

Introducción

Todas las organizaciones requieren de líderes, personas que guíen a un grupo humano a conseguir un objetivo. La tarea de dirigir tiene un lugar preponderante en la empresa; sin ella, las decisiones serían idealizaciones. De nada sirven las mejores decisiones si no son seguidas por quien debe llevarlas a cabo. Sin mando no hay ejecución, y sin ejecución no hay transformación de la realidad. Toda persona ha experimentado alguna vez la dificultad de realizar lo que ha decidido, la exigencia que supone poner en marcha todas las capacidades para alcanzar una meta. Mucho más complejo resulta cuando la decisión ha sido tomada por otro.

El tema del *estilo de mando en la empresa*, ha acompañado a Carlos Llano desde su primer documento publicado sobre el *management*. Su interés —me atrevo a pensar— era investigar si la dirección, entendida como mover a un grupo humano a alcanzar resultados justos y eficaces, es posible respetando la naturaleza humana de quien ejecutará la orden.

Este libro nace de una inquietud personal de entender los diferentes aspectos estructurales del tema de liderazgo en Carlos Llano a lo largo de su trayectoria intelectual, un tema de gran im-

portancia que sigue siendo la base del área de Factor Humano¹ en el IPADE. En mi caso, dado que pienso que la enseñanza debe ser fruto del estudio, era indispensable entenderlo correcta y profundamente para seguir ofreciendo sesiones desde un enfoque tan distinto al que habitualmente se enseña en las escuelas de negocios. Esto me llevó a buscar las raíces de lo dicho en la propuesta de Llano, conocer las distintas influencias que lo llevaron a proponer un estilo de liderazgo centrado en la persona y dar seguimiento a las diferentes vertientes que tomó su definición de liderazgo en el transcurso del tiempo. Después de esta investigación me es posible entender mejor su sentido profundo, su relación con la naturaleza humana y las razones que llevaron a nuestro autor a hacer un planteamiento que trasciende su contexto y puede insertarse en cualquier institución, en cualquier época.

Lo más interesante de Llano está en la doble vertiente con la que siempre estuvo relacionado: la empresa y la filosofía. Pienso que es de los pocos pensadores que logró dar unidad a los conocimientos de ambos campos: el del saber y el del hacer. Su propuesta es resultado de esta fusión de enfoques. Se trata de una idea de la acción directiva nueva, original, que asume los planteamientos clásicos para dar respuestas a la realidad de las empresas contemporáneas. Esto se refleja en sus escritos, en sus planteamientos radicales, pero también en la forma en que el mismo Llano los vivió.

Su propuesta sobre la acción directiva está enmarcada en un contexto que ya buscaba una renovación en las teorías del *management*. Él mismo refiere este cambio en su primer libro, y lo

1. Hay que recordar que la palabra factor se toma no en su sentido mecanicista –como parte de un mecanismo– ni funcionalista –como parte de una ecuación o fórmula–; se asume su origen latino –*facere*– que significa *hacerse*, por esto en la institución mexicana se ha decidido mantener el nombre del área como desde su fundación, porque significa *hacerse humano*.

describe como: “una contribución –muy parcial, a algo que se está gestando en nuestro siglo (XX) pero que no acaba de adquirir perfiles definidos: una ciencia de la dirección que desplace el utópico intento, de inspiración decimonónica, conocido como administración científica”². Llano se identifica con una nueva tendencia, que centra la finalidad del trabajo en la persona. Ésta se puede encontrar en autores como Peter Drucker, Rensis Likert y Edgar Schein, entre otros. Esta corriente de pensamiento propone un modo de hacer empresa que es distinto al que se deriva de los principios de Frederick W. Taylor. Carlos Llano, siguiendo la nueva tendencia, ofrece una teoría que permite flexibilizar las organizaciones comerciales. La empresa, para Llano, es una comunidad de personas.

Este libro pretende mostrar que, para que realmente se constituya así la empresa, todos los que la forman deben ser capaces de ser directores, al menos, de su propio trabajo. La capacidad de dirigir, al menos el propio trabajo, es adueñarse de él. Esto constituye a la persona en fin, y no en medio de la empresa. Para que esto suceda, Llano propone formar el carácter de todos los colaboradores, a través de que se logre la adquisición y desarrollo de hábitos intelectuales y virtudes morales. Para nuestro autor, esto dota de verdadero sentido a la empresa, pues, la dirección de empresas, y por lo tanto de las personas que en ellas laboran, no puede reducirse a un sistema, sino que debe respetar la naturaleza física, espiritual, racional y libre de todo ser humano.

Llano visualiza una concepción distinta de organización. Plantea un nuevo modelo de gestión basado en la flexibilidad. Su propuesta conlleva, más que un cambio en la estructura, objetivos y estrategia de la organización, una modificación de la actitud de los

2. Llano, C. (1979), *Análisis de la Acción Directiva*, México: LIMUSA, p.1. (De ahora en adelante AAD).

directores. Él quiere enfocar y preparar a las organizaciones para aprovechar las oportunidades del futuro. Para Llano, este proceso sería equivalente a humanizar la empresa. Ésta, señala, debe parecerse menos a una máquina y más “a un organismo humano, al estar compuesto de hombres que actúan en ella haciendo ininterrumpido uso de su inteligencia y de su libertad”³. El estudio de Carlos Llano, en el fondo, trata de “regresar al hombre para mejorar la empresa, (...) si algo echamos de menos en las actividades mercantiles es ese concepto primario, natural y verdadero del ser humano”⁴.

El estudio de Llano acerca de la acción directiva es un esfuerzo por dar a la empresa un verdadero sentido social, que sea un lugar de desarrollo de la persona y contribuya a la construcción de una mejor sociedad. La única forma de lograrlo, para él, es modificando el estilo de liderazgo de quienes dirigen la empresa. El desarrollo de esta tesis, verdaderamente revolucionaria cuando él la presentó, es el objeto que persigo con este libro: mostrar que sólo existe un único modo de dirigir, y éste debe respetar la naturaleza racional y libre de la persona. El análisis estructural que aquí se presenta, fundamentado por la prolífica obra de Llano en la que se evidencian sus presupuestos antropológicos de fondo, permitirá mostrar los rasgos del líder centrado en la persona, que es en definitiva, quien permite poner al ser humano como centro y fin de la organización mercantil. Para nuestro autor, la empresa no tiene un fin superior a las personas que la conforman. Es un medio, una institución social que, como otras, sirve a la persona para alcanzar su fin último: la felicidad.

Se suele decir que los grandes académicos son aquellos que, interpelados por una preocupación vital, dedican a su reflexión el

3. *Ibidem*, p. 13.

4. Llano, C. [1996 (1979)], *Análisis de la acción directiva*, México: Limusa, Segunda Edición, p. V. (De ahora en adelante AAD [1996 (1979)]).

resto de su carrera. Este parece ser uno de esos casos: *El estilo de mando centrado en la persona*, es el primer trabajo de *management* publicado por Carlos Llano. Antes de éste, como se verá en su biografía, ya había publicado otros artículos de carácter filosófico, teológico o social (incluso ya había fundado la revista *ISTMO*), pero nada había dicho sobre la acción directiva. Al parecer, el interés por la labor de empresa, desde el punto de vista académico, nació con la propuesta de ser director general fundador del IPADE. Esta publicación –que podríamos llamar *opera prima* del *management* en Llano– será el punto de partida para el presente estudio.

Es importante tener como referencia que la teoría de liderazgo en Llano se basa en dos ideas centrales: *concebir la dirección como un servicio y como una actividad que arranca de un concepto de hombre*⁵. A lo largo de la historia han existido diversas concepciones de lo que es el ser humano, en qué consiste su naturaleza, cuáles son sus fines y en qué radica alcanzar una vida plena. Más allá de la mera discusión teórica del respecto, la dilucidación de estas mentalidades tiene consecuencias prácticas, evidentes y patentes en el ámbito empresarial. Las diversas nociones de “persona” han tenido repercusiones en las ideologías que rigen los distintos tipos de empresa. Estudiar la antropología de Llano es el punto de partida para entender su estilo de liderazgo. Precisamente por ello, para entender el estilo de liderazgo que propone resulta relevante entender sus presupuestos antropológicos, lo que equivale a su *concepto de hombre*, y los rasgos que debe tener el líder para entender la dirección de personas *como un servicio*. De este modo, se intenta mostrar que estas ideas no cambiaron en Llano, puesto que siempre estuvieron presentes y fueron el centro de su trabajo posterior sobre la dirección de personas. Son estos presupuestos antropológicos “descubiertos” –que no escogidos, pues, como se

5. *Ibidem*.

verá, no se trata de una elección arbitraria sino de un esfuerzo por descubrir la verdad del hombre— los que definirán su estilo de liderazgo: establecer objetivos, buscar la aceptación de los mismos, motivar al trabajador, dejarlo en libertad de acción y promover el autodominio, así como los rasgos propios del líder centrado en la persona: autoridad, amistad y humildad.

El trabajo de Llano acerca de la dirección de personas es unitario, continuado, desde el documento mencionado hasta su libro *Humildad y liderazgo*. Nunca cambia su propuesta; no puede hacerlo porque iría en contra de su concepción de naturaleza humana. La amplía, la explica, la ejemplifica, pero, en el fondo, es siempre la misma. Para cuando publica su último trabajo sobre el tema, la relación entre la virtud de la humildad y el líder ya había tomado fuerza, pero es importante decir que él lo deja ver desde el inicio de sus publicaciones. Señala que el hecho de que otros autores hicieran publicaciones importantes al respecto, le motivó y le dio seguridad para publicar esta obra. Hace referencia a Jim Collins, Santiago Álvarez de Mon y James Hunter, entre otros. La amistad en la empresa es un tema mucho más original del autor, difícil de encontrar en otros textos. Estas dos virtudes son fundamentales para entender el tipo de relación, propuesto por Llano, entre director y colaborador.

En nuestro autor, el estudio sobre la dirección de empresas gira alrededor de las funciones del director. Es lo que él denomina el ciclo directivo: diagnóstico, decisión y mando. La finalidad de este ciclo es, en sentido estricto, la formación del carácter de la persona que trabaja, y con ello, ayudarlo a alcanzar su fin último. Para esto es necesario entender que el ciclo busca: 1º) establecer rigor en el orden de la ejecución. Para Llano, es necesario llevarlo a cabo así, para alcanzar el resultado previsto. No es un sistema científico, sino unas prácticas que promueven el acierto en la dirección de empresas. 2º) Es indispensable la virtud de la prudencia en la em-

presa, en todos los niveles, tanto por razones de eficacia, como por poner a la persona como fin de la organización. Para mejorar las posibilidades de éxito en la labor directiva es preciso tener el hábito intelectual de la prudencia, entre otras virtudes fundamentales. El perfeccionamiento de éste se consigue a través el ciclo directivo descrito. En la empresa, este ciclo, se corresponde a las tres funciones directivas, que son: *la situación, la meta y los hombres* para alcanzarla⁶. Llano propone la adquisición de las virtudes para el mejor desempeño personal y profesional del director.

Se deben establecer los límites de este trabajo dentro de toda la obra de Llano que, como se ha indicado, es por demás extensa. Para entender el liderazgo en Llano, hay que tener claridad en su definición de acción directiva, de empresa, y de los presupuestos antropológicos que tiene de fondo. Sobre esto se ha escrito bastante y este libro quiere enfocarse en el tercer momento: el llevarlo a cabo. En concreto, la ejecución a través de otros. Se explica que todo lo demás es necesario para entender esto. Se contextualiza y se enriquece la discusión, pero el foco es la propuesta de Llano sobre el tema específico: hacer que otros realicen lo decidido por el líder. En palabras de Álvarez de Mon cabría decir: “pensada y definida la estrategia (...) es menester montar una estructura para que ésta se realice”, en donde lo más complejo es la personalización, “su puesta en marcha por hombres y mujeres que sienten y padecen”⁷.

La labor más ardua del líder es, quizá, la de persuadir de manera positiva a los colaboradores de la organización para que hagan suyo un proyecto común; que lleven a cabo las tareas nece-

6. Llano, C. (2004), *Humildad y Liderazgo ¿necesita el empresario ser humilde?*, México: Ruz, p. 205. (De ahora en adelante HYL).

7. Álvarez de Mon, S. (2001), *El mito del líder: profesionales, ciudadanos, personas: la sociedad alternativa*, Madrid: Prentice-Hall, p. 49.

sarias para alcanzar la meta. Esto es especialmente difícil cuando ninguna de las dos, ni la meta ni la tarea, han sido evaluadas ni pensadas por quien debe realizarlas. A esta función de dirigir a otros se le conoce como liderazgo, “si nos forzaran a indicar a cuál de los tres grandes menesteres de la dirección (...) puede atribuirse más propiamente el del liderazgo, responderíamos sin dudarlo que el mando es la acción prototípica del líder”⁸. Proveer una visión e influir en otros es la tarea prototípica del líder.

Existen diferentes modos de dirigir a otros: “no cabe duda que manejar a una persona como animal o en sus dimensiones meramente zoológicas es una acción que cae dentro de las normales posibilidades humanas: la domesticación es posible”⁹. Pero también es posible lograr un genuino modo de dirigir, que sería “lograr que el subordinado quiera lo que nosotros queremos”¹⁰. ¿De qué depende utilizar uno u otro estilo?, por ponerlos como grandes extremos. Pareciera que el estilo de liderazgo dependerá del concepto de persona que se tenga. Para Llano la dirección es una “actividad que arranca de un concepto de hombre”¹¹. Por lo tanto, se vuelve indispensable discernir cuál es la concepción más deseable y completa de naturaleza humana que debe tener un director.

* * *

Este libro consta de tres partes. La primera se dedica a la biografía y a los pensadores que influyeron en nuestro autor. La segunda parte investiga sobre la acción directiva, su definición, sus alcances y el ciclo de la dirección. En esta misma segunda parte no

8. HYL, p. 264.

9. AAD, p. 1.

10. AAD, p. 236.

11. AAD, [1996 (1979)], p. V.

podía faltar la referencia a una idea original de Llano: la idea práctica y la causa ejemplar. Hay que entender el modo como Llano entiende la toma de decisiones y el modo como procede el razonamiento para la acción, para lo que ha sido preciso ir a las profundidades filosóficas de la razón práctica. Por último, en la tercera parte se estudia el estilo de mando centrado en la persona. Como para Llano éste es reflejo del concepto de persona que tiene el director, yo he querido hablar de los presupuestos antropológicos en este capítulo, corriendo el riesgo de haber hecho uso de algunos de ellos en la segunda parte.

La Parte I se compone, a su vez, de dos capítulos: (1) un breve recuento histórico de la vida de Llano y de las ideas sobre el comportamiento humano vigentes al momento en que escribió el documento *El estilo de mando en la empresa*; y, (2) Una averiguación de las influencias filosóficas y del mundo académico de la empresa más importantes en Llano cuando escribió dicho documento. Aunque esta parte es fundamental para contextualizar al autor y su pensamiento, el lector interesado en cuestiones prácticas podría comenzar desde la segunda parte, sin por ello afectarse la comprensión de su propuesta.

La segunda Parte se dedica al estudio de la acción directiva como un acto humano distinto de otros. Lo central de esta parte consiste en dar una definición de la naturaleza del acto directivo que ayude a establecer ese carácter distintivo que haga énfasis en como las facultades humanas entran en juego para tomar una decisión práctica. Llano está constantemente tratando de demostrar la diferencia entre la ciencia y la prudencia. Su pensamiento, en estos temas, es una constante demostración del valor de la razón práctica y, especialmente, de la voluntad en el acto de la decisión. Su intención es hacerle ver al director de empresa que, desde el pensamiento científico, no hay transformación de la realidad; se requiere del razonamiento práctico, de sus hábitos, sus actos y su

estrecha relación con la voluntad, para llegar a la realización de la obra. Esta Parte II^a se divide en tres capítulos que estudian: (1) la dirección como tarea específica, (2) los hábitos y virtudes en la acción directiva, y (3) los actos esenciales de la acción directiva.

Finalmente, la Parte III de este libro se centra en el tercer acto de la acción directiva: el mando. La ejecución de la tarea, cuando ésta debe ser realizada por otros, requiere el liderazgo de una persona sobre el resto del equipo. La tarea de dirigir personas, para Llano, arranca de un concepto de ser humano. Quien guía tiene siempre en mente unos presupuestos antropológicos; estos influyen en su manera de motivar a los colaboradores a alcanzar las metas. La importancia de la propuesta de nuestro autor radica en el modo de entender al ser humano y, en consecuencia, de diseñar un modelo que lleve a actuar por el convencimiento más que por seguir una orden; al seguimiento voluntario de la decisión, a la lealtad como nivel máximo de obediencia, pero especialmente a la colaboración, como núcleo central de la empresa entendida como comunidad de personas. Esta última parte se divide a su vez en tres capítulos: (1) los presupuestos antropológicos de la propuesta de Carlos Llano, (2) el estilo de mando centrado en la persona, (3) los rasgos esenciales del líder centrado en la persona.

Conviene hacer una advertencia preliminar. Carlos Llano fue un autor muy prolífico; durante su vida publicó “individualmente treinta libros, a los que se suman doce en coautoría. Prologó quince obras de otros autores y escribió alrededor de doscientos cuarenta y cinco artículos”¹². Gran parte de esta extensa bibliografía está dedicada a su propia teoría sobre la empresa y, en específico, a la acción directiva. No es sólo una interpretación de la filosofía clásica sobre la dirección de empresas; es una mirada hacia el fu-

12. Picos, A. (2010), El legado intelectual de Carlos Llano, una guía para entender su pensamiento, en *Istmo*, año 52, vol. 311, pp. 36-55.

turo. Carlos sostenía que las organizaciones deben mirar hacia las oportunidades postreras de un entorno cada vez más cambiante. Así, para estudiar su pensamiento hay que ir a distintas obras, pues no hay un orden o una estructura perfecta. Es posible, incluso, encontrar cierto desorden, el mismo año que publica una obra de antropología ha escrito un sin número de artículos de otros muchos y diferentes asuntos. No es que haya dedicado un libro a cada tema, sino que el mismo asunto lo puede explicar en distintos escritos dificultando con esto trazar un mapa de ruta.

Su pensamiento oscila pendularmente entre la filosofía teórica y la acción práctica en la empresa. Como buen filósofo, rehúye las simplificaciones, recoge distintas tradiciones filosóficas de corte empresarial, analiza cada concepto desde distintas perspectivas, y profundiza en los componentes de las definiciones que utiliza; como buen hombre de negocios, Llano cuida que su teoría se corresponda con la realidad de la empresa. Este libro tiene en cuenta esta doble vertiente, aunque se restringirá el uso de las fuentes bibliográficas a los textos donde trata exclusivamente de la empresa. Por tanto, no se estudian sus libros dedicados a la filosofía. Con todo, se intenta plantear el panorama de modo más completo posible.

A pesar de la riqueza de su enfoque, lo más difícil del estudio de la obra de Llano radica en encontrar definiciones claras. Generalmente las obras van dando rodeos, planteando distintas ideas, recorriendo diferentes caminos para sembrar cuestiones más profundas. Además de estas vueltas que da en su obra, hay otra dificultad: es complicado estudiarle sin perderse en algunos de sus postulados, sin entretenerse y revolverse en lo que parecen pequeños temas, pero que, cuando se miran bien, son ideas nuevas sobre las distintas cuestiones que trata. Es una gran dificultad no enredarse al tratar de explicar a Llano; pero también lo es no distraerse en los distintos asuntos que explica, porque cada uno

abre un espacio nuevo que incita a la reflexión. Sus textos son una nueva comprensión de temas que se han estudiado a lo largo de la historia de la filosofía.

* * *

Finalmente, no puedo dejar de mencionar el interés personal que tengo por el trabajo de Carlos Llano, motivado por el estrecho vínculo que mantuve con su persona. Carlos fue mi profesor de Metafísica en la Universidad Panamericana, pero además de esto, tuve la fortuna de conocerlo personalmente y contar con el favor de su amistad. Incluso fuimos colegas, como él me llamó, cuando entré a trabajar al IPADE, dos años antes de su fallecimiento.

Nuestro primer encuentro se debió a una circunstancia fuera del contexto académico. La casa de mis padres, donde vivía mientras estudiaba filosofía, estaba a unas cuadras del IPADE. En una ocasión nos encontramos en el camino y desde su automóvil me llamó: “¡vecino!”. Dicha casualidad me dio acceso a uno de los maestros que más han influido en mi vida, tanto académica como personalmente. Las primeras veces que nos vimos me siguió llamando “vecino”. Luego, como era su costumbre, aprendió mi nombre. Una vez que uno tenía la suerte de estar en su memoria nunca salía de allí. Gracias a estos encuentros constaté lo que Don Francisco Ugarte dice de él: “sabía querer con un estilo propio. (...) no se quedaba en el aspecto sentimental, realmente buscaba ayudar a los demás y era muy eficaz en ello”¹³.

De esos primeros encuentros, en los que el Dr. Llano me recibía para hablar de diferentes aspectos de mi vida personal, y para enseñarme el IPADE, resultó una coincidencia muy concreta. Por

13. Ugarte, F., Galván, A. y Fernández Villa, A. (2010), *Carlos Llano en el día a día*, en Istmo, año 52, n.º 311, pp. 10-21.

diferentes motivos yo tenía que trabajar para la empresa familiar con uno de mis hermanos, lo cual me ponía en una situación de combinar lo abstracto de la filosofía con lo práctico de la empresa. Se trataba de compaginar la necesidad de generar ventas y dividendos mientras respondía a los exámenes de Metafísica en la universidad. Por estas charlas, en donde le exponía mi situación personal, me invitó a leer su libro *Análisis de la Acción Directiva*. De ahí me surgió la idea de hacer mi tesis de licenciatura sobre Carlos Llano y las virtudes de la dirección¹⁴.

En cada ocasión que tuve oportunidad de hablar con él quedé entusiasmado de estudiar todas sus investigaciones y publicaciones. La tesis me dio un pretexto ideal, y él dejó la puerta de su oficina siempre abierta, pues cada vez que le solicité una cita me recibió. Esto es quizá lo que más me sorprendió: tenía una gran congruencia de vida, es la viva imagen de sus textos. Veía a todas las personas como fin, valoraba a cada uno de modo especial. Somos muchos lo que pensamos que teníamos una relación especial con Carlos Llano, y es que cada vez que hablaba con alguien, lo hacía de manera tan dedicada que te hacía sentir el centro del universo.

Esa práctica, ese modo de tratarnos, era para Carlos Llano el estilo de liderazgo que proponía. Durante mi experiencia profesional, tanto en la empresa familiar como con los diferentes corporativos en los que trabajé, pude constatar la incongruencia entre lo que dicen y hacen las organizaciones mercantiles, especialmente en lo referente a la dirección de personas. En el mejor de los casos

14. Según me informaron hace poco, fue la primera propuesta de elaboración de una tesis de licenciatura al respecto. Por desgracia, la conclusión de mi trabajo fue posterior a otras investigaciones realizadas. Quizá, el hecho de haber sido el primero en interesarme en hacer una tesis sobre su pensamiento académico del *management*, me abrió las puertas de su oficina y de su amistad. Lo cierto es que siempre me recibió y me ayudó como un verdadero amigo.

se les ve como “el recurso más importante”; subrayando la palabra “recurso”. Fue con mi tesis doctoral cuando finalmente pude comprobar que tan importante era el modelo antropológico que proponía Carlos Llano para poder entender la dirección de personas como un trato entre amigos, porque él siempre lo hizo de este modo, y aunque iba contracorriente, nunca se desanimó, pues siempre tuvo claro lo que debía de hacer, y el respeto a la dignidad de todos los que le rodeaban. Sirvan las páginas que siguen como un humilde homenaje a su legado.