*, Llano analiza las relaciones entre la causa ejemplar y las demás causas aristotélicas. En el estudio de la relación entre la causa ejemplar y la material, Llano se detiene a hacer algunas consideraciones sobre los métodos analítico y sistémico para abordar algún género-sujeto de estudio. El método analítico se referiría principalmente a un estudio de la causa material, que no estaría completo si no hiciera referencia a las demás causas. Para Llano, siguiendo a Aristóteles y Tomás de Aquino, el estudio de la causa material sin el de las demás causas es incompleto, si no es que erróneo cuando se entiende sólo la materia de los fenómenos o los hechos estudiados. Por ello, nosotros hemos usado la noción de método analítico de Llano para aplicarla a sus estudios sobre la empresa en el libro *Análisis de la acción directiva*, pero asumiendo el hecho de que nuestro autor no sólo estudiaba la causa material sino también la formal al mismo tiempo.

Ahora bien, en *Sobre la idea práctica*, en donde analiza precisamente la noción de método analítico, ofrece una exposición acerca de las organizaciones humanas por medio de un análisis material y uno sistémico (que nosotros llamaríamos *formal*). En nuestros términos, Llano expone ahí el género-sujeto, las afecciones y los principios del género-sujeto de la filosofía de la empresa, sólo que en abstracto, por decirlo así, entendiendo por abstracto el hecho de que

parece claro que su fin era hablar de la organización humana que constituye nuestro género-sujeto. Ahora bien, no todo sistema por serlo es un sistema humano, sino que también se entiende como sistema un continuo natural, caso del sistema respiratorio o circulatorio, y por ello Llano comienza hablando de lo común para después distinguir lo concreto del sistema humano que es la empresa.

Así las cosas, podríamos resumir los elementos que hemos tratado en nuestra investigación por medio de la noción de sistema y sus partes. Llano afirma que esta caracterización la toma de Russell Ackoff¹, pero en realidad, la idea de la unidad de orden hemos visto claramente que es de Tomás de Aquino en su Proemio a la *Ethica* de Aristóteles, pues Llano, al comenzar sus disquisiciones, agradece a Jorge Morán el haberle proporcionado las traducciones del *Comentario* de Tomás de Aquino a la *Ethica* de Aristóteles. Con estas dos fuentes a la mano, Aquino y Ackoff, Llano delinea nuestro género-sujeto, sus afecciones y sus principios en *Sobre la idea práctica*, ideas que parafrasearemos a continuación para delimitar por última vez nuestro objeto de estudio².

La naturaleza del sistema puede caracterizarse mediante ciertas notas, que, decimos, se refieren en común a los sistemas naturales y a los sistemas creados por el ser humano, caso de la organización humana que es la empresa, aunque también quizá podría añadirse que se refiere a cualquier organización humana, inclusive la propia comunidad política llamada “Estado”. Veamos, pues, los elementos que Llano considera constitutivos de los sistemas.

1) *La conducta de cada elemento componente de un sistema tiene un efecto sobre la conducta del todo.*

Este ejemplo de sistema se refiere al cuerpo orgánico. El funcionamiento de los pulmones, o el corazón, o el cerebro, tienen algún efecto sobre el comportamiento del todo. Cuando hay alguna presunta parte del sistema que no se encuentra afectada por el comportamiento, conducta o acción de otras partes, aquélla se hallaría fuera del sistema. Esto parece enunciar la ley del efecto que Llano había enunciado en *Análisis de la acción directiva*³, y que se reitera más abajo.

2) *La conducta de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes.*

Esto es, la manera en que cada elemento se comporta y la manera en que influye sobre el todo depende al menos de cómo se comporte otro elemento. Por ejemplo, el corazón se comporta e influye sobre todo el cuerpo humano, en

¹ Cfr. R. Ackoff, *Planificación de la empresa del futuro*, Limusa, México, 1990, p. 21.

² Cfr. C. Llano, *Sobre la idea práctica*, pp. 125ss.

³ Cfr. C. Llano, *Análisis de la acción directiva*, p. 180.

íntima conexión con el comportamiento de los pulmones; el funcionamiento del cerebro varía dependiendo del de los pulmones y el corazón, etc.

Así, los dos primeros elementos se refieren a la integración de la parte en el todo y a la interdependencia entre las partes principales.

3) No obstante esta influencia integral (1) y esta interconexión parcial (2), *cada elemento aporta al todo algo específico.*

Como enunciación sintética de las dos primeras, la tercera característica del sistema indica que cada parte tiene una función dentro de él. Según Llano, si todas las partes realizaran la misma labor, no constituirían un sistema, sino un *aglomerado*.

4) *Cada parte del sistema posee propiedades que se pierden cuando se considera separadamente.*

En este caso, podríamos poner el ejemplo aristotélico de la mano de una persona muerta, en cuyo caso “mano” se entiende de modo equívoco, porque propiamente hablando ya es sólo materia, pues la mano sólo se dice en tanto que es parte del hombre vivo. Quisiéramos un ejemplo de Llano con respecto a las organizaciones para ver exactamente a qué se refiere.

5) *La influencia de la parte en el todo afecta a su vez a la propia parte.*

Llano llama a esta característica el *feed-back* o retroalimentación entre las partes y el todo, aunque no pone ejemplo alguno. Una enfermedad de todo el organismo, caso de un resfriado, afecta a alguna de las partes primordialmente.

6) Aunque dentro del sistema se formen sub-sistemas, *cada uno de los sub-sistemas tiene a su vez, como cada parte, un efecto sobre la conducta del todo y ninguno tiene un efecto independiente de él.*

Sobre este particular, Llano afirma que si no fuera así no formarían un sub-sistema, sino que serían un sistema completo. Llano parece tener en mente de nuevo la ley del efecto, mencionada en el No. 1.

7) *No hay sistemas absolutamente cerrados, ya que todo sistema forma parte de otro sistema envolvente más amplio.*

Llano afirma que si el sistema del que hablamos fuera un sistema totalmente abierto al sistema envolvente del que pertenece, ya no sería un sistema sino un subsistema del sistema envolvente. También dice que los conceptos de mayor o menor apertura sistémica son claves para entender las relaciones entre un sistema y su sistema envolvente o entorno, por lo cual entendemos que esta característica del sistema se refiere a la mayor o menor apertura.

Para iluminar las relaciones de un sistema con su entorno, Ackoff arbitra los conceptos del entorno *transaccional*, que influye en el sistema, pero es a su vez influido por él, y el entorno *contextual* que influye en el sistema pero no es in-

fluidido por él⁴. Éste es para Llano propiamente el entorno, y aquél el sistema envolvente.

La pregunta aquí sería cuál sería el sistema máximo que ya no pertenece a otro. Es decir, pensemos en la empresa. Pertenece a sistemas más amplios que él, caso del “Estado” porque se da justamente en un “Estado” o “Estados” específicos. A su vez, un “Estado” puede darse en conjunción con entidades políticas superiores, como la Unión de varios “Estados”, caso de la Unión Europea. Asimismo, este sistema político general se encuentra en un entorno contextual, caso del continente donde está, o de la Tierra misma, que enmarcan a dichos sistemas políticos y son su condición necesaria. A su vez, cada sistema solar específico depende de alguna galaxia, y de algún sistema superior. Cabe plantear si el sistema que sería el mundo entero es acaso el único sistema cerrado que justamente engloba a todos los demás (que serían abiertos), y que, precisamente, es cerrado en tanto que no hubiese otro fuera de él.

8) *Epistemológicamente, el sistema no puede entenderse analizando cada una de sus partes.*

Así volvemos al asunto por el que Llano utiliza las nociones de Tomás de Aquino y de Ackoff al respecto de la *unidad de orden*: la causa material por sí misma, así como la mera división en los elementos, no explica el todo.

Hasta aquí hemos visto las características de los sistemas en general, en donde podríamos hablar tanto de los continuos naturales, caso de los sistemas circulatorio y respiratorio de los animales, como de los sistemas humanos, caso de las organizaciones como la empresa y el “Estado”. Primero hay que analizar lo común.

Ahora bien, una vez que hemos visto las características del sistema según Llano, quien, reiteramos, sigue a Aquino y a Ackoff, cabe hablar de la organización como tal, que justamente se enmarca dentro del estudio de los sistemas. Así que de lo común pasamos a lo particular, para delimitar nuestro género-sujeto, afecciones y principios.

Llano cita a la letra a Ackoff para decirnos qué es una organización⁵, a saber, un sistema (lo cual es lo común que ya hemos visto) que tiene tres niveles de propósitos. Notemos el énfasis en los propósitos como causas finales o ejemplares:

1. El sistema tiene como tal un propósito.
2. Es parte de uno o más sistemas envolventes que tienen a su vez un propósito.

⁴ R. Ackoff, *Planificación*, p.37.

⁵ R. Ackoff, *Planificación*, p. 46.

3. Sus componentes internos o endógenos (las personas) tienen a su vez sus propios propósitos (respecto de sí, respecto del sistema al que pertenecen y respecto del sistema envolvente).

Llano afirma que por el tercero de estos niveles de propósitos no se puede concebir a la organización como una máquina o como un organismo, puesto que las personas hacen la diferencia (la *esencia*) de la organización como tal, y esto apunta directamente contra la concepción de la 'dirección científica'. A su vez, por el segundo nivel de propósito, Llano considera inaceptable la concepción de una organización totalmente cerrada a su entorno.

“Estas tres consideraciones negativas permiten a Ackoff extraer la enunciación de las propiedades positivas de la administración de las organizaciones, derivadas de las interrelaciones entre los propósitos de estos tres niveles: 1) el de la organización misma; 2) el de la sociedad en donde la organización se encuentra inserta; 3) el de la persona inserta en la organización; de manera que los propósitos de la organización se encuentran afectados tanto por las personas que la integran como por los sistemas sociales de los que es parte.

De aquí que los tres tipos de acciones administrativas del sistema sean: 1) hacia los propósitos del sistema que administra: *el control*; 2) hacia los propósitos del sistema que abarca: *la ambientación* (ecológica y cultural); y 3) hacia los propósitos de las personas: *la humanización*.

Las ocho notas que determinan un sistema (efecto de la parte sobre la totalidad; interdependencia de los efectos de las partes; aportación específica de cada parte; propiedades de la parte derivadas de su integración al todo; afectación cibernética de la acción de cada parte; dependencia de los subsistemas al sistema: apertura del sistema; e inintelectión consecuente del sistema mediante el mero análisis de cada parte); los tres niveles de propósito (el del sistema, el de la sociedad en la que se ubica el sistema, y el de las personas ubicadas en el sistema) y las tres acciones administrativas para la mantención del sistema como tal (control, ambientación y humanización) son otros tantos impedimentos para diseñar, concebir, entender y manejar el sistema mediante los instrumentos que nos proporciona la causa material, y nos impiden a la vez dar preferencia en su causa ejemplar a las relaciones que ésta guarda con la causa material o con los elementos que componen materialmente el sistema”⁶.

Tenemos entonces delineado nuestro género-sujeto junto con sus afecciones y sus principios. Digamos en nuestros términos que el género-sujeto que nos atañe es un tipo de sistema, que es la organización humana, y que es un sistema abierto y parte de otros sistemas mayores. Ésta es la hipótesis del género-sujeto

⁶ C. Llano, *Sobre la idea práctica*, p. 131.

en universal, y, además, en común, con otros sistemas mayores que no se reducen a la empresa, o con sistemas naturales que son distintos de ella.

Las afecciones de este sistema se pueden enunciar como los propósitos y sus respectivos niveles, que Llano denomina las *propiedades positivas* de las organizaciones. Esas propiedades, que son las afecciones o atributos en nuestros términos y que hemos analizado según las finalidades de la empresa, aquí se ven en su sentido global como la relación de la organización consigo misma (cuando la entendemos como un todo, así como la relación con la sociedad, cuando la vemos como parte que es del conjunto social), y asimismo, como la relación de la empresa con sus partes principales, que son las personas. Aquí vemos nuestro género-sujeto desde tres ópticas distintas, lo cual pasa por las afecciones o atributos principales de la empresa.

Llano habla de los tres tipos de acciones administrativas (aunque no era muy afecto a usar esa palabra, pues siempre prefería la dirección) de las organizaciones, que son en su conjunto los principios de nuestro género-sujeto, a saber, los propósitos del sistema, o *control* (otra palabra que no gustaba usar mucho Llano, pues él principalmente se refería al mando); los propósitos del sistema que abarca o *ambientación*, como el caso del entorno en que se encuentra la empresa, y los propósitos de las personas, o *humanización*, cuyas acciones (la acción directiva más precisamente) son el principio de nuestro género-sujeto en la filosofía de la empresa.

Así las cosas, tenemos los tres niveles que estudia Llano de los sistemas, o de las unidades de orden, que sintetizan nuestro género-sujeto, afecciones y principios. Nuestro género-sujeto se estudia en universal y en común de acuerdo con las ocho notas que determinan un sistema (efecto de la parte sobre la totalidad; interdependencia de los efectos de las partes; aportación específica de cada parte; propiedades de la parte derivadas de su integración al todo; afectación cibernética de la acción de cada parte; dependencia de los subsistemas al sistema: apertura del sistema; e inintelectión consecuente del sistema mediante el mero análisis de cada parte). Aquí podríamos ver en común el *género-sujeto* y las *afecciones* primordiales de ese género-sujeto que sería el sistema, una de cuyas acepciones es precisamente la organización humana.

Asimismo, el *género-sujeto* a la luz de sus afecciones primordiales, lo cual también podría decirse que son sus *principios* (puesto que las afecciones primeras también son las finalidades de la propia empresa, como hemos dicho), se puede estudiar por medio de los tres niveles de propósito (el del sistema, el de la sociedad en la que se ubica el sistema, y el de las personas ubicadas en el sistema).

Finalmente, los *principios* de nuestro *género-sujeto* se pueden ver a la luz de las tres acciones administrativas para la manutención del sistema (control, ambientación y humanización), siendo que nosotros nos hemos concentrado en el

último caso, la humanización, en tanto que la acción directiva es el género-sujeto (o mejor, el principio del género-sujeto) de la filosofía de la empresa. En este caso, es un tanto ambiguo el diferenciar qué se entiende por control separado de la humanización, pero ése es el caso de Ackoff, porque en Llano, las acciones directivas (diagnóstico, decisión y mando) no están separadas de su humanización (en tanto que las estudia junto con sus virtudes respectivas).

Llano afirma que esta visión sistémica sobre la empresa es un impedimento para diseñar, concebir, entender y manejar el sistema (la empresa) mediante los instrumentos que nos proporciona la sola causa material, y por ello hay que remontarse también a las demás causas al estudiar la empresa, lo cual hemos intentado con él en esta investigación, delineando así los *principios y afecciones* de nuestro *género-sujeto*, que es la empresa.

3. Visión analítica y sintética de las obras de Carlos Llano

Como último paso de esta investigación nos permitimos completar algo que habíamos mencionado en este trabajo sobre la ordenación del *corpus* de Llano.

Ya hemos visto la ordenación de las obras de Llano, que se basa en la relación que encuentra Tomás de Aquino entre la razón humana y el orden de la realidad. Esa relación da como resultado una cuádruple ordenación de las obras de Carlos Llano dependiendo de si Llano estudia el orden que la razón sólo contempla (filosofía especulativa), o el orden de la propia razón cuando vuelve sobre su acto (filosofía racional), o el orden de la razón cuando obra (orden práctico) o bien el orden de la razón cuando hace (orden pragmático). Hemos dicho en su momento que es difícil distinguir entre la parte práctica y pragmática, porque Llano propiamente no hizo una filosofía de la *poiésis*, y tomando en cuenta además que no hay *poiésis* sin *práxis*. Sin embargo, pensamos que en términos generales esa caracterización de las obras de Llano es adecuada, siendo además que él mismo la conoció en vida. Además, en esa ordenación se menciona el *género-sujeto* de cada obra de Llano y de eso nos servimos ahora para dar un paso más.

Ahora bien, desde nuestro punto de vista metódico podemos proponer no otra ordenación, sino simplemente los términos que la complementan desde nuestra visión metodológica. Tomemos en cuenta que nos hemos concentrado justo en las obras de todo el *corpus* llaneano en donde se delimita la hipótesis de nuestro género-sujeto, caso de la empresa. Pero a partir de los tres elementos mencionados podemos intentar ver todas las obras prácticas también en su respecto, tomando como punto de partida la enunciación del género-sujeto que encontramos en el *Epítome de filosofía llaneana* ya citado

Primero, recordemos, la ordenación de las obras de Llano por parte de los órdenes de la razón humana, según Tomás de Aquino. El género-sujeto de las obras de filosofía práctica de Carlos Llano se puede ver en cuanto al orden de la razón práctica y en cuanto al orden de la razón que tiene como fin el producir o crear algo. Así, tenemos la distinción de las obras que se refieren a la filosofía moral en su aspecto *práxico* y las que se refieren a la filosofía moral en cuanto que esas acciones *práxicas* pueden dar como resultado productos externos al que actúa.

Ahora bien, en su respecto, hemos estudiado que Llano hace una aproximación analítica y dinámica a su género-sujeto de estudio. Y éste es el único cambio terminológico que haremos en la ordenación de las obras de nuestro autor: la visión *analítica* se refiere al estudio del género-sujeto, afecciones y principios de la filosofía de la empresa, justo con una óptica primordialmente de disección de las partes principales de este sujeto de estudio. Por su parte, la visión *dinámica* o *sintética* se refiere al género-sujeto en su aspecto moral y ético, como se entiende comúnmente la filosofía práctica moral. Reiteramos que ambas ópticas de estudio no se excluyen ni son opuestas, sino al revés, perfeccionan la visión del mismo género-sujeto de estudio. Además, las dos visiones corresponden a la filosofía práctica entendida en universal.

Así, tenemos que la visión analítica de Llano se lleva a cabo en el estudio del género-sujeto, principios y afecciones de la filosofía de la empresa como tal, no al margen, sino con cierta preferencia por el estudio de las partes formales y materiales de la dirección.

1. Obras referidas al género-sujeto de la empresa (visión analítica)

1. *Análisis de la acción directiva*
2. *El empresario y su mundo*
3. *El empresario y su acción*
4. *El empresario ante la responsabilidad y la motivación*
5. *El postmodernismo en la empresa (Persona vs Sistemas)*
6. *El nuevo empresario en México*
7. *La creación del empleo*
8. *Falacias y ámbitos de la creatividad (El acto de creación en la empresa)*

En la perspectiva sintética, en cambio, predomina la visión ética del sujeto que hace la empresa, y no sólo del hombre cuando dirige la empresa, sino cuando se auto-dirige y busca la formación de su carácter.

2. Obras referidas a la ética (visión sintética)

1. *Las formas actuales de la libertad*

2. *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*
3. *Fantasma de la sociedad contemporánea*
4. *Nudos del humanismo en los albores del siglo XXI*
5. *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*
6. *La amistad en la empresa*
7. *La enseñanza de la dirección y el método del caso*
8. *La metamorfosis de las empresas*
9. *Humildad y liderazgo*
10. *Ser del hombre y hacer de la organización*⁷

Recordemos que en la ordenación del *corpus* llaneano que intentamos a partir de la distinción de las tres partes de la filosofía moral según Tomás de Aquino, algunas de las obras que aparecen aquí en la visión analítica, ahí pertenecen claramente a la filosofía moral. Estas distinciones sólo ayudan a clarificar, pensamos, los distintos modos como se pueden abordar las obras de Llano.

Ahora bien, las obras mencionadas se referirían principalmente a la visión moral o sintética (que también hemos llamado *dinámica*) de la filosofía de la empresa. Tomemos en cuenta que esta perspectiva no se opone, sino que complementa la analítica. Y repetimos: no decimos que la perspectiva analítica no tenga planteamientos éticos, pero en el análisis domina más la distinción de las partes. En las obras mencionadas domina la visión total de la filosofía moral al respecto de las partes de la empresa, que no son las máquinas, sino las personas.

4. *Epídromo* metódico aristotélico-llaneano

Pensamos haber delimitado la hipótesis del género-sujeto de la filosofía de la empresa en sus principios y afecciones primeras. Al modo de un *epídromo* (conclusión), hagamos las últimas precisiones metódicas que se suponen en estos estudios de la delimitación del género-sujeto de la empresa, justamente en términos científicos aristotélicos. Esto servirá para dar pie a nuevas investigaciones concretas sobre el particular, incluso comparativas de la propuesta de Carlos Llano con otros pensadores al respecto de la empresa. Las palabras *delinear* y *delimitar* la hipótesis del género-sujeto que hemos usado en esta investigación nos parecen adecuadas, porque primero se deben marcar los límites teó-

⁷ Recordemos que esta obra es la síntesis de *El empresario y su mundo*, *El empresario y su acción* y *El empresario ante la responsabilidad y la motivación*.

ricos de la especulación (es decir, enunciar las definiciones), y posteriormente desarrollar la especulación misma (es decir, realizar las demostraciones).

En términos analíticos aristotélicos –referidos a los *Analytica*– que constituyen la guía de esta exposición, la hipótesis no se entiende al modo matemático como una propuesta a probar, sino como *la enunciación de la existencia* del género-sujeto, así como de sus afecciones y principios primeros. Asimismo, debe señalarse que al enunciar la existencia se enuncia de algún modo el *tí está* de los objetos analizados. Esto es claro desde la perspectiva metódica aristotélica, en donde al enunciar *que algo es*, de algún modo sabemos *qué es*, y si enunciamos *qué es* de algún modo sabemos *por qué es*. En este caso, cuando se enuncia *que algo es*, se tiene el pre-conocimiento en acto de *qué es* aquello analizado, y cuando se tiene el conocimiento de *qué es* la cosa se tiene el pre-conocimiento en acto, pero conocimiento científico en potencia, de *por qué* se da el hecho estudiado.

Apliquemos esto a la doctrina de Llano sobre la empresa, la cual hemos dicho que tiene dos momentos metodológicos, el primero, analítico, que se estudia en *Análisis de la acción directiva*, y el segundo, dinámico, expuesto en *Dilemas éticos*. El estudio analítico de la empresa se puede ver como el pre-conocimiento del estudio moral (o dinámico) de la misma, es decir, como el estudio del *qué es* la empresa. Ahora bien, como los elementos de las ciencias se pueden ver en su reciprocidad (tal es la *reciprocatio* de los predicados de las ciencias), cabe decir que, a su vez, el propio estudio dinámico y conjunto de la empresa como comunidad de personas se puede ver como el pre-conocimiento del análisis de los elementos de la empresa. En otros términos, no pensamos que el estudio analítico sea más imperfecto comparado con el dinámico, sino que, dependiendo del punto de mira, es decir, de qué principios metódicos se utilicen, el investigador puede hacer énfasis en un momento metodológico o en otro. En otros términos, si es menester del investigador estudiar sólo las partes de la empresa, verá en acto el análisis de la empresa, pero en potencia la exposición dinámica, y lo mismo sucede de una manera inversa.

Por otro lado, tenemos en mente una presunta objeción sobre el uso de elementos aristotélicos en el estudio contemporáneo de la empresa, a saber, que la filosofía de Aristóteles es obsoleta (incluida la política) y que no sirve para estudiar científicamente objetos de estudio. Tal objeción es muy superficial porque apunta simplemente a observaciones particulares y concretas de los antiguos, como por ejemplo al hecho de que Aristóteles hablaba de una “ciudad” como comunidad política, y no de un “estado-nación”. No obstante, el hecho que se señala aquí tiene mayor relevancia y es de un orden que corresponde a la filosofía primera, a saber, que el Estagirita se refiere a la tendencia humana en cuanto humana de vivir en comunidad, y en comunidad política *in extremis*, y de que hay acciones primeras y acciones secundarias en ella, y, sobre todo –lo

cual nos atañe metódicamente— cuál es el orden de anterioridad teórica y práctica de los predicados de las acciones humanas dentro de las comunidades domésticas, económicas en sus términos (*oikos*), y políticas. Sobre este particular no cabe objeción alguna: el trabajo del filósofo es ver qué se dice substancialmente y qué accidentalmente, o, en otros términos, qué se dice primero y qué posterior a eso primero. Y esto se afirma tanto en el plano de la filosofía especulativa (por ejemplo, qué es acto y qué potencia, y qué instancia se dice primera) como en el de la práctica, porque el trabajo del filósofo político es justamente saber qué se dice primero y qué posterior en la comunidad política humana, e incluso saber desde qué perspectiva metódica.

Si aplicamos esto a la filosofía de la empresa de Llano, vemos cómo nuestro autor ha delimitado qué es primero en el análisis y qué es primero en la síntesis o perspectiva dinámica de la empresa, y bajo qué principios una instancia se dice anterior a otra. Además y más relevante, Llano no sólo ha hecho una “filosofía de la empresa” para organizaciones de finales del siglo XX (según hemos visto que sus definiciones se aplican aún mejor a las compañías *online* del siglo XXI), o para el directivo de compañías al modo coetáneo; ha llevado a cabo algo mucho más importante, a saber, un estudio *metafísico* sobre el ser humano en una de sus actividades primigenias que aparecen desde los fundadores de la filosofía política, Platón y Aristóteles, a saber, τὸ ἄρχειν καὶ ἄρχεσθαι, el acto de dirigir y de ser dirigido, las cuales no se dicen tanto de otros como del ser humano respecto de sí mismo. En términos universales, afirmamos que la filosofía política intenta —en tanto que es filosofía práctica— que el ser humano aprenda a ser señor de sí mismo, a dirigir —τὸ ἄρχειν—, y que aprenda a no ser esclavo o ser dirigido —τὸ ἄρχεσθαι— por sus propias pasiones o preferencias subjetivas *pleonéxicas*. Estas nociones dependen de nociones metafísicas externas y superiores a la filosofía política o de la empresa, justo porque la filosofía política se subordina a la filosofía primera en tanto que la *phrónesis* se subordina a la *sophía*, como desarrolla Aristóteles en el libro VI de la *Ethica Nichomachea*.

Las cuestiones particulares sobre el rango y la inclusión, el control o todos los estudios específicos que se puedan realizar sobre la empresa desde cualquier óptica, suponen —sépanlo o no— y se ordenan —sépanlo o no— a un estudio filosófico metafísico del ser humano y de la comunidad política en la que vive, y esto al margen de “estados-nación”, “repúblicas”, “reinos”, etc., los cuales fungen como el contexto particular en el cual se expresa la tendencia humana a la convivencia en la comunidad política.

Hacemos estas alusiones metódicas teniendo en mente primordialmente a los filósofos y no a los economistas o financieros, empresarios, etc. Afirmamos que todo estudio técnico, económico o financiero de la empresa supone *in extremis* cuestiones metafísicas. Pensemos que si alguien quiere teorizar sobre el hecho

de si una empresa es una o muchas, caso por ejemplo de las franquicias, utilizará nociones como “uno”, “mucho”, “idéntico”, “semejante”, “igual”, etc., las cuales corresponden estudiar no al matemático, al financiero o al empresario, sino al filósofo primero o metafísico. Y si un empresario hace filosofía primera no lo hará en cuanto empresario sino en cuanto metafísico, lo mismo que un metafísico que emprenda un negocio lo hace no en cuanto metafísico sino en cuanto empresario.

El estudio científico de la empresa en su último sentido se refiere a la filosofía, y es lo que ha hecho Carlos Llano: un estudio metafísico del ser humano al respecto de su acto de *hetero*-dirección ordenado al de *auto*-dirección. Tal es la delimitación metódica del género-sujeto de la empresa, la cual por sí misma es ajena a las preocupaciones de empresarios particulares, CEO's, *coaches*, *managers*, “gurús”, consultores, psicólogos, motivadores, etc.; eso le corresponde al filósofo en cuanto tal, aunque de modo secundario a los profesionistas señalados. No hay otra ciencia primera que la filosofía, incluso a pesar de que muchos filósofos no estén conscientes del hecho, habiendo dejando a otros las tareas de definición y demostración de los objetos de estudio que les atañen. Y reiteramos para hacer hábito: si un *manager* hace filosofía primera lo hace en cuanto filósofo, no en cuanto *manager*. Precisamente, Llano tenía la ventaja de poder analizar a la empresa en cuanto filósofo y en cuanto empresario, y de ver a la filosofía en cuanto empresario y en cuanto filósofo. A esa capacidad la denominamos la *bicefalia* de Carlos Llano. Y una cosa más: Llano hacía teoría de la empresa en cuanto que sabía *vivencialmente* qué era ese objeto especulativo, tanto por haber sido dirigido por su padre en los negocios familiares, y, luego, por haber dirigido él mismo dichos negocios. Así que el caso de Llano no es el de un teórico de la empresa que conoce las afecciones y principios del género-sujeto por sólo analizar estadísticas, libros o manuales, o por su penetración intelectual, sino por haber sido él mismo dirigido y director.

Podemos finalizar añadiendo algo más. Como hemos reiterado en este trabajo, en el *corpus* llaneano encontramos obras que propiamente hablando no tratan sólo sobre el género-sujeto de la empresa, ni sobre la visión ética en la empresa, sino que desbordan el género-sujeto de la sola organización, y se dedican a temas filosóficos y universales del ser humano, los cuales contextualizan los tratamientos que hemos visto, entre las que están sin duda *La formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter, Nudos del humanismo en los albores del siglo XXI, Fantasmas de la sociedad contemporánea y Las formas actuales de la libertad*. Estas obras contextuales también podríamos decir que se refieren al estudio de los *principios* del género-sujeto que es la empresa, pero como decimos, no se refieren sólo a los principios de la filosofía particular que intentamos, sino al estudio metafísico del ser humano.

* * *

En resumen, hemos intentado hacer un estudio especulativo explicitando el ámbito metódico de la filosofía de Carlos Llano, buscando exponer la propuesta práctica llaneana desde sus raíces metódicas y especulativas. Esto nos ha permitido mostrar que la unidad del pensamiento de Llano es clara y patente, y que tiene un hilo conductor específico en el caso de la filosofía práctica, a saber, la acción individual directiva y sus consecuencias en la actuación e interrelación del ser humano con otras personas. Esto es útil para desvelar la estructura metódica del pensamiento de Llano y es valioso asimismo para desvelar los elementos que debe estudiar la filosofía de la empresa, es decir, sus primeras afecciones y principios, pues todos los demás temas se encuadran en las definiciones primeras del género-sujeto.

Y así como dijimos en los *Diálogos llaneanos* respecto de la propuesta especulativa de Llano, en *Análisis de la acción directiva* primordialmente, Carlos Llano ha delineado el género-sujeto, las afecciones y los principios de la filosofía práctica por medio de las afecciones y principios de la filosofía de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Fuentes

Aristotelis Opera, ex recensione Immanuelis Bekkeri, edidit Academia Regia Borussica, Berlin, 1831-1870. 5 vols.

–*Ética Nicomaquea*, Versión de Antonio Gómez Robledo, Bibliotheca Scriptorvm graecorvm et romanorvm mexicana, UNAM, México, 1983.

–*Metafísica*, Versión de Valentín García Yebra, Madrid, Gredos, Madrid, 1991.

–*Política*, introducción, versión y notas Antonio Gómez Robledo, Bibliotheca Scriptorvm graecorvm et romanorvm mexicana, UNAM, México, 2000.

–*Tratado del alma*, Espasa-Calpe, Buenos Aires-México, 1944. Traducción directa del griego, con estudio introductorio por A. Ennis, S.I.

–*Tratados de Lógica (El Órganon)*, Editorial Porrúa, México, 1987.

–*Tratados de Lógica. Órganon II*, Introducciones, traducción y notas por Miguel Candel Sanmartín, Editorial Gredos, Madrid, 1988.

–*Partes de los animales. Marcha de los animales. Movimiento de los animales*, Introducciones, traducciones y notas de Elvira Jiménez Sánchez-Escariche y Almudena Alonso Miguel, Gredos, Madrid, 2000.

Tomás de Aquino, *De Veritate, Quaestiones Disputatae*, Vol. I. Cura et Studio, P. Fr. Raymundo Spiazzi, O.P. Marietti, Turín, 1964.

–*In Aristotelis Libros De Anima Commentarium*, Cura et studio P.F. Angeli y M. Pirota, Marietti, Milano, 1971,

–*In decem libros Ethicorum Aristotelis ad Nichomachum expositio*, Marietti, Italia, 1964.

–*In librum Boetii De Trinitate Expositio*, Marietti, Milano, 1954.

–*In librum primum Aristotelis de Coelo et Mundo, Generatione et Corruptione, Meteorologicorum expositio*, cum texto et recensione ex Leonina, cura et studio Raymundi M. Spiazzi, Taurini, Marietti, 1952.

–*Suma contra los gentiles*, 1, Libros 1º y 2º; Dios: su existencia, su naturaleza; La creación y las criaturas, Introducción general por Jose M. de Garganta, Editorial Católica, Madrid, 1967.

–*Summa Theologiae*, BAC, Madrid, 1961.

2. Autores y obras citados

Ackoff, Russell, *Planificación de la empresa del futuro*, Limusa, México, 1990.

Chalmeta, Otaso Gabriel, *Ética especial*, Eunsa, Pamplona, 1996.

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

Höffner, Joseph, *Manual de Doctrina Social Cristiana*, Minos, México, 1990.

Jiménez Torres, Oscar, “Definición y demostración en *Analytica Posteriora*: paradigmas de su *reciprocatio* mutua en tres ámbitos del corpus aristotélico”, *Cauriensia. Revista anual de ciencias eclesíásticas*, 10 (2015), pp. 507-526.

– “Notas generales sobre el pensamiento filosófico de Carlos Llano: sobre el conocimiento y la reflexión”, en *Metafísica, Acción y Voluntad. Ensayos en homenaje a Carlos Llano*, Universidad Panamericana, México, 2005, pp. 131-174.

–*Definiciones y demostraciones en las obras zoológicas de Aristóteles (el acto y la potencia en el conocimiento demostrativo)*, Cuadernos de Anuario Filosófico, Eunsa, Pamplona, 2008.

–*Elementos de las ciencias demostrativas en Aristóteles*, Eunsa, Pamplona, 2006.

–*Epítome de la filosofía de Carlos Llano*, Porrúa, México, 2010.

–*Rhodia y “La Asamblea de las Feminoideas”*, Autoedición, México, 2013.

Llano, Carlos, “Individuo y Sociedad: Problema Metafísico”, en *Memorias del XIII Congreso Internacional de Filosofía*, UNAM, México, 1963.

– “La dimensión empírica de la argumentación metafísica en Tomás de Aquino”, *Tópicos*, 1999 (17), pp. 153-198.

– “La filosofía del no en José Gaos”, *Diánoia*, 1997 (43), pp. 185-227.

–*Abstractio. Bases noéticas para una metafísica no racionalista*, Cruz, México, 2005.

–*Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 1979. (17ª reimp., 2007), p. 46.

- Análisis filosófico del concepto de motivación*, Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie Universitaria 215, Pamplona, 2009.
- Demonstratio. Bases noéticas para una metafísica no racionalista*, Ediciones Ruz, 2007
- Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, FCE, México, 1998.
- Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, FCE, México, 1998, p. 41.
- El conocimiento del singular*, Cruz, México, 1995.
- El empresario ante la responsabilidad y la motivación*, McGraw-Hill, México, 1991.
- El empresario y su acción*, McGraw-Hill, México, 1991.
- El empresario y su mundo*, McGraw-Hill, México, 1991.
- El nuevo empresario en México*, FCE, México, 1995.
- El postmodernismo en la empresa*, McGraw-Hill, México, 1994. (2da. Ed. Sistemas vs. Persona, 2000).
- Ensayos sobre José Gaos: metafísica y fenomenología*, Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Filosóficas, México, 2008.
- Etiología de la idea de la nada*, Fondo de Cultura Económica, México, 2004.
- Etiología del error*, Eunsa, Pamplona, 2004.
- Examen filosófico del acto de la decisión*, Cruz, México, 1999.
- Falacias y ámbitos de la creatividad*, Limusa, México, 2002.
- Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, Trillas, México, 1999.
- Humildad y liderazgo*, Ediciones Ruz, México, 2004.
- La amistad en la empresa*, FCE, México, 2000. (1a. Reimp., 2007).
- La creación del empleo*, Panorama, México, 1995.
- La enseñanza de la dirección y el método del caso*, IPADE, México, 1996.
- Las formas actuales de la libertad*, Trillas, México, 1983.
- Los fantasmas de la sociedad contemporánea*, Trillas, México, 1995.
- Metamorfosis de las empresas*, Granica, México, 2001.
- Nudos del humanismo en los albores del siglo XXI*, Editorial Patria-Cecsa, México, 2001.
- Reflexio, Bases noéticas para una metafísica no racionalista*, Ruz, México, 2008.

- Separatio. Bases noéticas para una metafísica no racionalista*, Ruz, México, 2007.
- Ser del hombre y hacer de la organización*, Ediciones Ruz, México, 2010.
- Sobre la idea práctica*, Eunsa, Pamplona, 2007.
- Llano, Carlos-Jiménez Torres, Oscar, *Diccionario de Filosofía*, Eunsa, Pamplona, 2010, voz: sensible por accidente, pp. 104-106.
- Llano, Carlos-Zagal, Héctor, *El rescate ético de la empresa y el mercado*, Trillas, México, 2001.
- López, Rafael, *El hombre y la dirección según Carlos Llano*, Ruz, México, 2007.
- MacIntyre, Alasdair, *After virtue*, Duckworth, London, 1985. Edición Española, *Tras la Virtud*, Crítica, Barcelona 1987.
- Maritain, Jacques, “L’existentialisme de Saint Thomas”, en *Acta Pont. Academia Romanae*. Nova series, 1947 (12), Marietti, Roma, pp. 40-64.
- Morán, Jorge, “Tomás de Aquino. Los proemios a Aristóteles (I)”, *Tópicos*, 1991 (1), pp. 203-219.
- Ruiz, Carlos, *Elementos para una filosofía de la empresa en clave antropológica*. Tesis doctoral, 2012 (Inédita).
- Sánchez Vázquez, Adolfo, *Filosofía de la praxis*, Grijalbo, México, 1967.
- Valero, Antonio, “Estructura de la empresa”, *ISTMO*, no. 61, pp. 37-44.
- Weber, Max, *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1994, Tomo II
- Zagal, Héctor, “Verdad práctica y causa ejemplar”, *Metafísica, Acción y Voluntad. Ensayos en homenaje a Carlos Llano*, pp. 350-357.

CUADERNOS DE PENSAMIENTO ESPAÑOL

SERVICIO DE PUBLICACIONES DE LA UNIVERSIDAD DE NAVARRA

1. BENITO JERÓNIMO FEIJOO, *Ensayos psicológicos*. Introducción y selección de Juan Cruz Cruz (1997).
2. SALVADOR PIÁ TARAZONA, *Los primeros principios en Leonardo Polo. Un estudio introductorio de sus caracteres existenciales y su vigencia* (1997) (agotado).
3. MATÍAS NIETO SERRANO, *El sistema de la ciencia viviente. Antología filosófica*. Introducción y selección de Juan Arana (1997).
4. M^a CRISTINA REYES, *El ser en la metafísica de Carlos Cardona* (1997).
5. RAFAEL V. ORDEN JIMÉNEZ, *Sanz del Río, traductor y divulgador de la Analítica del Sistema de la Filosofía de Krause* (1998).
6. MIGUEL GARCÍA-VALDECASAS, *Límite e identidad. La culminación de la filosofía en Hegel y Polo* (1998).
7. JORGE E. GRACIA, *Filosofía hispánica. Concepto, origen y foco historiográfico* (1998).
8. AVERROES, *Sobre filosofía y religión*, Introducción y selección de textos de Rafael Ramón Guerrero (1998).
9. RODRIGO SÁNCHEZ DE ARÉVALO, *Tratado sobre técnica, método y manera de criar a los hijos, niños y jóvenes (1453)*. Estudio y notas de Lorenzo Velázquez; Traducción de Pedro Arias (1999).
10. TOMÁS DE MERCADO (1523-1575), *Antología filosófica*. Introducción y selección de textos de Mauricio Beuchot (1999).
11. NELSON ORRINGER, *La filosofía de la corporalidad en Ortega y Gasset* (1999).
12. MAURICIO BEUCHOT, *Semiótica, filosofía del lenguaje y argumentación en Juan de Santo Tomás* (1999).
13. JOSÉ ÁNGEL GARCÍA CUADRADO, *Domingo Báñez (1528-1604): Introducción a su obra filosófica y teológica* (1999).
14. ALONSO LÓPEZ DE CORELLA, *Trescientas preguntas de cosas naturales 1546*, Estudio y edición de Juan Cruz Cruz (2000).
15. ALONSO FERNÁNDEZ DE MADRIGAL, "EL TOSTADO", *Breviloquio de amor e amigüicia*, Introducción y selección de textos de Nuria Belloso Martín (2000).
16. MARCIN CZAJKOWSKI, *El tema de Dios en la filosofía de Julián Marías* (2001).
17. ALEXANDER FIDORA / JOSÉ G. HIGUERA (eds.), *Ramon Llull: Caballero de la fe. El arte luliano y su proyección en la Edad Media* (2001) (agotado).
18. PEDRO MARTÍNEZ DE OSMA, *Petri Osmensis In libros Aristotelis commentarii*, Introducción y selección de textos de Ana Cebeira (2002).
19. MAURICIO BEUCHOT, *Humanismo novohispano* (2003).
20. IDOYA ZORROZA, *La filosofía de lo real en Xavier Zubiri* (2003).
21. DOMINGO BÁÑEZ, *La imagen de Dios en el hombre. Comentario a la 'Suma Teológica', I, q. 93, Sobre el fin o término de la producción del hombre*, Introducción y notas de José Angel García Cuadrado, Traducción de Alfonso Chacón (2003).
22. JUAN JOSÉ RODRÍGUEZ ROSADO, *Obras filosóficas I* (2004).
23. JUAN JOSÉ RODRÍGUEZ ROSADO, *Obras filosóficas II* (2004).
24. JUAN JOSÉ RODRÍGUEZ ROSADO, *Obras filosóficas III* (2004).
25. CARLOS TORRES, *La ética de Jaime Balmes* (2004).
26. DIEGO PÉREZ DE VALDIVIA, *Tratado de la Inmaculada Concepción de Nuestra Señora (1582)*, Introducción y edición de Juan Cruz Cruz (2004).
27. BÁRBARA DÍAZ, *El internacionalismo de Vitoria en la era de la globalización* (2005).
28. JUAN JOSÉ GARCÍA, *Persona y contexto socio-histórico en María Zambrano* (2005).
29. SAVERIO DI LISO, *Domingo de Soto: ciencia y filosofía de la naturaleza* (2006).
30. JUAN JOSÉ GARCÍA, *Inteligencia sentiente, reidad, Dios. Nociones fundamentales en la filosofía de Zubiri* (2006).

31. ANTONIO PÉREZ, *Presciencia y posibilidad (Comentario a Suma Teológica, I, disp. V y VI, 1656)*, Introducción, selección de textos y traducción de Juan Cruz Cruz (2006).
32. FRANCISCO O'REILLY, *Duda y opinión. La conciencia moral en Soto y Medina* (2006).
33. ANTONIO PÉREZ, *Naturaleza y sobrenaturaleza (Comentario a la Segunda y Tercera parte de la Suma Teológica, tratado II: disputaciones II, III y IV, 1669)*, Estudio preliminar, selección de textos y traducción de Juan Cruz Cruz (2006).
34. WALTER REDMOND, *El albedrío. Proyección del tema de la libertad desde el Siglo de Oro español* (2007).
35. JOSÉ ÁNGEL GARCÍA CUADRADO, *Una lectura del diálogo sobre la dignidad del hombre de Pérez de Oliva* (2007).
36. M^a IDOYA ZORROZA (ed.), *Proyecciones sistemáticas e históricas de la teoría suareciana de la ley* (2009).
37. DAVID GONZÁLEZ GINOCCHIO / M^a IDOYA ZORROZA, *Metafísica y libertad. Hitos del pensamiento español* (2009).
38. VÍCTOR ZORRILLA, *El estado de naturaleza en Bartolomé de las Casas* (2010).
39. ARMANDO SAVIGNANO, *Ocho miradas al pensamiento español del s. XX* (2010).
40. ÍNIGO GARCÍA ELTON, *La bondad y la malicia de los actos humanos. Un comentario de Juan de Santo Tomás a la 'Suma Teológica'* (2010).
41. JEAN PAUL COUJOU, *Bibliografía suareciana* (2010).
42. M^a IDOYA ZORROZA (ed.), *Causalidad y libertad. Y otras cuestiones filosóficas del Siglo de Oro español* (2011).
43. SERGIO RAÚL CASTAÑO, *La interpretación del poder en Vitoria y Suárez* (2011).
44. JUAN CRUZ CRUZ, *La interpretación de la ley según Juan de Salas (1553-1612)* (2011).
45. JUAN A. GARCÍA GONZÁLEZ (ED.), *El conocimiento de lo físico, según Leonardo Polo* (2011).
46. ÁNGEL RUMAYOR, *El yo en Zubiri* (2013).
47. ÁNGEL LUIS GONZÁLEZ / DAVID GONZÁLEZ GINOCCHIO, *Pensamiento, lenguaje y realidad. Estudios sobre la filosofía de Leonardo Polo* (2012).
48. JUAN FERNANDO SELLÉS, *Sustancia, autoconciencia y libertad. Estudio sobre la antropología de Antonio Millán-Puelles* (2013).
49. MAURICIO BEUCHOT, *Ensayos sobre escolástica hispana* (2013).
50. RAFAEL CORAZÓN GONZÁLEZ, *La idea de ente. El objeto de la metafísica en la filosofía de Leonardo Polo* (2014).
51. FRANCESCO DE NIGRIS, *Sustancia y persona. Para una hermenéutica de la Metafísica de Aristóteles según la razón vital* (2013).
52. JEAN PAUL COUJOU / M^a IDOYA ZORROZA, *Bibliografía vitoriana* (2014)
53. JUAN FERNANDO SELLÉS, *Del dualismo alma-cuerpo al monismo corporalista. La antropología de Pedro Laín Entralgo* (2014)
54. JUAN A. GARCÍA GONZÁLEZ (ED.), *Escritos en memoria de Leonardo Polo. I: Ser y conocer* (2014)
55. JUAN A. GARCÍA GONZÁLEZ (ED.), *Escritos en memoria de Leonardo Polo. II: Persona y acción* (2014)
56. PEDRO DE LEDESMA, *La cuestión del dominio en la 'Summa' de moral*, Introducción de M^a Idoya Zorroza, edición, notas y bibliografía de Enric Fernández Gel y M^a Idoya Zorroza (2015)
57. JUAN FERNANDO SELLÉS (ED.), *El hombre como solucionador de problemas. Investigaciones en torno a la antropología de Leonardo Polo* (2015)
58. CECILIA SABIDO, *El aristotelismo en la Escuela humanista de Salamanca del siglo XV: Pensamiento ético-político de Alfonso de Madrigal* (2016)
59. MAURICIO LECÓN (ed.), *Perspectivas del De legibus de Francisco Suárez* (2016)
60. ANA ISABEL MOSCOSO, *Una libertad creciente. La persona en la Antropología trascendental de Leonardo Polo* (2016)
61. FRANCISCO JAVIER SAGÜÉS SALA, *Francisco de Vitoria y los derechos humanos* (2016)
62. ANTONIO ÑAHUINCOPA ARANGO, JOSÉ ÁNGEL GARCÍA CUADRADO, *La inmortal-*

- dad del alma en Aristóteles: Toledo, Báñez y Suárez*, Introducción y notas de Antonio Ñahuincopa Arango, traducción de José Ángel García Cuadrado (2016)
- 63 JUAN FERNANDO SELLÉS, *Hallazgos y dificultades en la teoría del conocimiento de Leonardo Polo* (2016)
- 64 ALBERTO I. VARGAS / GONZALO ALONSO-BASTARRECHE / DAAN VAN SCHALKWIJK (eds.), *Transcendence and Love for a New Global Society* (2017)
- 65 ÓSCAR JIMÉNEZ TORRES, *Diálogos llaneanos. Metafísica y epistemología* (2017)
- 66 GONZALO ALONSO-BASTARRECHE, MIGUEL MARTÍ SÁNCHEZ, RAFAEL REYNA (EDS.), *Perspectivas del conocimiento. Estudios sobre la teoría del conocimiento de Leonardo Polo* (2017)
- 67 ÓSCAR JIMÉNEZ TORRES, *Género-sujeto, afecciones y principios de la filosofía de la empresa en Carlos Llano* (2017)