

**LA FUERZA
DEL REALISMO**
ENSAYOS
SOBRE LA OBRA
FILOSÓFICA DE
CARLOS LLANO

Víctor-Isolino Doval
Arturo Picos Moreno
(Editores)



EUNSA

VÍCTOR-ISOLINO DOVAL
ARTURO PICOS MORENO
(Editores)

LA FUERZA
DEL REALISMO
ENSAYOS SOBRE LA OBRA
FILOSÓFICA DE CARLOS LLANO

EUNSA

EDICIONES UNIVERSIDAD DE NAVARRA, S.A.
PAMPLONA

Primera edición: 2023

© Copyright 2023. Víctor-Isolino Doval y Arturo Picos Moreno (editores)
Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA)
Campus Universitario • Universidad de Navarra • 31009 Pamplona • España
+34 948 25 68 50 • www.eunsa.es • eunsa@eunsa.es

ISBN: 978-84-313-3839-8
DL NA 1153-2023

Foto de portada: <https://www.carlosllanocatedra.org/legado/libros>

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación, total o parcial, de esta obra sin contar con autorización escrita de los titulares del *Copyright*. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Artículos 270 y ss. del Código Penal).

*There are two kinds of idealists, as everybody knows—
or must have thought of. There are those who idealize the
real and those who (precious seldom) realize the ideal.*

Gilbert Keith Chesterton

The Flying Inn

Índice

PRESENTACIÓN	13
<i>Víctor-Isolino Doval</i>	

Primera parte

TRES PINCELADAS SOBRE LA VIDA DE CARLOS LLANO

UN HOMBRE QUE VIVIÓ POÉTICAMENTE	19
<i>Carlos Ruiz González</i>	
EN BUSCA DE LA LIBERTAD PERDIDA. UN DIÁLOGO CON CARLOS LLANO	35
<i>Arturo Damm Arnal</i>	
EL LEGADO INTELECTUAL DE CARLOS LLANO. APUNTES SOBRE SU GÉNESIS Y EL MODO DE ABORDARLO	59
<i>Arturo Picos Moreno</i>	

Segunda parte

LA EMPRESA COMO OBJETO DE REFLEXIÓN FILOSÓFICA

COLABORAR O NO COLABORAR, NO DEBE SER UN DILEMA. UN TESTIMONIO PERSONAL PARA EL ÁMBITO EMPRESARIAL	73
<i>Ricardo Aparicio Castillo</i>	

CONSIDERACIONES EN TORNO A LA VOCACIÓN DEL EMPRESARIO	97
<i>Guillermo Arregui Cussi</i>	
EL CARÁCTER DEL EMPRESARIO	119
<i>Luis Felipe Martí Borbolla y Ángel Pantoja Cázares</i>	
LA HUMILDAD EN EL DIRECTIVO SEGÚN CARLOS LLANO	151
<i>Genara Castillo</i>	
LA FORMACIÓN ÉTICA EN LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS	169
<i>Juan Manuel Parra Torres</i>	
LAS CONDICIONES Y RETOS ACTUALES DE LA EMPRESA	219
<i>Víctor Torres Pérez</i>	
LA MOTIVACIÓN EN CARLOS LLANO	261
<i>German Céspedes Herrera</i>	
SABIDURÍA PRÁCTICA Y ACCIÓN DIRECTIVA EN CARLOS LLANO	283
<i>Germán Scalzo y Ricardo Murcia Rodríguez</i>	
LA ESTRUCTURACIÓN DE LA ESPERANZA EN LAS ORGANIZACIONES. UN ESBOZO DESDE <i>ANTROPOLOGÍA DE LA ACCIÓN DIRECTIVA</i>	303
<i>Juan Andrés Mercado</i>	

Tercera parte
VOLUNTAD Y ACCIÓN:
EPICENTRO DE LA FILOSOFÍA LLANISTA

LA INFLUENCIA NEOESCOLÁSTICA EN LA FILOSOFÍA DE CARLOS LLANO. UNA BÚSQUEDA EN LA FIGURA DE GARRIGOU-LAGRANGE	345
<i>Raúl Ruvalcaba Peña</i>	
LLANO: DISCÍPULO IMANTADO DE JOSÉ GAOS	375
<i>Mariana Flores Rabasa</i>	
LÉXICO LLANISTA	395
<i>Oscar Jiménez Torres</i>	
LA ELECCIÓN EN CARLOS LLANO. UNA REFLEXIÓN EN TORNO A LA IDEA EJEMPLAR	443
<i>José Díez Deustúa</i>	
LA PERMANENCIA DE LA RAZÓN EN LA PRÁCTICA. ¿POR QUÉ <i>EXAMEN FILOSÓFICO DEL ACTO DE LA DECISIÓN</i> MANIFIESTA LA IMPORTANCIA DEL IMPERIUM EN TOMÁS DE AQUINO?	483
<i>María Teresa Enríquez</i>	

ÍNDICE	11
CAUSALIDAD Y DEMOSTRACIÓN EN LA METAFÍSICA DE CARLOS LLANO: UN ITINERARIO FILOSÓFICO HACIA DIOS	511
<i>Alberto Ross</i>	
CARLOS LLANO: EMPIRISTA RADICAL	525
<i>J. Luis Rivera N.</i>	
EPÍLOGO	
EPISTEMOLOGÍA Y METAFÍSICA EN EL PENSAMIENTO FILOSÓFICO DE CARLOS LLANO	549
<i>Virginia Aspe Armella</i>	
SEMBLANZAS DE AUTORES	559

Sabiduría práctica y acción directiva en Carlos Llano

GERMÁN SCALZO

Universidad Panamericana, México

RICARDO MURCIO RODRIGUEZ

IPADE, México

*...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.*

Carlos Llano (1996: 93)

Este capítulo realiza una aproximación a la noción de sabiduría práctica en Carlos Llano, como fundamento de su comprensión de la acción directiva. Llano, A., fue uno de los primeros autores en estudiar la empresa desde una perspectiva humanista como una «comunidad de personas», y en particular de abordar la acción directiva a la luz de la tradición aristotélica-tomista. Su noción de la sabiduría práctica es un esfuerzo por integrar la virtud intelectual de la prudencia con la voluntad humana, y ofrecer un dinamismo abierto que –según él– muchos pensadores aristotélico-tomistas han descuidado. Además de repasar este tema en su extensa obra, el capítulo mostrará que Llano no fue un mero compilador de

la tradición clásica: su noción de la idea práctica —un *principium dirigens* que se remonta a la noción aristotélica de causa ejemplar— es su contribución más original.

I. Introducción

Carlos Llano Cifuentes (1932-2010) fue pionero en el estudio de la acción directiva, en una época en que la literatura del *management* estaba en ciernes, conjugando la actividad filosófica con una fructífera labor empresarial¹. En efecto, Llano dedicó su carrera académica al estudio de la empresa, y en particular a la acción directiva a la luz de la tradición aristotélico-tomista, intercalando continuamente principios de filosofía teórica y práctica (Jiménez, 2017: 27). Precisamente, lo que da unidad a su obra es la reflexión sobre la teoría filosófica de la acción en el marco de una antropología y una metafísica de tradición aristotélico-tomista (De la Vega, 2009: 26).

Llano fue un autor prolífico (publicó 42 libros y 245 artículos) que dedicó toda su carrera académica al estudio de la racionalidad práctica. Recientemente el IPADE *Business School* ha honrado su memoria con la fundación de la Cátedra Carlos Llano², con el fin de servir como base bibliográfica y punto de encuentro de académicos con intereses afines a los del autor. Su programa filosófico puede leerse como un esfuerzo por dar cuenta de la acción humana de modo sistemático, y aunque sus principales aportes se dan en el campo de la filosofía de la acción, estos están fuertemente entretnejidos con sus trabajos paralelos en antropología, epistemología y metafísica³. El núcleo de su pensamiento lo constituye su libro seminal *Análisis de la Acción Directiva* (1997) —su obra más difundida, con más de quince ediciones, publicada en 1979—. En esta obra, de carácter general, no solo se presenta su interés fundamental sino su programa intelectual, que luego profundiza filosóficamente, de modo especial en *Sobre la idea práctica* y en *Examen filosófico del acto de la decisión* (Llano, 1998) que sintetiza su propuesta teórica sobre el problema práctico: «se ha pretendido inútilmente hallar en la ciencia (...) o en la teoría pura (...) la solución de problemas que dependen mucho más de

1. Además de empresario, directivo, consultor, profesor, miembro de distintos consejos de administración, fue director de la escuela de negocios y el Primer Rector de la universidad. En ambas instituciones fue, además, profesor. En el IPADE enseñaba Factor Humano, y en la Facultad de Filosofía impartió el seminario sobre Metafísica y Teoría del conocimiento durante más de 35 años

2. <https://www.carlosllanocatedra.org>

3. <https://www.carlosllanocatedra.org/temas/filosofia>, revisado 31 de julio de 2018.

nuestro nervio, temple, carácter, dominio y posesión de sí, que de nuestra cabeza» (Llano, 2007: 11)⁴.

II. La acción directiva como función de síntesis

Llano aborda el tema de la acción directiva en un contexto concreto, el postindustrial de la segunda mitad del siglo XX, caracterizado por incipientes elucubraciones sobre el fenómeno de la empresa, mayormente desde una perspectiva positivista y técnica. Llano, A., ha sido uno de los primeros pensadores en abordar filosóficamente el estudio de la empresa⁵, desde una metodología de mayor alcance y en el marco de una antropología realista que permita dar al hombre contemporáneo una idea clara de lo que hace y de cómo perfeccionar su labor en las organizaciones. «Para Llano, la filosofía es una tendencia y una disposición del ser humano hacia la verdad (...) una *tendencia* al saber radical, sintético y plenario» (Jiménez, 2017: 39). El saber filosófico es un saber radical porque repercute en el hombre, transformándolo; es sintético porque busca superar la fragmentación propia de la especialización; y, es plenario porque tiene pretensión de totalidad o universalidad (Llano, 2001: 2-4). Estas características son precisamente las que imprimen un carácter netamente humanista a toda su obra, y que se ponen de manifiesto en su interés por estudiar la acción directiva.

Cuesta encontrar en su obra una única definición de *acción directiva* (Llano, 1990: 8), dado que «la dirección es una actividad compleja y

4. Su obra en torno a este eje temático es amplia y variada. En primer lugar, Llano dedicó mucha atención a temas relacionados al empresariado y la cultura organizacional, como se observa en sus obras: *La amistad en la empresa* (2000), *El empresario y su mundo* (1991), *El empresario y su acción* (1991), *El empresario ante la responsabilidad y la motivación* (1991), *El postmodernismo en la empresa* (1994), *El nuevo empresario en México* (1995), *La creación del empleo* (1995) y *Humildad y liderazgo* (2004). Así mismo, nuestro autor dedicó también gran atención a temas relacionados con la ética y la teoría social, entre los que destacan: *Las formas actuales de la libertad* (1983), *Dilemas éticos de la empresa contemporánea* (1998), *Fantasmas de la sociedad contemporánea* (1995) y *Nudos del humanismo en los albores del siglo XXI* (2001). Su libro *La enseñanza de la dirección y el método del caso* (1996) merece especial atención, ya que realiza un estudio de la prudencia aristotélica. Ver Jiménez, 2017: 31-34.

5. Siguiendo la tradición humanista, define a la empresa como una «comunidad de personas» (Llano, 1998: 41) cuya razón de ser viene dada por sus finalidades (Llano, 1979: 46): 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. En *Análisis de la acción directiva* (1979) estudia a la empresa de manera analítica, a través de la figura del directivo y su acción. Considera que la función del director es una «*función de síntesis en los procesos de toma de decisiones y en el mando de hombres*» (Llano, 1996: 21).

heterogénea, que, en la práctica, interrelaciona saberes y ciencias de naturaleza diversa» (Llano, 1979: 1). Asimismo, hay muchas descripciones de lo que un director hace, pero ninguna contiene una definición *propter quid*; en otras palabras, es difícil identificar las razones por las que un trabajo sea directivo y no operativo. En *Análisis de la acción directiva* (1979) estudia a la empresa de manera analítica, a través de la figura del directivo y su acción; y define líneas generales al trabajo directivo como «aquella acción que no sigue reglas fijas y cuyo resultado es incierto» (Llano, 1990: 9) aunque deba hacerse –añade– con la pretensión, y aún la obligación de acertar, a diferencia del trabajo operativo, que será aquel que sigue reglas fijas y cuyos resultados son, siguiendo dichas reglas, al menos estadísticamente seguros.

Llano identifica dos funciones propias del director de empresa: (1) la toma de decisiones, y (2) el mando de hombres (Llano 1998: 21). De modo similar a Drucker (2011: 7) o Barnard (1973: 231), con la primera función se refiere a la actividad de las personas que conforman jerárquicamente los órganos de gobierno, que son los responsables de formular y definir los propósitos, objetivos y fines de la organización. La decisión de los objetivos específicos de la empresa está limitada por el fin genérico de la empresa en cuanto ente social. Evita caer en la pugna entre generar ganancia económica o servir a la sociedad, pues «en una sociedad mercantil bien constituida, la ganancia y el servicio son inseparables» (Aspe, 2005). Propone que «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» (Llano, 1997: 233). En otras palabras, es posible que las organizaciones opten por ejecutar aquellas acciones que sirvan más a la sociedad obteniendo una ganancia razonable con ellas (Llano, 1997: 231-232). Así, la primera función del director será orientar a la organización hacia su fin genérico, definiendo las acciones concretas en las que quedará enmarcado el servicio que ofrece y la forma como genera ganancias a través de este fin. Una vez definido el sentido de la organización, la segunda función será el liderazgo, orientar la conducta propia o ajena hacia el objetivo señalado (Llano, 1979: 43). Así, la acción directiva va más allá de las funciones que desempeña el director.

Llano advierte dos posibles peligros en la definición: (1) que este tipo de acción puede asignarse a muchas actividades dentro de la empresa; pues tomar decisiones y dirigir personas no es privativo del director general de la empresa (Llano, 1979: 44) sino que suceden en todos los niveles de la organización (Llano, 1998: 21) y (2) pensar que es el cargo que ocupa en la organización lo que hace al director, y no su función (Llano, 1998: 19). Concluye diciendo que «la función del director es una función de síntesis, de interrelación» (Llano, 1998: 21). Toma preponderancia,

en la definición de *acción directiva*, la función interrelacional, ya que el éxito en la gestión dependerá de la capacidad de sintetizar los aspectos aparentemente divergentes de la empresa. En definitiva, es «función del directivo, que consiga coordinar, no solamente yuxtaponer, los distintos puntos de vista, ver lo que le falta a uno o a otro y cómo, en definitiva, con la perspectiva de uno se puede mejorar la del otro: es la labor de síntesis. La síntesis es la visión unitaria ausente en el mosaico. Como la visión global es necesaria, el directivo ha de poseer capacidad de síntesis» (Polo y Llano 1997: 49). Esta capacidad se pone de manifiesto en los cinco aspectos que considera de mayor relevancia (Llano, 1979: 44-57):

- 1) Síntesis en las **dimensiones funcionales** de la empresa: conceptualmente, las áreas funcionales son «dimensiones», fuerzas sinérgicas que deben armonizarse. El director no es un especialista, ni debe ser capaz de conocerlas o gestionarlas todas; su función consiste en tensar los intereses de todas ellas hacia un mismo objetivo.
- 2) Síntesis en los aspectos aparentemente divergentes del **objetivo genérico** de la empresa: la razón específica de cada empresa se define según sus fines; a saber, (1) proporcionar un servicio útil y bueno a la comunidad; (2) generar valor económico suficiente; (3) generar una compensación «humana» suficiente, que permita al colaborador desarrollarse mientras trabaja; y (4) lograr una capacidad de auto-continuidad, rentabilidad en el largo plazo. El director debe ser capaz de armonizar en la finalidad de la empresa los dos objetivos genéricos: el servicio y la ganancia.
- 3) Síntesis en los **elementos estructurales** de la empresa, aparentemente conflictivos: aunque los elementos estructurales –el inversionista, los directivos y los operadores– tengan distintos intereses, también tienen una función propia, y no pueden ser antagónicos, por lo que el director debe orientar a los tres elementos hacia un mismo objetivo.
- 4) Síntesis entre **trabajo directivo y operativo**: se trata de lograr una estructura flexible, que no separe radicalmente diseño de ejecución, sino que permita a todos los colaboradores ejercer la función directiva y la operativa en diferentes niveles, teniendo en cuenta que en ningún caso existe una función pura. El director debe lograr una síntesis en la medida adecuada en que se requieran.
- 5) Síntesis entre **autoridad formal y autoridad de hecho**: se apoya en la distinción entre autoridad –saber socialmente reconocido– y poder, que se basa en la fuerza del puesto para imponer sus decisiones. El director debe ser capaz de mantener ambos sentidos en su función: tanta autoridad como sea posible, tanto poder como sea conveniente.

III. Acción directiva y razón práctica

La acción directiva supone un tipo de razonamiento para cumplir al mismo tiempo con sus objetivos específicos y con la formación del carácter de la persona, lo que implica el perfeccionamiento de sus facultades intelectuales y el desarrollo de virtudes morales, entre las que destaca la prudencia. Es decir, de entre los distintos usos del entendimiento que señala Aristóteles y sus correspondientes perfecciones (a saber, los hábitos de la razón teórica son tres: el de *ciencia*, el de *los primeros principios* y el de *la sabiduría*; y dos los correspondientes a la razón práctica: el de la *prudencia*, y el del *arte* (*EN* 1139b)⁶, Llano enmarca la acción directiva en la razón práctica al decir que la prudencia es el hábito propio de la acción directiva (Llano 1979: 99).

Lo propio del saber es acercarse a la verdad; precisamente, su propia filosofía comienza con una reflexión sobre la noción de verdad, que, estrictamente, solo puede ser especulativa, ya sea referida al orden natural contemplado por la razón o al orden de la propia razón. Llano no rechaza de plano la noción aristotélica de verdad práctica, pero insiste en que es más propio hablar de cómo comparece la verdad en los actos de la voluntad, por lo que introduce —a la luz del pensamiento de Aquino— la noción de «idea práctica», a la que considera más precisa (Llano, 2007)⁷. «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, pero no verdaderas o falsas, que es una propiedad del juicio, mismo que se da en un nivel intelectual solamente» (Jiménez, 2017: 58)⁸.

Como veremos, la noción de «idea práctica» será el núcleo de todo su pensamiento, cuyos distintos elementos irá desarrollando a lo largo de su extensa obra para desvelar la naturaleza de «lo práctico» de cara a la formación del «hombre práctico», cuya excelencia —como vimos— es

6. Santo Tomás explica lo mismo en su comentario a la *Ética a Nicómaco* [2000 (2010)], L. VI, Lecc. III, p. 358.

7. Como veremos, es la idea práctica quien guía el proceso intelectual que se hace práctico, y que está en relación con la causa ejemplar. La idea práctica es un proceso de pensamiento, un proceso regulador (abierto al cambio) de los actos humanos que es «inclusivamente práctico», porque transforma al actor a la vez que transforma la realidad (2007: 14). Para Llano la idea práctica es un proceso abierto a las múltiples posibilidades de acción humanas conforme a un modelo de vida que se debe descubrir.

8. Llano diferencia entre verdad lógica y ontológica que puede darse en el entendimiento, de la bondad, o acierto corrección que puede darse en la acción, ya sea moral, directiva u operativa, respectivamente (Llano, 1979: 118).

la virtud de la prudencia⁹. La primacía de la razón práctica es clave en la filosofía clásica, que es la línea de pensamiento en la que Llano se ubica: «el principio de la primacía de la prudencia refleja, mejor quizá que ningún otro postulado ético, la armazón interna de la metafísica cristiano-occidental, globalmente considerada; a saber: que el ser es antes que la verdad y la verdad es antes que el bien» (Pieper, 1957: 58). Es por ello que Llano comienza por delinear metodológicamente su objeto de estudio, no solo epistemológicamente, sino desde una metafísica y antropología determinadas¹⁰.

Sobre esas bases emprende su estudio sobre racionalidad práctica, comenzando por diferenciar –siguiendo a Aristóteles (*Met* I, 980b) y Aquino (*S.Th.* II-II, q. 55)¹¹– entre intelecto especulativo y práctico, que es el fundamento de la distinción entre teoría y práctica. En efecto, el entendimiento tiene dos usos: teórico y práctico (*EN* 1139a); por lo que la razón humana –siendo la misma potencia– será teórica o práctica según su uso o finalidad (*S.Th.* I ps., q. 79, q. 11). Aristóteles llama científica a la primera; y calculadora o deliberativa, a la segunda. Aunque son dos modos distintos de conocer, ambos se encuentran en una misma potencia: la inteligencia, y reciben su objeto de la realidad. Llano distingue estos dos usos de la inteligencia apelando a dos razones de fondo: 1) la finalidad subjetiva: «la mente práctica difiere de la mente especulativa o teórica en el fin que persigue» (Llano, 1979: 95; *De Anima*, 432b, 25-30), el fin de la razón teórica es el conocimiento de la realidad, mientras que la razón práctica se ordena al fin de la operación (*S.Th.* I, q. 14-16), es decir, su fin es la acción humana, que no es universal sino contingente (*EN* 1095a); y, 2) la capacidad de llevar a la realidad lo pensado.

Mientras que la razón teórica no modifica la realidad cuando aprehende, sino que pretende la adquisición de un conocimiento causal, la razón práctica busca transformar la realidad, por lo que termina o en la modificación de un objeto (*póiesis*), o de un sujeto (*praxis*) (Llano, 1979: 71-72). Cada uno de estos usos del entendimiento aprehenden los objetos de la realidad, y tienen como fin la verdad, pero en el caso de la razón

9. Ver Aquino *S. Th.*, II-II, q. 50. Se observa un progresivo alejamiento de las ideas aristotélicas en la Escolástica tardía, ver, por ejemplo: Inciarte (1999), Gilson (2007) y Polo (2001).

10. Entre sus escritos sobre filosofía especulativa destaca la tetralogía *Bases noéticas para una metafísica no racionalista*, donde realiza un estudio exhaustivo de los actos del conocimiento humano, que incluye: *Abstractio*, *Separatio*, *Demonstratio* y *Reflexio*. Ver Jiménez (2005).

11. Aquino aborda el tema de la prudencia fundamentalmente en: *In IV Sententiarum*, d. 33, q. 2 and 3; *Summa Contra Gentiles*, III, 35; *S.Th.* II-II ps., qq. 47-56 y II-II ps., q. 182. Cfr. Sellés (1999).

teórica, el entendimiento «es simplemente intelectual (es decir, especulativo) y no práctico, porque queda encerrado en el ámbito de lo mental, en la esfera de lo puramente pensado. La realidad no queda por ello transformada» (Llano, 1979: 97). Este tipo de conocimiento se refiere «a lo que no puede ser de otra manera, que rigurosamente se llama lo necesario» (Llano, 2005: 21), es decir, se mueve en el ámbito de aquello que no cambia, que no está sujeto al devenir, a la irregularidad, ni a las particularidades del contexto, pues los postulados de la razón teórica se ubican más allá de los cambios del mundo fáctico y material.

Se podría comprender a la razón teórica como el quehacer mental confinado al campo de lo inteligible y la abstracción; y a la razón práctica, como la captación del bien en el objeto particular, que, al ser presentado a la voluntad, se vuelve apetecible. En la razón práctica se contempla de modo particular el objeto, y se añade, a lo contemplado por la razón teórica, la noción de bien (*Q.D. De Veritate*, q.3, a. 3, ad. 5). Es por ello que, para Tomás de Aquino, la razón práctica es *segunda* respecto de la teórica «pues en caso contrario no sabríamos cuando estamos ante un *bien verdadero* o ante un *bien aparente*» (Sellés, 2000: 27). Así, la razón teórica precede a la práctica porque esta última es capaz de *dirigir* la acción (*In III Sententiarum*, d. 34, q. 1, a. 2, co)¹².

La razón teórica distingue los *bienes verdaderos*, de los *aparentes* (*De Veritate*, 21), «no es práctico ni productivo ni tampoco es buena o mala su verdad o su falsedad» (*EN* 1139a). En este sentido, al ámbito científico «corresponden las verdades generales y permanentes» (Llano, 2005: 22), mientras que el práctico «se refiere a aquellas cosas que varían, es decir, que sí pueden ser de otro modo (...) que se llaman contingentes, y nosotros llamaremos aleatorias o variables» (Llano, 2005: 21). El razonamiento práctico se ocupará entonces, de todo el espectro de la realidad cambiante, dentro del cual se engloban buena parte de las acciones y experiencias humanas, y más específicamente, aquellas que tienen que ver con las relaciones interpersonales. Queda de manifiesto el carácter bivalente de la razón: es una virtud intelectual que perfecciona la razón en su función práctica, pero adquiere carácter moral porque «el primer principio de la razón práctica está fundado en la noción de bien» (*S.Th.* I-II, q. 94) y las virtudes morales no pueden ejercerse sin él (Scalzo y Alford, 2016)¹³.

12. Aspecto, por otra parte, netamente aristotélico: «La inteligencia tomada en sí misma, no pone nada en movimiento; lo que realmente mueve es esta inteligencia que tiene por mira algún objeto particular y que se hace práctica», (*EN* 1138b-1139a).

13. La materia moral tiene ciertas características, que incluyen el hecho de que es particular, pues se centra en lo concreto; es también contingente o no necesaria, ya que

IV. El papel de la voluntad

Por más que sea posible diferenciar especulativamente entre teoría y práctica, «[e]l 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» (Llano, 1979: 96). Claramente, la acción humana reclama algún tipo de dinamismo que no puede ofrecerle la teoría, sino que es lo propio de la práctica, con la dificultad de que –precisamente por ser práctica– no puede abordarse apriorísticamente desde la facultad intelectual, pues «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*» (Llano, 1979: 95). Más aún, «no todo lo que se piensa especulativamente se encuentra en capacidad de ser realizado prácticamente (...) 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*» (Llano, 2007: 144-5).

Así, la razón práctica comparece cuando se conceptualiza la acción en condiciones de ser hecha, en el «aquí y ahora» de cada circunstancia, con las particularidades propias de cada persona. Precisamente por ello, «[l]a verdad práctica es mucho más difícil de reconocer que la verdad teórica, por la sencilla razón de que es toda la persona (no sólo su inteligencia), con sus virtudes y defectos, quien tiene que buscarla, y tropieza en sí misma con el mayor obstáculo: la resistencia a subordinarse a ella y a conformar a ella la propia conducta» (Trigo, 2002: 274). No obstante, a pesar de su dificultad, es una tarea ineludible, pues «[e]studiar 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» (Jiménez, 2017: 54).

Llano pone, entonces, el foco en la otra facultad humana superior: la voluntad, cuyo tratamiento ha sido más bien residual en la historia del pensamiento, en el que han predominado posiciones intelectualistas, en el mundo antiguo; y racionalistas, en el moderno. Así,

[l]a 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

puede ser de varias maneras; es factible porque solo los hombres pueden realizarla, y es temporal, como todo lo que cambia.

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 (Jiménez, 2017: 66).

La razón práctica se entiende gracias a la vinculación entre inteligencia y voluntad, «[y] esto, de un modo pasivo y de un modo activo. Pasivo en cuanto presenta a la voluntad la oportunidad de acción y el objetivo a conseguir, a fin de que ésta decida; y activo, en cuanto que, una vez desencadenada la decisión, dirige (*«impera»*) a la voluntad para que ejecute de una manera determinada» (Llano, 1979: 99). Es el modo activo el que propiamente se considera práctico: «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 coordinadas prácticas» (Llano, 2007: 41).

En definitiva, lo que viene a decir Llano es que «lo práctico se piensa ya en condiciones de ser llevado a cabo» (Jiménez, 2017: 55), y es práctico precisamente por la acción de la voluntad que mueve al entendimiento a hacer lo que ha deliberado, no «en abstracto», sino la concreción del «aquí y ahora». En cuanto facultad, la voluntad se mueve a sí misma (Llano, 1998 y 1999). Aquí reside el verdadero meollo de la cuestión, pues «[e]l problema de las acciones prácticas no es el de pensar la idea, sino el de querer lo pensado» (Llano, 2007: 80). Es decir, la clave de la razón práctica está en la *decisión de la voluntad* y no en el pensamiento.

El entendimiento «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» (Llano, 1979: 99). Nuestro autor señala que la razón práctica es «el entendimiento especulativo en el que incide la acción de la voluntad» (Llano, 1979: 98). Esto porque «[e]l ser de la acción depende de la voluntad como de su causa eficiente; pero la determinación específica de la acción proviene del entendimiento que dirige la voluntad al modo de su causa formal» (Llano, 1979: 99). Después de que el entendimiento juzga sobre la oportunidad y delibera para la fijación de un objetivo, toda persona está en potencia inmediata a la acción. Gracias a este juicio la voluntad decide llevar a cabo la tarea. Una vez hecha la decisión, y «*mientras ésta subsiste dinámicamente*, el entendimiento *dirige* la ejecución de la acción (...) lo que significa que el entendimiento es práctico no (sólo) en cuanto receptor de oportunidades (practicidad pasiva), sino en cuanto director de la ejecu-

ción de la acción ya decidida por la voluntad» (Llano, 1979: 99-100). El *ser* de la acción depende de la voluntad como de su causa eficiente (Llano, 1979: 13), y del entendimiento como causa formal.

Para Llano, el saber práctico se caracteriza por la intervención de la voluntad, que elige un bien captado por la razón práctica, y no teórica. El resultado de lo captado por la razón teórica es pura especulación, es conocimiento de la realidad, y por lo mismo, es abstracción pasiva. En cambio, la concepción técnica de la empresa asume que el conocimiento científico, especulativo, es el mejor para la dirección.

V. Prudencia y acción directiva

En Llano, el ciclo de la acción directiva se relaciona directamente con los actos de la razón práctica. Son tres las actividades propias de la acción directiva: diagnóstico, decisión y mando. Es un error común reducir la racionalidad práctica a su aspecto especulativo, al que Llano llama diagnóstico, y define como «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» (Llano, 1979: 155). Mientras que la primera (diagnóstico) es una actividad más cercana al ámbito especulativo, las otras se relacionan más bien con el ámbito práctico (Llano 1979 y 1999). Estos tres momentos tienen relación con el orden del intelecto práctico según Tomás de Aquino: el diagnóstico se corresponde con la *aprehensión*; la decisión con la *intención* y la *composición*; y el mando con la *sustentación* (Jiménez, 2017: 56, y Llano, 1979: 100). Para comprender mejor esta relación, profundizaremos en el estudio que Aquino hace de los actos y hábitos propios de la razón práctica.

1) El primer acercamiento a la realidad es la **aprehensión**, en sus dos modalidades, teórica y práctica. «La razón práctica también aprehende de la realidad, pero a la aprehensión de lo real como *verdad*, propia de la razón teórica, la aprehensión práctica añade la de *bien*» (Sellés, 1999: 44). Así, el primero de los actos es la *simple aprehensión práctica* (*Q.D. De Veritate*, q. 3, a. 3, ad 5), que se da al contemplar el objeto en cuanto bueno o posible (*In IV Sententiarum*, d. 8, q. 2, d, ad 1). En esta doble aprehensión –de la verdad y del bien– podemos ver que la razón práctica es *segunda* respecto de la teórica, pues en caso contrario no se distinguiría un *bien verdadero* de un *bien aparente*. A este acto de la razón práctica le sigue su contraparte en la voluntad, que es la **aceptación** del bien: decir que sí a eso que propone la razón práctica como bueno. La voluntad no acepta sin más a lo presentado por la razón práctica, porque a la voluntad

le interesa contar con muchas posibilidades entre las que pueda decidir, ya que ninguna de ellas es necesaria, por eso se requiere su aceptación para seguir con el acto.

2) Una vez captado y aceptado el fin, se procede al segundo acto de la razón práctica: el **consilium** o consejo, que «es la rectitud del consejo hacia el fin bueno *simpliciter* por vías oportunas y en tiempo conveniente» (*In Ethicorum*, l. VI, cap. 8, n. 18). Se trata de una inquisición (*consilium*) de la razón práctica acerca de los medios más adecuados para conseguir el fin (García López, 2006: 154). El consejo es un acto inmanente que versa sobre los bienes mediales, no aquellos que deliberan sobre el fin. Se remite al acto de pensar rectamente por uno mismo —o con la ayuda de otros— los posibles medios para lograr el fin. Por este ejercicio se adquiere una perfección en la razón, llamada **eubulia** (Sellés, 1991: 45). A este segundo acto de la razón práctica le sigue en la voluntad su contraparte que es el consentimiento. En la voluntad se lleva a cabo el acto de **consentir** (*cum-sentire*), por el cual la voluntad se adhiere a lo sentenciado, consiente los diferentes medios, sin decidirse por ninguno, sino validando las distintas opciones.

3) Realizada la deliberación le sigue el **juicio práctico**, que es reconocer, entre la totalidad de los medios apropiados, «un camino determinado hacia el fin como el más apropiado a seguir» (Pieper, 1974: 59). Este acto se da con una mezcla importante entre razón y voluntad; la primera supone resaltar y comparar las opciones para presentar a la voluntad, de la cual se sigue la **elección** de una entre todas. «La elección tiene en sí algo de la voluntad, y algo de la razón (...) Es acto de la voluntad en orden a la razón» (*Q. D. De Veritate*, q. 22, a. 15, co.). Tomás de Aquino explica ahí mismo que es acto de la voluntad por la razón de su objeto, el bien, y por razón de su mismo acto, porque la elección es la última aceptación. Este acto se refiere a cuando la voluntad resalta dentro de las posibilidades vistas en el *consilium* una en particular, por lo que es «acto de la voluntad que presupone empero un acto del entendimiento» (García López, 2006: 154). La elección de algo concreto excluye todas las demás posibilidades, que se quedarían a nivel de opciones que podrían haberse realizado, pero que no se han elegido. El hábito que perfecciona la razón práctica en orden al *juicio práctico* (Gorce, 1928) se llama **synesis** —*sentenciar bien*—. La *synesis* es sólo judicativa, por esto es diferente y previa al imperio; sigue estando en el orden de los medios (*In I Sententiarum*, d. 41, q. 1, a. 1, co.), pues aunque resalta, no lleva a cabo.

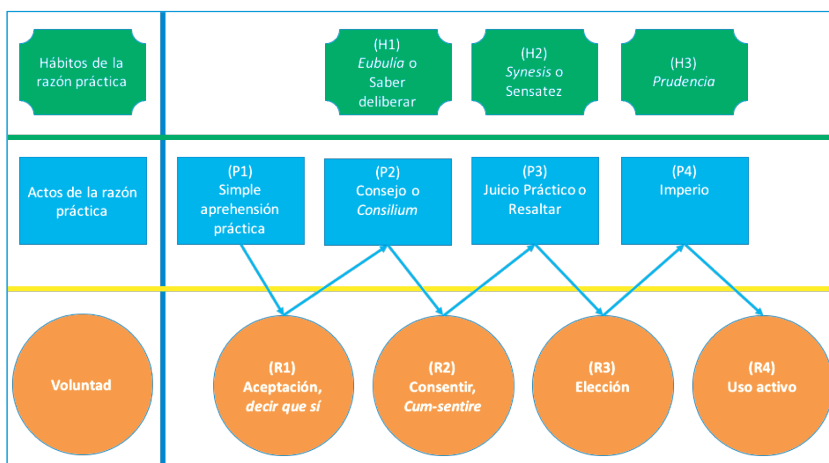
4) El último acto es el **imperio** —que indica a la voluntad: «hazlo»— y cuyo hábito es el más importante de la razón práctica que es la **prudencia**. «La prudencia es preceptiva, en cuanto que su fin es determinar lo

que conviene realizar o no» (*In Ethicorum*, L. VI, lec. 9, n. 6). Esto es lo que la realza de las virtudes, su posibilidad de mandar, de gobernar a las otras. Los primeros actos se quedan a nivel de pensamiento, de entendimiento, con vistas a la acción; indispensables para la misma, pero previos. La prudencia manda y ordena el modo como se ha de ejecutar. Su contraparte en la voluntad es el **uso práctico**, por el cual se gobierna sobre las virtudes morales a realizar lo decidido. Por esto se dice que la prudencia *impera*.

A modo de síntesis: Además de la simple aprehensión práctica, la razón práctica tiene otros tres actos: (1) el consejo *–consilium–*, (2) el juicio práctico *–iudicium practicum–* y, (3) el precepto *–praeceptum–* o *imperio –imperium–*, también llamado mandato (*S.Th.* II-II ps., q. 153, a. 5, co.). A cada uno de ellos le compete un hábito: (1) la *eubulía*, (2) la *synesis* y, (3) la prudencia, respectivamente. Asimismo, cada acto de la razón práctica tiene su correspondencia con un acto en la voluntad: (1) a la simple aprehensión práctica le sigue la aceptación; (2) al consejo, el consentimiento; (3) al juicio práctico, la elección; y, (4) al precepto, el uso práctico. El gráfico 1.1. resume lo expuesto en este apartado.

GRÁFICO 1.1

Elaboración propia a partir de lo estudiado en Sellés (1999)



VI. Idea práctica y acierto en la acción directiva

Como se ha dicho, la acción directiva no se sustenta en principios científicos sino prácticos, contingentes, pues «la capacidad de pensar bien no coincide con la capacidad de decidir bien (...) para ningún problema real existe una solución ideal, ni para ninguna oportunidad real existe un objetivo ideal» (Llano, 1979: 71 y Llano, 1999). Más aún, la decisión debe contemplar que la materialización de las ideas dependerá de muchos factores circunstanciales y contingentes, así como del carácter del propio decisor (Llano, 1999 y 2009). Por tanto, en la vida práctica, no hay que buscar la verdad sino el acierto en la decisión, pues «el conocimiento prudencial se caracteriza por ser un conocimiento que debe ajustarse concreta y precisamente a las situaciones reales presentes que son la materia sobre la que versa» (Llano 2005: 22). La posibilidad de acertar, al tratar de estas situaciones, implica poder efectivamente realizar lo decidido. Así, el liderazgo es posible gracias a la capacidad de acertar en la práctica; «ser prudente es dar en el clavo, o como Aristóteles dice: errar es posible de muchas maneras, acertar, de una sola» (Sellés, 1991: 32.).

Precisamente en la intersección entre los ámbitos teórico y práctico es donde se sitúa la noción medular en la filosofía de Llano: la *idea práctica*, a la que considera un «pretexto» para poder ilustrar la paradójica tarea de caracterizar la práctica desde la teoría, y darle a la voluntad el sitio que le corresponde en la antropología (Llano, 2007: 11). Esta noción es su aporte más original, y supone un salto implícito de nivel, del plano de las esencias al de la existencia real, o podríamos decir, de la metafísica a la antropología.

La misión de la idea, que nace en el entendimiento y se vuelve práctica por el ejercicio de la voluntad, es cambiar la realidad extra-mental. Llano es radical en lo referente a este asunto, pues afirma que «o la idea es práctica o no es idea» (2007: 12). Como hemos mostrado ya, el intelecto especulativo se distingue del práctico por la finalidad subjetiva y los resultados; en otras palabras, la teoría deja de serlo cuando la persona se propone un fin y lo consigue. Para Llano, el conocimiento considerado en sí mismo es mera especulación, pero en «cuanto versa sobre una oportunidad de acción, se encuentra en potencia para ser práctico» (1979: 99). La razón teórica conoce la realidad; la práctica descubre las oportunidades de transformarla; y por la incidencia de la voluntad el agente elige realizar una de ellas: «[A]quí, en cuanto que el entendimiento *dirige* la ejecución práctica, puede llamarse práctico absolutamente» (1979: 99).

Para Llano, la posibilidad de acierto está en la concordancia entre lo planeado y lo ejecutado. Estrictamente hablando una acción no puede ser verdadera o falsa, sino acertada o equivocada: «[h]ay 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*» (1979: 117). La acción directiva se mide por el éxito obtenido, que no es más que la adecuación del objeto realizado a la idea; por lo que el juicio sobre la acción directiva se realiza *a posteriori*, una vez terminada la tarea, comparando los resultados obtenidos con lo planeado.

La acción directiva es un saber práctico y, como tal, tiene la exigencia de realizar con acierto lo que ha decidido. En las funciones directivas hay una primacía del saber práctico sobre el conocimiento estrictamente teórico. Esto implica la dificultad de que la verdad práctica no puede conocerse a través de la ciencia, o de los axiomas; sino que es un cierto saber que se perfecciona a través de la experiencia y el ejercicio de la prudencia. Hay un vínculo inseparable entre la experiencia, la constancia y la razón práctica; y precisamente por ello es importante estudiar cómo el ser humano puede entrar al encuentro con la causa ejemplar o idea práctica. Para ello, realiza un estudio peculiar, y totalmente novedoso, una aportación fundamental a la acción directiva y a la filosofía clásica.

Según ilustra Óscar Jiménez, Llano solía citar con frecuencia a Cherterton para ejemplificar lo antedicho, al diferenciar entre dos clases de idealistas: los que *idealizan la realidad* y los que *realizan el ideal* (2017: 66), esto último queda recogido en su *corpus* con la noción de *idea* práctica. La primera posición está en la línea platónica, mientras que la segunda se ubica en la posición aristotélica de que las ideas son inútiles para explicar el origen del movimiento, es decir, de la acción práctica. Se requiere que la idea sea práctica para llevarla a la realidad.

Para dar razones de la acción práctica, sin comprometer con ello la libertad (Llano 1983 y 1999) centrará su atención en la importancia de postular la existencia de una causa rectora, que es precisamente lo que hace Aquino con su noción de principio directivo *–principium dirigens–* (Llano, 2007: 86), y que se corresponde con la noción aristotélica de idea ejemplar: «[a]lgo pensado por el artífice con la intención de hacerlo en la práctica» (Llano, 2008: 19), y que será decisiva para concebir la idea como causa ejemplar¹⁴. Así, «[l]a causa ejemplar no es sino la idea que posee una causa eficiente dotada de inteligencia» (Llano, 2007: 20). No hay que confundir «idea ejemplar» con «causa ejemplar», pues una idea

14. Técnicamente, la causa ejemplar es *causa formal extrínseca*, como expone Aquino en *In Metaphysicam*, V, lect2, n764, siguiendo a Aristóteles en *Met* V, 2, 1013a 27 (citado en Llano, 2007: 19; 21). Según Llano, no se dio suficiente importancia a este tema por la peligrosa analogía con el problema de las ideas ejemplares en el entendimiento divino (Llano, 2007: 20-22).

puede no concretarse en la realidad (estar en potencia, quedarse sólo como idea, es decir, como «forma entendida»), pero la causa ejemplar –precisamente por ser causa– ha de ejercer en acto su causalidad (Llano, 2007: 141). Ello implica la intervención de la voluntad, pues «en el ejercicio del acto, la voluntad ejerce su imperio sobre el entendimiento, y el entendimiento tiene que obedecer sus mandatos» (Jiménez 2017: 67 y Llano, 1999). Así, causa ejemplar es sinónimo de idea práctica, más no de idea ejemplar (Llano, 2007: 86). La noción de idea práctica es uno de los tópicos más difíciles en la obra de Llano porque se trata de un concepto ambiguo, que es especulativo y práctico al mismo tiempo (Jiménez, 2017: 63)¹⁵.

En el *corpus* de Llano, la idea ejemplar expresa también la comprensión del hombre como un sistema abierto y libre (Polo y Llano 1997)¹⁶ –que es una aproximación a la condición de persona–. La idea ejemplar es al mismo tiempo una noción especulativa «polivalentemente causal»¹⁷ (Llano, 2007: 82) y «un proceso regulador abierto “inclusivamente práctico”, porque no sólo es útil para cambiar las cosas externas, sino para

15. El estudio que hace de este concepto en Llano (2007) es minucioso y muy bien documentado, fruto de la reflexión de varias décadas, como expone en el prólogo a la segunda edición. Algunos filósofos han entrado en diálogo con esta propuesta de Llano, entre los que destaca Zagal (2005), pero ciertamente el tema, por su dificultad e importancia, necesita aún mayor atención filosófica.

16. «Abierto» hace referencia a que se encuentra expuesto y que es manifestativo. En el caso del ser humano, se dirá que se expresa desde su intimidad. La expresión «desde la intimidad» garantiza la unidad de las acciones humanas y, por tanto, que todas estén relacionadas e integradas en la misma persona. Además, como la apertura nunca se pierde, esto hace que el crecimiento pueda ser irrestricto: las relaciones entre los elementos de un sistema abierto son cada vez más intensas e integradas. El concepto «libre» indica que la dirección de crecimiento no está fijada y, por tanto, puede darse tanto un crecimiento positivo como negativo. El crecimiento positivo es un crecimiento integrador, en el que el hombre «va de menos a más (...) [y] requiere aprendizaje. Aprender no es fácil porque consiste en integrar alguna novedad en lo ya logrado» (Polo y Llano 1997: 58).

17. Es polivalentemente causal porque –según Llano– convergen en él, no tangencial sino interseccionalmente, las otras cuatro causas con las que la causa ejemplar tiene una relación estrechísima (Llano 2007: 14).

Llano retoma el estudio de las causas en Aristóteles, partiendo del Libro II de la *Física*, en su capítulo 3 (194 b, a. 20-35). El texto dice en su parte final lo siguiente: «en otro sentido se llama causa a la forma y al modelo» (Llano 1998: 104). Llano indica que para la gran mayoría de los filósofos aceptan la tetracausalidad: material, formal, eficiente y final; dejando la ejemplar como causa extrínseca dentro de la formal. En cambio, considera que hay cinco en el mismo nivel, ya que una cosa es la forma, que se queda en el objeto, y otra el modelo, a partir del cual se realizó. Llano se propone rescatarla por su valor en la dirección de empresas. Para él es claro que hay, al menos, dos causas: una, la forma; otra, el modelo; y que ambas pueden identificarse en la esencia. Este tema, con un tratamiento teológico, lo ha estudiado Garrigou-Lagrange.

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 conservar» (Llano, 2007: 14).

De esta manera, comparece la principal contribución de Llano al tema que nos interesa: no es la prudencia o sabiduría práctica –un hábito intelectual– sino la idea práctica –un proceso regulador y abierto– el elemento clave de la vida práctica. Como resalta Zagal, la causa ejemplar como idea de un agente inteligente no es suficiente para Llano, para él «la causa ejemplar tiene que incorporar un cierto dinamismo, ha de ser susceptible a modificarse sobre la marcha. Así, una idea práctica –auténticamente práctica– no está cristalizada, no es un fósil conceptual, sino un esbozo abierto a la retroalimentación» (2005: 348). Así, la idea práctica recoge de alguna manera el horizonte de sentido de la vida humana, en cuanto «es el proyecto del agente [que] se perfecciona paulatinamente conforme se pone en marcha» (2005: 349). Esta retroalimentación –que, según Llano, el aristotelismo y el tomismo han descuidado– en cuanto expresión de dinamismo, es un intento por acercarse más a la verdad sobre el hombre, pues «[l]o característico de la verdad del hombre es su integridad dinámica» (Polo, 2016: 47).

VII. Conclusión

La definición de acción directiva que ofrece Llano, como un acto inmanente –*praxis*–, cuyo juicio es sobre lo que no hay reglas fijas, persigue resultados inciertos y cuya característica más importante es el nivel de síntesis desde el que se realiza, se entiende la complejidad de la función del director en las organizaciones. Al señalar la prudencia como hábito principal dentro de los actos de la razón práctica, se da al director de empresa una responsabilidad muy superior a los resultados meramente materiales de su gestión, es un formador de personas. Sus decisiones pueden afectar no sólo el rumbo de la institución, sino el carácter y desarrollo de sus miembros. La empresa debe ser un lugar prototípico para la educación del carácter de todos sus miembros; todos ellos dirigen, aunque sus decisiones tienen diferentes alcances y niveles de incidencia.

Para dirigir el trabajo de otros, y el propio, se requiere el ejercicio de los actos y hábitos de la razón práctica, en especial del cultivo de la prudencia, perfección práctica del agente. La empresa no es un lugar de pensamiento especulativo, ni de ejecución técnica de unos procedimientos: es un espacio de creación, de generación de ideas y realización de las mismas. Gracias a la prudencia el director impera sobre toda la organiza-

ción para llevar a la realidad la idea práctica. La causa ejemplar posibilita la ejecución de lo pensado. Permite al director de empresa no quedarse en la mera especulación, sino pensar para la acción: «lo esencial de la acción humana no reside en la preconcepción de lo que se hace, sino en la decisión de lo que va a hacerse a partir de múltiples concepciones de lo posible; pero (...) para actuar al modo humano se precisa una idea previa sobre la acción, para ajustar la acción a ella» (Llano, 2007: 107). El perfeccionamiento de todo el ciclo directivo consiste en ejecutar sus actos esenciales, de manera constante y acorde a la razón. La función de toma de decisiones debe finalizar con la generación de una idea práctica, que será causa ejemplar del objeto producido. No es una idea abstracta, sino que está presente, primero, en el sujeto que la toma como modelo a producir; y, luego, en el objeto, que refleja, de algún modo, lo que éste pretendió.

El estudio de Llano *Sobre la idea práctica* es el culmen de la función de toma de decisiones en el director de empresa, por dos razones: (1) la decisión en la dirección es una función donde se está creando algo con vistas a ser útil. El director de empresas no es un teórico de la empresa, ni sigue un razonamiento argumentativo para llegar a la verdad; no está pensando para entender, sino que está decidiendo para actuar. En este sentido, debe pensar algo nuevo, algo que no está en el presente, soluciones que nadie más ha visto, pero que nacen de la realidad que conoce. Para lograr una obra, el director de empresa necesita ideas prácticas, ideas que impulsen a la acción, que se puedan llevar a cabo; y, (2) se postula que la verdad en la práctica es acierto, esto es comparación entre lo pensado y lo logrado.

La idea práctica es lo primero en el orden del obrar, la causa ejemplar se queda en lo exterior, como modelo al cual se debe asemejar la tarea realizada. La acción directiva nace de una idea práctica, no teórica, y su puesta en marcha exige la causa ejemplar, porque todo director tiene en mente un modelo de negocio, sus decisiones tratan alcanzar los objetivos propuestos en la idea práctica («acertar»). Utilizando el ejemplo clásico, diría que el arquitecto ha visto la casa antes de realizarla. Esta es la función de la decisión en la acción directiva de Llano: pensar ideas prácticas; sin ellas el director no podría orientar la acción propia ni de otros. La decisión en la acción directiva es la causa ejemplar de la producción. No es un saber teórico; el director no está para contemplar las causas de la producción, sino que debe decidir qué hacer sobre una realidad que cambia. Debe generar ideas para satisfacer las necesidades dinámicas del mercado. Y lograrlo considerando las circunstancias a las que se enfrenta, y con los recursos que tiene.

La teoría de la acción directiva de Llano es fecunda y original. A modo de conclusión, se resaltan dos aspectos que de allí se derivan: (1) el fin de la acción organizacional es una causa y no un resultado: la causa ejemplar es el fin de la función de toma de decisiones, partir de un plan es indispensable para comparar el acierto en los resultados, según su relación dinámica a la idea práctica; y (2) la idea práctica es *principum dirigens*, y como tal, debe poder llevarse a cabo en toda actividad práctica, y en todos los niveles –tanto directivo como operativo–; la idea ejemplar en la empresa no es únicamente tarea del director, sino de todos los hombres que participan de un proyecto común que contribuye a su propia perfección y desarrollo.

Bibliografía

- Aquinas. *Summa Theologiae*, Cambridge University Press, Cambridge. (*S. Th.*) 2006.
- Aristotle. *Nicomachean Ethics*, in Barnes, Jonathan (ed.), *The Complete Works of Aristotle*, Princeton University Press, Princeton (*NE*). 1995.
- , *Metaphysics*, Penguin Classics, London (*Met*). 1999.
- Gilson, Étienne. *Juan Duns Escoto. Introducción a sus posiciones fundamentales*, EUNSA, Pamplona. 2007.
- Inciarte, Fernando. «Verdad práctica en Aristóteles y Duns Scoto: Una comparación», *Anuario Filosófico* (32) 251-268. 1999.
- Jiménez Torres, Óscar. «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, pp. 131-174. 2005.
- , *Género-Sujeto, Afecciones y Principios de la Filosofía de la Empresa en Carlos Llano*, Cuadernos de Pensamiento Español, Universidad de Navarra, Pamplona. 2017.
- Llano, Carlos. *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 1979.
- , *Las formas actuales de la libertad*, Trillas, México, 1983.
- , *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 postmodernismo en la empresa*, McGraw-Hill, México, 1994. (2da. Ed. *Sistemas vs. Persona*, 2000).
- , *El conocimiento del singular*, Cruz, México, 1995.
- , *El nuevo empresario en México*, FCE, México, 1995.

- , *La creación del empleo*, Panorama, México, 1995.
- , *Los fantasmas de la sociedad contemporánea*, Trillas, México, 1995.
- , *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, IPADE, México, 1996.
- , *Examen filosófico del acto de la decisión*, Cruz, México, 1998.
- , *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, FCE, México, 1998.
- , *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, Trillas, México, 1999.
- , *La amistad en la empresa*, FCE, México, 2000.
- , *Metamorfosis de las empresas*, Granica, México, 2001.
- , *Nudos del humanismo en los albores del siglo XXI*, Editorial Patria-Cecsa, México, 2001.
- , *Humildad y liderazgo*, Ediciones Ruz, México, 2004.
- , *Análisis filosófico del concepto de motivación*, Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie Universitaria 215, Pamplona, 2009.
- Polo, Leonardo. ¿Quién es el Hombre?, en *Obras Completas de Leonardo Polo*, X, EUNSA, 2016. [Original: Rialp, Madrid, 1991].
- *Nominalismo, idealismo y realismo*, EUNSA, Pamplona, 2001.
- Polo, Leonardo & Llano, Carlos (1997) *Antropología de la Acción Directiva*, Unión Editorial, Madrid.
- Scalzo, Germán & Alford, Helen. «Prudence as Part of a Worldview: Historical and conceptual dimensions» (con Helen Alford), en Kleio Akrivou and Alejo Sison (eds.), *The Challenges of Capitalism for Virtue Ethics and the Common Good. Interdisciplinary perspectives*, Edward Elgar, Aldershot, 2016.
- Sellés, Juan Fernando. «La virtud de la prudencia según Tomás de Aquino», *Cuadernos de Anuario Filosófico*, n° 90, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1999.
- Sellés, Juan Fernando. «Razón teórica y Razón práctica según Tomás de Aquino», *Cuadernos de Anuario Filosófico*, n° 101, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2000.
- Zagal, Héctor. «Verdad práctica y causa ejemplar», en *Metafísica, Acción y Voluntad. Ensayos en homenaje a Carlos Llano*, Universidad Panamericana, México, pp. 350-357. 2005.