MCE Markets Culture and Ethics

Research Papers

La noción de virtud en Carlos Llano Cifuentes

Guillermo Arregui Cussi

ISSN 2421-5708

MCE Research Papers
Markets, Culture and Ethics Research Centre
Pontifical University of the Holy Cross
Via dei Pianellari, 41
00186 Rome
mce.pub@pusc.it
www.mceproject.org

Pontificia Università della Santa Croce

MCE Markets Culture and Ethics

MCE Research Papers 1(5)/2015

ISSN: 2421-5708

La noción de virtud en Carlos Llano Cifuentes[°]

Guillermo Arregui Cussi[*]

Abstract*: Carlos Llano Cifuentes (1932-2010) filósofo, empresario, rector y fundador de la Universidad Panamericana (México) y de su escuela de negocios IPADE dedicó gran parte de su vida al estudio de lo que él mismo denominaba humanismo de empresa.*

En su obra escrita presenta una teoría del management *fundamentada en una concepción profunda y completa del hombre, pues las empresas -y en general, todas las organizaciones- son comunidades de personas organizadas para la obtención de un fin común. La dirección de empresas es una actividad que parte y florece del fondo del individuo, de su más radical perfil caracterológico. En este sentido, mejorar a la empresa se identifica con la mejora del carácter de quienes la dirigen.*

Inspirado en una concepción clásica del hombre, Llano sustenta su planteamiento en el desarrollo de la personalidad, que en lenguaje clásico sería el desarrollo de las virtudes.

Sumario*: La noción de virtud en Carlos Llano Cifuentes– Breve biografía – Humanismo de empresa – Noción de virtud – Virtudes para la acción directiva*

[°] Una primera versión de este trabajo fue presentada durante el congreso *Personal Flourishing in Organizations*, Pontificia Università della Santa Croce, 24-25 febrero 2014. www.pusc.it

Suggested citation: Arregui Cussi, Guillermo. "La noción de virtud en Carlos Llano Cifuentes". MCE Research Papers 1(5), 2015.

[*] Guadalajara, México (1983-) Licenciado en Administración y Finanazas por la Universidad Panamericana, Guadalajara (2005), Profesor Adjunto de *Management* en la misma Universidad. Licenciado en Teología Moral por la Pontificia Universidad de la Santa Cruz, Roma (2015). Trabaja en una tesis doctoral sobre virtudes para la dirección de empresas en la obra escrita de Carlos Llano Cifuentes.

LA NOCIÓN DE VIRTUD EN CARLOS LLANO CIFUENTES

BREVE BIOGRAFÍA[1]

Carlos Llano Cifuentes, filósofo, empresario, rector y fundador de la Universidad Panamericana (México) y su escuela de negocios el IPADE nació en la Ciudad de México en 1932, hijo de don Antonio Llano, empresario del sector alimenticio y de Estela Cifuentes, descendiente de una familia de empresarios de varias generaciones[2].

La familia Llano Cifuentes se trasladó a Madrid cuando Carlos tenía diez años,ahí culminó sus estudios. Mientras estudiaba el bachillerato enfermó de tuberculosis, por lo que se vio obligado a guardar cama. En estas circunstancias se propuso continuar con sus estudios de forma autodidacta. Se sintió especialmente atraído por las materias filosóficas, pues encontró que tenía una cierta facilidad para estudiarlas. Decidió estudiar filosofía y letras en la Universidad Complutense de Madrid. Su padre no estaba de acuerdo con esta idea, pero accedió poniendo la condición de que al finalizar los estudios universitarios, Carlos se dedicara a los negocios familiares[3]. Debido a esto, cursó también de manera simultánea la carrera de economía.

En 1950, al finalizar el primer año de universidad, Carlos Llano se trasladó a Roma, donde continuó con los estudios de filosofía en el*Angelicum*[4]. Obtuvo el grado de doctor en filosofía en 1954 con la tesis titulada*Presupuestos para el conocimiento del principio de no contradicción,* en la cual obtuvo una calificación de 19 sobre 20[5]. Cabe destacar entre sus profesores al dominico Reginald Garrigou-Lagrange, uno de los más destacados filósofos de la neoescolástica. Al terminar sus estudios en Roma, Carlos regresó a México en 1955 para trabajar en los negocios de su familia, según

---

[1]Hasta el momento, el trabajo más exhaustivo y que pone en relación las distintas fuentes de la biografía personal e intelectual de Carlos Llano es la tesis doctoral de Raúl Ruvalcaba Peña titulada "*Antecedentes filosóficos y su Antropología de la Teoria de la acción empresarial en Carlos Llano*" presentada en junio del 2015 en la Pontificia Universidad de la Santa Cruz y en vías de publicación.

[2]Cfr. Miguel Alejandro GARCÍA JARAMILLO, *Notas biográficas de Carlos Llano (pro manuscrito)*, IPADE, México 2011, 1.

[3]Cfr. Arturo PICOS, *El legado intelectual de Carlos Llano. Una guía para entender su pensamiento*, «ISTMO» 311 (2010).

[4]Universidad de Estudios de Santo Tomás, Roma, Italia.

[5]GARCÍA JARAMILLO, *Notas biográficas de Carlos Llano (pro manuscrito)*, o.c., 1.

había acordado con su padre años atrás. Al mismo tiempo, Llano se matriculó en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), revalidó sus estudios para ingresar en la Facultad de Filosofía y Letras, y completó el *curriculum*de los estudios doctorales. En este periodo conoció a José Gaos, cuyo influjo lo hace conectar con la filosofía existencialista y la fenomenología[6].

En 1958 funda la revista ISTMO, consagrándola a la difusión del pensamiento humanístico, social y económico. Junto con empresarios destacados del país, en 1967 funda el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), del que fue Director y profesor del Área de Factor Humano desde esa fecha. Asimismo, fue miembro fundador de la Universidad Panamericana, y Rector y Presidente de su Consejo Superior (1967-1994)[7]. Ocupó cargos directivos, fue consejero y formó parte de consejos de administración de diversas empresas. Carlos Llano dedicó los últimos cuarenta años de su investigación filosófica al campo específico de la antropología de las organizaciones, tanto públicas como privadas. Sus escritos publicados constituyen un conjunto que podría denominarse *Antropología de la Acción Directiva*.

Carlos Llano Cifuentes falleció el 5 de mayo de 2010 durante un viaje a la ciudad de Miami (EE. UU.) donde impartió una conferencia para los alumnos de un programa internacional del IPADE[8].

Carlos Llano, filósofo de estudios y empresario de mentalidad, publicó 30 libros, a los que habría que sumar otros 13escritos en coautoría. La mayor parte de los libros surgen como colección de artículos publicados individualmente, que el mismo autor corrigió y ordenó por temas. De ahí que al revisar sus obras encontramos que los originales que las componen fueron redactados en periodos que se extienden por varios años. Muchos de esos artículos nacen primero como conferencias impartidas en su labor docente en la Universidad Panamericana y el IPADE.

---

[6]Cfr. Arturo PICOS, *El legado intelectual de Carlos Llano. Una guía para entender su pensamiento*, «ISTMO» 311 (2010).

[7]IPADE, Semblanza del Dr. Carlos Llano Cifuentes, Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (febrero 2012). http://www.ipade.mx

[8]*Ibid.*

Según Arturo Picos, uno de los colaboradores más cercanos de Llano, la vasta obra escrita del Dr. Llano podría catalogarse en tres grupos: 1) los dedicados a la Filosofía de la acción directiva y de la empresa; 2) las obras de Filosofía fundamental y metafísica; 3) los escritos de Antropología filosófica. El primero y segundo grupos de esta propuesta representan los extremos en que se polariza su obra, y el tercero el vértice en que convergen los extremos[9]. Para llevar a cabo el presente estudio sobre *la noción de virtud* nos centraremos sólo en algunos de sus libros, principalmente los del primer grupo.

No se puede estudiar el pensamiento del Dr. Llano aislado; para comprenderlo en su totalidad es necesario tener presente su biografía, pues es un hombre de acción, es decir, no es un intelectual dedicado sólo a la investigación científica, sino que desde su época de juventud compaginó la labor académica–docente con actividades de carácter empresarial. Se podría afirmar que Carlos Llano hace gran parte de su reflexión filosófica *en y desde la empresa*. Arturo Picos afirma que de este modo se comprende mejor la confluencia de pensamiento y acción que caracterizó, tanto a su persona como a su obra intelectual[10]. Esta interrelación de los temas se da a tal grado que cuentan que el Dr. Llano decía *yo a los empresarios les hablo de filosofía y a los filósofos de la empresa*. Pocos meses después de su fallecimiento en el 2010 se instituyó la Cátedra "Carlos Llano" de la Universidad Panamericana – IPADE, con quienes hemos colaborado para la realización de este trabajo.

HUMANISMO DE EMPRESA

Carlos Llano ve a la empresa como *comunidad de personas*, pues –dice- la empresa fue hecha *por y para el hombre*. Y sostiene que, si esta es una realidad que arranca de la persona misma y si se desea que la empresa crezca y permanezca en el mercado, la organización ha de apuntar a la mejora y perfección continua de los hombres que la

[9]Cfr. PICOS, *El legado intelectual de Carlos Llano. Una guía para entender su pensamiento*, o.c.

[10]Cfr. *Ibid.*

integran. Esto explica por qué Llano propugna organizar las empresas cimentándose en un paradigma antropológico[11].

Este crecimiento o perfección de los hombres se da a través de la adquisición de hábitos, en inglés conocidos más bien como *skills*. Debido a su formación en un tomismo de profunda raigambre aristotélica, basilar en el pensamiento del Dr. Llano, y a elementos por él mismo presentados en sus principales obras, pensamos que,cuando se refiere a los hábitos o *skills*, en el fondo está hablando de las virtudes. Es precisamente este el objetivo de nuestro estudio: identificar si existe en sus obras una noción de *virtud* de la cual se vale para fundamentar sus ideas sobre el desarrollo personal del director de empresa, y de todos aquellos que forman parte de las organizaciones por ellos dirigidas.

"La teoría de la empresa de Llano se remonta a su fundamentación ética o, más precisamente, a su raíz en la antropología filosófica. Una constante de su pensamiento sobre la acción directiva es comprenderla como florecimiento del ser de la persona. El perfeccionamiento de la actividad directiva es, en última instancia, consecuencia del desarrollo personal del director"[12].

En su obra encontramos un constante mensaje con el que *denuncia* la desaparición del concepto de hombre en las empresas, ya que las diversas corrientes del *management* moderno llevaban a centrarse principalmente en los objetivos, dejando de lado lo más importante: el hombre, que para Llano es el centro de la empresa, pues las empresas son, sobre todo, comunidad de personas. Afirma que "en las concepciones modernas de la empresa se han marginado los conocimientos que la humanidad, arduamente a través de los siglos, ha ido sacando a la luz sobre el hombre, sobre los modos de su perfeccionamiento, sobre su manera de relacionarse con los demás (…), es decir, *ha marginado lo que con propiedad se llama humanismo*,

[11]Cfr. Nahúm DE LA VEGA MORELL, *Carlos Llano en Resumen*, Ediciones Ruz, México 2009, 28.

[12]PICOS, *El legado intelectual de Carlos Llano. Una guía para entender su pensamiento*, o.c.

el cual representa el conjunto de verdades decantadas por la historia sobre el auténtico modo de ser del hombre"[13].

Esta visión de la empresa como comunidad de personas es clave para la comprensión de su pensamiento, pues en este modo de comprender a las organizaciones es donde está fundamentada toda la teoría de la acción directiva del Dr. Llano. Su formación intelectual le lleva a tener una concepción clásica y profunda del hombre, tomada de la tradición aristotélica y aplicada al mundo actual, por supuesto, manteniendo en esencia lo que *es* el hombre. Con esto podríamos decir que ve en *la acción de dirigir empresas un servicio* en el cual no se puede perder de vista la persona que lo hace y que lo recibe. El director de empresa es la persona que tiene la finalidad de *dirigir*, valga la redundancia, a quienes forman parte de la empresa[14].

La atención que se ha comenzado a prestar al hombre en la literatura del *management* contemporáneo se manifiesta, sobre todo, en el relieve que ha adquirido el tema de la ética empresarial. La dirección tal y como la concibe Carlos Llano no es ni una técnica ni un procedimiento, sino una actividad que se incoa desde el individuo mismo, desde su radical modo de ser, en una palabra, desde su carácter. Una tesis que siempre aparece en la obra de Carlos Llano es que la empresa mejorará en la medida que mejore el carácter de las personas que la dirigen[15].

Por lo anterior, ve en el director de empresa una persona clave que debe dirigir a las personas que forman esa comunidad de modo tal que sean *mejores personas*. Pero mantiene siempre presente la concepción clásica de la persona, de ahí que desde su punto de vista es necesario regresar al hombre para mejorar la empresa, esto es regresar a lo básico y permanente.

> Han cambiado muchas cosas en las relaciones humanas durante estos veinte años, pero el hombre, en su más profunda naturaleza espiritual y física, sigue siendo el

---

[13]Carlos LLANO CIFUENTES, *Sistemas vs persona: la nueva cultura en la organización*, Mc Graw – Hill, México 2000, 75. La cursiva es mía.

[14]Cfr. LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México 2011, V.

[15]Cfr. *Ibid.* Cfr. también DE LA VEGA MORELL, *Carlos Llano en Resumen*, o.c., 178.

mismo; más aún, si algo echamos de menos en las actividades mercantiles es ese concepto primario, natural y verdadero del ser humano[16].

De lo anteriormente explicado podemos extraer algunas ideas clave que considero como premisas que sustentan la estructura lógica del pensamiento de Carlos Llano, las cuales nos servirán como punto de partida y justificación para el estudio sobre la noción de virtud que actualmente nos ocupa:

- La empresa es una comunidad de personas.
- La acción de dirigir empresas debe ser considerada como un servicio.
- Además, esta acción de dirigir empresas debe ser concebida como una actividad que arranca de un concepto del hombre.
- Es posible identificar el carácter, es decir, el modo específico de ser de la persona, con la estructura de sus cualidades o virtudes[17].
- La empresa es uno de los ámbitos principales en donde se desarrolla el carácter del hombre.
- La dirección es de suyo forjadora de carácter, y parte fundamental de la acción directiva es la de formar el carácter de los colaboradores.

NOCIÓN DE VIRTUD

Presentadas ya estas ideas, es más fácil comprender la siguiente afirmación de Carlos Llano:*mejorar a la empresa se identifica con la mejora del carácter de quienes la dirigen.* De ahí que presente su obra sobre el *management* dirigida fundamentalmente a buscar la mejora del carácter de los directivos de empresa, manteniendo siempre una postura firme sobre el concepto de persona, al grado que llegará a afirmar que, *parece que nuestro lenguaje no es el propio de una teoría sobre*

[16]LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, o.c., V.

[17]"La antropología y la ética contemporánea han aproximado de manera visible los conceptos de *virtud* y de *carácter* (Bennett). Con ello, el carácter ha dejado de ser ya una idea de la pedagogía moderna, para retener en su seno los más valiosos acentos de la ética tradicional. Tener carácter y ser virtuoso son ahora expresiones coincidentes", *Ibid.* VI. También en LLANO CIFUENTES, *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, Trillas, México 1999, 155.

la empresa o sobre el quehacer del management, sino que se asemejaría más al de un texto de ética clásica[18].

Si la mejora de la empresa es igual a la mejora del carácter de las personas que la componen, y el carácter es el conjunto de las cualidades y virtudes, entonces podríamos decir que la mejora de la empresa es igual al fortalecimiento de las cualidades y a la adquisición de virtudes. O, mejor dicho, para conservar la primacía de la persona, podríamos concluir que con la adquisición de una vida virtuosa, se conseguirá también el crecimiento de la empresa en la que se desempeña el individuo.

El tema de la virtud es tratado en diversos momentos de la obra de Llano, y se aprecia que el modo de desarrollarlo es muy similar en los diferentes libros. Por diversos motivosllama especialmente la atención el prólogo de su libro *Análisis de la Acción Directiva*[19]. El primero, porque es muy posterior a la redacción del libro[20], el segundo, porque trata directamente el tema de la virtud y lo presenta como una clave de lectura que otorga consistencia y un hilo conductor a todo el libro. Aunque este fue su primer libro publicado, se considera que en él ya están contenidas las ideas que vertebran todo el pensamiento de la acción directiva del Dr. Llano, y que más adelante desarrollará en otras de sus obras. De hecho, cuando uno lee el resto de sus obras se percata inmediatamente que muchas de las ideas estaban ya incoadas en su primer libro.

La definición de virtud más completa la presenta en el libro *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter* donde describe qué se entiende por virtud humana:

---

[18]LLANO CIFUENTES, *Sistemas vs personas*, o.c., 170.

[19]Los otros libros donde habla sobre las virtudes son: *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*; *Ser del hombre y hacer de la organización*; *Sistemas vs Personas*; *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*; y *La vertiente humana del trabajo en la empresa*.

[20]*Análisis de la Acción Directiva* fue publicado por primera vez en 1979 y el prólogo fue añadido unos veinte años más tarde, según lo declara el mismo autor al inicio del texto y en una entrevista con motivo del XXV aniversario de la publicación. No he conseguido definir la fecha de redacción de dicho prólogo, pero podríamos situarlo aproximadamente entre 1993 y 1997.

> una actitud firme, disposición estable o perfección habitual que orienta nuestra conducta y regula nuestros sentimientos, mociones, emociones, pasiones y afectos de manera que ayuden al ser humano en la tarea de su perfeccionamiento o plenitud como hombre. La virtud hace más hombre al hombre[21].

Por otra parte, en *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, el Dr. Llano afirma que "las *virtudes son los hábitos incorporados voluntariamente por el hombre para el desarrollo de sus posibilidades humanas*. La virtud tiene un origen etimológico muy significativo: *virtus* es fuerza. Con la virtud el hombre adquiere fuerza, coraje o temple para hacer su única tarea en el mundo: ser hombre"[22]. Más adelante lamenta que actualmente se ha perdido el verdadero significado de la virtud y en ocasiones representa casi un valor contrario: "*Hoy la palabra virtud carece de fuerza; el sentido actual de la palabra y el concepto erróneo implica incluso visos de debilidad. En cualquier caso, pocos identificarían la figura del hombre de negocios con la de hombre virtuoso*"[23]. Y achaca a esto al hecho de que hoy en día es muy poco lo que se sabe en el ámbito de la empresa acerca de la virtud humana, "*ignorancia que resulta imperdonable*; pues el desconocimiento, teórico y real, acerca de la virtud se identifica con la ignorancia, real y teórica, acerca del hombre. Imperdonable para quien trabaja en una comunidad de personas"[24].

A lo largo de su obra presenta una serie de virtudes determinadas, partiendo de las cardinales, a las cuales se refiere como fundamentales, y en último término presenta una serie de virtudes específicas que perfeccionan la acción directiva. Para explicar la existencia de estas virtudes fundamentales presenta el modo en que perfeccionan al hombre:

> El hombre posee por naturaleza cuatro modos diferentes básicos de enfrentarse con la realidad, a los que corresponden también cuatro facultades de las que se encuentra dotado para habilitarse a ese enfrentamiento. Las virtudes no son huellas que se graban directamente en el espíritu, sino que lo hacen a través de estas facultades. La virtud hace que cada facultad humana reaccione debidamente y con facilidad. Las

---

[21]LLANO CIFUENTES, *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, o.c., 149.

[22]LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de Cultura Económica, México 1999, 144. La cursiva es mía.

[23]*Ibid.*

[24]*Ibid.*

virtudes fundamentales son las que refuerzan o potencian aquellas cuatro facultades también a su vez fundamentales[25].

En varias de las obras de Llano encontramos más detalles sobre las virtudes; quizá no son definiciones en sentido estricto, pero son elementos característicos que nos podrían ayudar a entender mejor la noción de virtud de nuestro autor. Por una parte recuerda que el ejercicio de la virtud y, especialmente, el de la sabiduría (la virtud suprema) es la más eficaz de las motivaciones humanas[26]. La virtud, por otra parte, no consiste propiamente en un acto, ni aun en muchos actos, sino en un *estado* o *condición*, un modo de ser del que brota (con naturalidad, facilidad, gozo y prontitud) un modo de hacer o de conducirse[27]. "A tal estado de virtud se accede formando costumbres voluntarias, ejecutando repetidamente multitud de actos en el mismo sentido señalado por la virtud. Pero no es la mera repetición o costumbre la que constituye el hábito virtuoso, sino la señal, huella o surco que con tales actos se marca en el alma, de manera que ésta, al actuar, se deja orientar por esa huella"[28].

"Este estado o disposición en el cual consiste la virtud afecta, prepara o inclina en un determinado sentido -hacia el bien- las elecciones y la conducta del hombre en cuyo estado se halla"[29]. Menciona también que la virtud es un modo de vida: no pertenece propiamente al ámbito del hacer, sino del ser. Y, citando a Spaemann, expone que en cuanto que impulsa hacia nuestro propio bien de hombres, la virtud es un modo de vida lograda[30]. Entre todas estas características menciona también lo que en su

---

[25]*Ibid.* 145. Las cuatro facultades del hombre y la virtud que según Llano facilita su operación son: Inteligencia – prudencia, voluntad – justicia, apetito irascible – fortaleza, apetito concupiscible – templanza.

[26]"Téngase en cuenta que nos referimos aquí a la sabiduría en su sentido clásico, y no restringida a su acepción moderna como cultivo de la ciencia. La sabiduría es, en cierto modo, la suma de virtudes, pues sabio radicalmente es el hombre virtuoso. La sabiduría, por otro lado, guarda una estrecha relación con el dominio de otras apetencias que no se son propias: sabio es, en versión aristotélica, el que se domina a sí mismo (cfr. *Summa vs Gentiles* III, 85, 2616)" LLANO CIFUENTES, *Ser del hombre y hacer de la organización*, 2010, 307.

[27]Cfr. LLANO CIFUENTES, *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, o.c., 150.

[28]*Ibid.*

[29]*Ibid.*

[30]Cfr. *Ibid.*

momento afirmaba Aristóteles en la introducción a la *Ética a Nicómaco*: la virtud no se estudia para saber qué es, sino para vivirla[31].

Recuerda que la virtud es una realidad eminentemente práctica, pues las verdades morales sólo se aprenden prácticamente participando a esas formas de vida común en las cuales las virtudes se adquieren como hábito de acción, se incorporan al sujeto como una segunda naturaleza, y permiten su ulterior crecimiento, potenciando la capacidad de aprender ante nuevas e irrepetibles situaciones[32].

Otro principio sobre el que vuelve en diversas ocasiones se refiere a que las virtudes se dan en el ser humano no de manera independiente unas de otras, sino que están fuertemente vinculadas entre sí. "Forman entre ellas un andamiaje o estructura que no resulta fácil destrabar. De manera que la ausencia de una virtud–especialmente de las que llamamos capitales– arrastra consigo la pérdida o atrofia de muchas otras; o, de la misma manera, la adquisición de una virtud se encuentra condicionada al logro de otras virtudes que le preceden o preparan"[33].

Además, señala que la virtud es una realidad factible para todos los seres humanos, pues todos pueden tenerlas o desarrollarlas, pero afirma que la adquisición de las virtudes no es una tarea fácil. En este sentido Carlos Llano destaca el valor de la empresa, pues en nuestros días, es ahí donde los hombres pasan gran parte de su tiempo, de modo que la empresa tendría que ser considerada también como escuela de virtudes[34]:

> *Estas cualidades deben ser especialmente promovidas y propiciadas por la empresa*: tanto porque con ellas mismas la propia empresa y sus hombres, igual que toda la sociedad, se verán beneficiadas, cuanto *porque es en la empresa en donde los ciudadanos pasan hoy la mayor parte de los días de su vida y la mayor parte del día*. Más aún que la escuela y tanto quizá como la familia, la empresa se ha constituido en nuestro tiempo en el ámbito formador -o deformador– de los individuos. Que la

[31]Cfr. *Ibid*, 151. La referencia a Aristóteles corresponde a: ARISTÓTELES, *Ética a Nicómaco*, 1179a35-b5.

[32]LLANO CIFUENTES, *Sistemas vs personas*, o.c., 23.

[33]LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, o.c., VI. También Carlos LLANO CIFUENTES, *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, o.c., 155.

[34]LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, o.c., VIII.

> empresa sea una comunidad de personas arrastra este venturoso o desgraciado menester[35].

En esta tarea no deja de lado el papel y la responsabilidad que tiene el director de empresa, pues afirma que 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[36]. Reafirma esta idea dando un peso especial a la responsabilidad de los directivos de empresa:

> No nos equivocaríamos si afirmamos que la condición de un directivo es tal, dentro de la empresa, que pareciera que se ha colocado una lente de aumento entre él y sus colaboradores: en él se vuelven notorios todos los rasgos de su aspecto físico y de su carácter, todas sus virtudes y todas sus deformaciones psicológicas[37].

"Lograr que una persona mejore su comportamiento es fruto, más que de un diálogo teórico o de una lección abstracta acerca de los principios morales, *lo es de una vivencia práctica y continua de actos positivos*. No diría que el consejo y el estudio carecen de utilidad, pues en múltiples ocasiones son del todo eficaces; de hecho, el pensamiento es guía de la acción. Sin embargo, la reafirmación concreta y vital de la teoría es el *camino ineludible hacia la virtud moral*"[38]. La verdadera comprensión de la virtud, en efecto, no se obtiene mediante una consideración intelectual sino mediante una vivencia. Los ejercicios de las facultades humanas se entienden en la dinámica de su realización o actualización vital y no en su intelectual objetivación. Esto mismo acontece con la virtud moral, que se resiste a ser tratada en parámetros teóricos, ya que su comprensión sería insuficiente e incompleta en la medida que no haya sido ejercida por el individuo que quiere comprenderla[39].

Si bien es cierto que señala a la empresa como un lugar primordial, no descalifica otros ambientes donde las personas deberían adquirir ese desarrollo de la

---

[35]LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, o.c., 172. La cursiva es mía.

[36]Cfr. LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, o.c., IX.

[37]LLANO CIFUENTES, *Ser del hombre y hacer de la organización*, o.c., 185.

[38]*Ibid*, 208. La cursiva es mía.

[39]Cfr. LLANO CIFUENTES, *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, o.c., 151.

personalidad: la familia, la escuela, la universidad[40]. De modo más genérico, señala que los sectores sociales más responsables de forjar el carácter se encuentran interrelacionados, ya que el modo de educar el carácter y las virtudes que lo constituyen se condicionan y retroalimentan entre sí. Sin embargo, en una tarea de tal magnitud no debemos apuntar a una sola fuerza: las comunidades naturales, las sociedades voluntarias, el Estado y sus escuelas públicas, así como las iglesias, pueden y deben concurrir en una misma finalidad, y pueden y deben coincidir en ella[41].

VIRTUDES PARA LA ACCIÓN DIRECTIVA

En sus diferentes obras Carlos Llano presenta una descripción simplificada del trabajo directivo, en el que señala algunas actividades, menesteres o funciones que corresponden a la dirección de un colectivo, mercantil o no, como muestra ejemplificativa de cómo las virtudes consideradas por la ética clásica apuntalan y potencian esas funciones. Estas tres funciones son el diagnóstico, la decisión y el mando: "funciones insustituibles que corresponden a toda acción directiva para que pueda recibir este nombre: determinar en dónde estamos, definir los objetivos, y mandar a los hombres para lograrlos"[42].

En su estudio acepta la denominación clásica de las cuatro virtudes cardinales, a las que como ya dijimos, se refiere como virtudes fundamentales, señalando que la prudencia, justicia, fortaleza y templanza constituyen los rasgos imprescindibles en la empresa considerada como comunidad de personas[43]. Sin embargo, afirma que señalar determinadamente los trazos que deben delinear el perfil del director en cuanto que asume la responsabilidad del carácter del dirigido no es una labor fácil.

---

[40]Cfr. LLANO CIFUENTES, *Ser del hombre y hacer de la organización*, o.c., 157.

[41]Cfr. LLANO CIFUENTES, *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, o.c., 158. También LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, o.c., VIII.

[42]LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, o.c., 149.

[43]Cfr. *Ibid*, 147.

De modo simplificado presenta las notas esenciales de la acción de dirigir y los hábitos o virtudes correspondientes que potencian su eficacia y alcance[44].

Funciones directivas	**Virtudes o cualidades directivas**
Diagnóstico. Ver clara la situación en que se encuentra la persona.	Objetividad frente a las oportunidades y las amenazas. Humildad frente a las propias capacidades.
Decisión. Determinar la meta a la que debe llegarse.	Magnanimidad o afán de logro. Audacia o capacidad de riesgo.
Mando (y ejecución). Impulsar a los hombres (y a uno mismo) para alcanzar la meta.	Constancia. Confianza en los demás. Fortaleza.

Llano afirma que el estudio de la ética de empresa debe comenzar con el estudio de las nociones básicas de la virtud: en primer lugar porque se desconocen, y en segundo término, porque son imprescindibles para la configuración de una ética sólida de la empresa[45]. Señala que no es históricamente explicable por qué estas cuatro decisivas potencialidades fundamentales desaparecieron del vocabulario y del interés de las empresas. Esto ha sido hasta tal grado que la terminología a ellas correspondiente suena desusada y extraña en el ambiente de las corporaciones. Pero vuelve al ataque y enfatiza que es aún más extraño que se desee rehacer el sentido ético de los negocios marginando estas virtudes fundamentales del hombre. Ejemplifica este desuso señalando que en las técnicas de selección de personal se tienen en cuenta cualidades exóticas, pero él no conoce ningún conjunto de pruebas selectivas en que trate de medirse la existencia o la potencialidad de tales virtudes[46].

---

[44]Cfr. LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, o.c., IX. Este esquema lo presenta también en *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*; *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*; *La enseñanza de la dirección y el método del caso.*

[45]Cfr. LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, o.c., 145.

[46]Cfr. *Ibid*, 147.

También explica y analiza la importancia de los distintos tipos de trabajo en la empresa (operativo–directivo), concluyendo que el trabajo directivo es el más importante, pues es la actividad primera y de mayor peso en la organización. *El trabajo directivo arranca de y se supedita a la persona del director, ésta, la persona de quien dirige, es el componente de mayor importancia en la organización*[47].

"Cuando, como ahora, nos damos a la tarea de analizar la repercusión que tienen las virtudes fundamentales (acierto, justicia, fortaleza y templanza) en el trabajo empresarial, *debemos estudiar antes que nada la repercusión de las virtudes fundamentales en la persona del director y con el trabajo directivo"*[48]. Aclara que en la empresa no hay trabajos puramente operativos o puramente directivos, sino que todos incluyen –queriendo o no queriendo– un cierto coeficiente de *directividad*. Por lo tanto, "las cualidades o virtudes que se requieren para llevar a cabo con eficacia estas tres funciones son cualidades y virtudes cuya incorporación se requeriría en todas las personas de la empresa, sean propiamente directores, sean operarios, sean ejecutivos de ambos trabajos, como por lo común –y salvo raras excepciones– ha de suceder"[49].

Llano afirma que el director debería asumir la misión de lograr que sus hombres adquiriesen este conjunto de notas vitales, porque el hecho "que la empresa se considere como comunidad de personas implica que se convierta en escuela de virtudes"[50].

Me gustaría concluir este trabajo citando las palabras con las que el Dr. Carlos Llano termina el prólogo de *Análisis de la acción directiva*: "Confiamos en que (…) el lector pueda servirse de este Análisis de la acción directiva no ya para mejorar sus métodos de dirección (siendo ya ello mucho) sino para perfeccionar su modo de ser, su talante,

---

[47]Cfr. LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, o.c., 148.

[48]*Ibid*. La cursiva es mía.

[49]*Ibid*, 150.

[50]*Ibid*, 173.

su carácter como director. Este sería el necesario retorno a lo básico que requiere la empresa en todo momento crítico"[51].

[51]LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, o.c., XVI.

APÉNDICE

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA DE LOS LIBROS PUBLICADOS POR CARLOS LLANO CIFUENTES

1. C. Llano Cifuentes, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México 1979

2. -, *Las formas actuales de la libertad*, Trillas, México 1983

3. -, *El empresario y su mundo*, McGraw-Hill – IPADE, México 1990

4. -, *El empresario y su acción*, McGraw-Hill, México 1991

5. -, *El empresario ante la responsabilidad y la motivación*, McGraw-Hill, México 1991

6. -, *El postmodernismo en la empresa*, McGraw-Hill - Interamericana de México, México 1994

7. -, *Los fantasmas de la sociedad contemporánea*, Trillas, México 1995

8. -, *El nuevo empresario en México*, Fondo de Cultura Económica, México 1995

9. -, *La creación del empleo*, Panorama, México 1996

10. -, *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, IPADE, México 1996

11. -, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de Cultura Económica, México 1998

12. -, *Sobre la idea práctica*, Cruz, México 1998

13. -, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Cruz, México 1999

14. -, *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, Trillas, México 1999

15. -, *Viaje al centro del hombre*, Diana, México 1999

16. -, *Sistemas vs persona: La nueva cultura en la organización*[52], Mc Graw-Hill, México 2000

17. -, *La amistad en la empresa*, Fondo de Cultura Económica, México 2000

18. -, *Metamorfosis de las empresas*, Granica, México 2001

[52] En realidad es la segunda edición del libro *El postmodernismo en la empresa*, publicado con otro título.

19. -, *Nudos del humanismo en los albores del siglo XXI*, CECSA, México 2001

20. -, *El conocimiento del singular*, Cruz, México 2001

21. -, *Falacias y ámbitos de la creatividad*, IPADE – Limusa, México 2002

22. -, *Humildad y liderazgo*, Ruz, México 2004

23. -, *Etiología del error*, EUNSA, Madrid 2004

24. -, *Etiología de la idea de la nada*, Fondo de Cultura Económica, México 2004

25. -, *Abstractio: bases noéticas para una metafísica no racionalista*, Cruz, México 2006

26. -, *Separatio: bases noéticas para una metafísica no racionalista*, Cruz, México 2006

27. -, *Demonstratio: bases noéticas para una metafísica no racionalista*, Ruz – Universidad Panamericana, México 2007

28. -, *Reflexio: bases noéticas para una metafísica no racionalista*, Ruz, México 2008

29. -, *Ensayos sobre José Gaos: metafísica y fenomenología*, UNAM, México 2008

30. -, *Análisis filosófico del concepto de motivación*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona 2009

31. -, *Ser del hombre y hacer de la organización*, Ruz, México 2010

LIBROS PUBLICADOS EN COAUTORÍA

1. Llano Cifuentes, Martínez Sáez, *El trabajo*, Ateneo Sacerdotal, Guadalajara 1988

2. -, Pérez López, Gilder, Polo, *La vertiente humana del trabajo en la empresa*, Rialp, Madrid 1990

3. -, Aguilar, et al, *La misión de la universidad*, ITAM, México 1990

4. -, Aspe, Mier y Terán, Morán, Zagal, *Ensayos aristotélicos*, Cruz, México 1996

5. -, Polo, *Antropología de la acción directiva*, Unión Editorial, Madrid 1997

6. -, De la Isla (comp), *Ética y empresa*, Fondo de Cultura Económica, México 2000

7. -, Zagal, *El rescate ético de la empresa y el mercado*, Trillas, México 2001

8. Zagal, Fonseca (comp), *Aristóteles y Aristotélicos*, Cruz – Universidad Panamericana, México 2002

9. Aspe (comp), *Familia: Naturaleza, derechos y responsabilidades*,Porrúa, México 2007

10. Llano Cifuentes, et al, *30 dilemas éticos empresariales y otros textos*, ISTMO-IPADE, México 2008

11. Gottsbacher, Lucatello (ed), *Reflexiones sobre la ética y la cooperación internacional para el desarrollo: los retos del siglo XXI*, Cooperación Internacional, México 2008

12. Cevallos, Fernández Cueto (ed), *La vida ante la corte. Inconstitucionalidad del aborto*, Enlace, México 2008

13. Llano Cifuentes, et al, *La persona y la experiencia familiar*, IPADE, México 2009

LIBROS PUBLICADOS, CUYO PRÓLOGO HA SIDO ESCRITO POR CARLOS LLANO CIFUENTES

1. J. García López, *El sistema de las virtudes humanas*, Minos, México 1986

2. C. Ruiz González, *Rescate de empresas en crisis International*, Thompson Editores, México 1995

3. R. Sada Fernández, *Curso de ética general y aplicada*, Minos, México 1997

4. F. Ugarte Corcuera, *El hombre actual en busca de la realidad*, Panorama, México 1997

5. S. Cerón Aguilar,*Un modelo educativo para México*, Santillana, México 1998

6. J. Trout, *El poder de la simplicidad en los negocios*, McGraw-Hill, México 1998

7. C. Pita Ruiz, *Extraños en la noche y otros cuentos*, Universidad Panamericana ,México 1998

8. T. López de Llergo, *Valores, valoraciones y virtudes*, CECSA, México 2000

9. G. Pico Della Mirandola, *Discurso sobre la dignidad del hombre*, UNAM, México 2003

10. F. Martínez García, *Una filosofía de la empresa y del trabajo*, Trillas, México 2004

11. M. Paladino (comp.), *La responsabilidad de la empresa en la sociedad. Construyendo la sociedad desde la tarea directiva*, Ariel Sociedad Económica, Buenos Aires 2004

12. J. Yarce, *El poder de los valores*, Ruz, México 2005

13. E. Arce, *Vida consumista. El consumismo en el pensamiento de Juan Pablo II*, IMDOSOC – Universidad Panamericana, México 2008

14. D. Lepine (comp.), *La persona y la experiencia familiar*, IPADE, México 2009

15. M. A. García Jaramillo, *Los filósofos medievales: su época y sus textos*, Ruz, México 2009

16. M. Ochoa Torres, *Ganas-gano: el maravilloso juego de la negociación prudencial*, IPADE, México 2009

LIBROS ESCRITOS SOBRE CARLOS LLANO

1. H. Zagal, E. Rodríguez (comp), *Metafísica, acción y voluntad. Ensayos en homenaje a Carlos Llano*, Universidad Panamericana, México 2005

2. R. López, *El hombre y la dirección según Carlos Llano*, Ruz, México 2007

3. N. de la Vega, *Carlos Llano en resumen*, Ruz, México 2009

4. O. Jiménez, *Epítome sobre la filosofía de Carlos Llano*, Ruz, México 2010

5. H. Zagal, *Para entender, Carlos Llano*, Nostra Ediciones, México 2014

6. R. Ruvalcaba, *Antecedentes filosóficos y su Antropología de la Teoria de la acción empresarial en Carlos Llano*, Pontificia Universidad de la Santa Cruz, Romajunio 2015 (tesis de doctorado).

BIBLIOGRAFÍA

ARISTÓTELES, *Ética a Nicómaco*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid 1999.

BENNETT, William J., *El libro de las Virtudes*, Vergara, Barcelona2012.

COLOM, Enrique - RODRÍGUEZ LUÑO, Ángel, *Elegidos en Cristo para ser santos, I Moral fundamental*, Roma 2011.

DE AQUINO, Santo Tomás, *Suma de Teología I-II* y *II-II*, BAC, Madrid 1990.

DE AQUINO, Santo Tomás, *Comentario a la Ética a Nicómaco*, CIAFIC Ediciones, Buenos Aires 1983.

DE LA VEGA, Nahúm, *Carlos Llano en resumen*, Ediciones Ruz, México 2009.

GARCÍA JARAMILLO, Miguel Alejandro,*Notas biográficas de Carlos Llano (pro manuscrito),* IPADE, México 2011.

LLANO CIFUENTES, Carlos, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México 2011.

LLANO CIFUENTES, Carlos, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de Cultura Económica, México 1998.

LLANO CIFUENTES, Carlos, *El empresario y su acción*, Mc Graw - Hill, México 1991.

LLANO CIFUENTES, Carlos, *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, Trillas, México1999.

LLANO CIFUENTES, Carlos, *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, IPADE, México 1998.

LLANO CIFUENTES, Carlos, et al, *La vertiente humana del trabajo en la empresa*, Rialp, Madrid 1990.

LLANO CIFUENTES, Carlos, *Ser del hombre y hacer de la organización*, Ediciones Ruz, México 2010.

LLANO CIFUENTES, Carlos, *Sistemas vs personas: La nueva cultura en la organización*, Mc Graw-Hill, México 2000.

PIEPER, Josef, *Las virtudes fundamentales*, Rialp, Madrid 2003.

ROBBINS, Stephen P., COULTER, Mary, *Administración*, Prentice Hall, México 2006

RODRÍGUEZ LUÑO, Ángel, *Scelti in Cristo per essere santi, III Morale Speciale*, EDUSC, Roma 2008.

RODRÍGUEZ LUÑO, Ángel, *Ética General*, EUNSA, Pamplona 2001.

PICOS Arturo, *El legado intelectual de Carlos Llano. Una guía para entender su pensamiento*,«ISTMO» 311, noviembre 2010.

ZAGAL, Héctor, *Acción y pensamiento*, «ISTMO» 288, enero 2007.