

---

# Los alcances del Desarrollo Inclusivo en el pensamiento de Carlos Llano

## *The Scope of Inclusive Growth in Carlos Llano's Philosophy*

RECIBIDO: 19 DE SEPTIEMBRE DE 2017/ACEPTADO: 7 DE NOVIEMBRE DE 2017.

---

### ARTURO PICOS MORENO

Tenured Professor, Organizational Behavior, IPADE Business School

apicos@ipade.mx

### JOSÉ DÍEZ DEUSTUA

Assistant Professor, Organizational Behavior, IPADE Business School

jdiez@ipade.mx

**Resumen:** Aún cuando es poco probable que Carlos Llano (1932-2010) haya conocido el concepto de “Desarrollo Inclusivo”, en el conjunto de su obra se encuentran varias aportaciones que encajan con el fondo de esta idea, y que representan enfoques enriquecedores para el contenido en uso de esta noción. Se recoge, en primer lugar, su concepción del desarrollo de la persona humana y la relación de éste con el crecimiento económico. Otra idea fecunda es la revisión del papel que tiene la colaboración, por encima de la competencia, en la productividad de las empresas. Finalmente se propone una ampliación de lo que se entiende por inclusión, de modo que ésta no se restrinja sólo a ser una cualidad del desarrollo, sino un factor constitutivo de éste.

**Palabras clave:** Desarrollo inclusivo, Antropología de la acción directiva, Competencia y colaboración, Ser, hacer y tener, Carlos Llano.

**Abstract:** Although it is unlikely that Carlos Llano (1932-2010) knew the concept of “Inclusive Growth”, in the whole body of his work there are several contributions that fit the background of this idea, and represent an enriching approach to the content in use of this notion. Firstly, his conception of the development of the human person and the relation of this with the economic growth is collected. Another fruitful idea is the revision of the role of collaboration, above competition, in the productivity of companies. Finally, an expansion of what is meant by inclusion is proposed, so that it is not restricted only to being a quality of development, but a constitutive factor of it.

**Keywords:** Inclusive Growth, Management action anthropology, Competence and collaboration, Being, doing and having, Carlos Llano.

“No será desarrollo el que se alcanza para unos con el subdesarrollo (causal o coincidente) de otros”<sup>1</sup>.

---

1 Llano, C. (2002a) (abreviatura: *Falacias*) p. 147.

Carlos Llano, filósofo, empresario y educador, y director fundador del IPADE, escuela de negocios de la Universidad Panamericana en México, reconocía que hay una asimetría en el desarrollo económico cuando éste se logra para unos a expensas de otros. Para él resultaba claro que “dentro de una misma sociedad nacional se dan gigantescos crecimientos económicos conllevados con la desocupación, aumento de la población que vive en ínfimos niveles de pobreza, surgimiento de las clases inferiores (*under class*), concentradas no pocas veces en *ghettos* de minorías étnicas marginadas”<sup>2</sup>. En más de una ocasión señaló que “hay unas desigualdades injustas de concentración de ingresos en una pequeña parte de nuestra población e ingresos de indigencia en una gran parte de ella”<sup>3</sup>. Llano reparó en la gravedad que supone el que la riqueza de unos tuviera su origen en el despojo de otros, aunque también supo señalar que no toda riqueza tiene su origen necesariamente en la ganancia que obtiene uno a partir de la sustracción de lo que le corresponde a otro: no siempre que gana uno, otro tiene que perder. Él procuró hacer ver que, en la auténtica generación de riqueza, concurre el trabajo de distintas personas, todas las cuales han de ser, por lo mismo, destinatarias de su valor, razón por la cual éste habrá de ser atribuido a cada una de aquéllas en la misma medida en que hayan contribuido a generarlo<sup>4</sup>.

Llano falleció en 2010, y aún cuando entonces se encontraba todavía en plena forma desde el punto de vista intelectual, es poco probable que haya conocido la noción de “desarrollo inclusivo”, pues ésta data de principios del presente siglo<sup>5</sup>. No obstante, Llano dejó una abundante obra escrita, que dedicó en buena medida al estudio de la empresa y de la acción de dirigirla, poniendo en el centro de la misma a la persona humana y defendiendo que las organizaciones mercantiles, debían ser consideradas desde y para el hombre, y no al revés<sup>6</sup>. Esto permite rastrear en su pensamiento varios elementos que se relacionan con el concepto de “desarrollo inclusivo”. El propósito de la pre-

2 Llano, C. (2000b), (abreviatura: *Sistemas*) p. 21.

3 Llano, C. y Zagal, H. (2001), (abreviatura: *Rescate*), p. 39.

4 Llano, C. (1998), (abreviatura: *Dilemas*), pp. 215-217.

5 Después de la muerte de Carlos Llano, tanto la Universidad Panamericana de México como su escuela de negocios, el IPADE, instituyeron la Cátedra que lleva su nombre, y que entre otros cometidos tiene rescatar y ordenar los abundantes expedientes de trabajo que Llano dejó. En el momento de realización de este artículo no se ha encontrado ninguna evidencia que ponga de manifiesto que Llano conoció el concepto de “Desarrollo inclusivo” de forma explícita.

6 Una de las aportaciones más importantes de Carlos Llano fue la de incorporar la dimensión antropológico-filosófica al estudio de los problemas que plantea la dirección de organizaciones, lo que abrió un campo de estudio que podría denominarse “Antropología de la acción directiva”. A ello contribuyó la confluencia en su persona de varios factores:

sente exposición es sacar a colación algunos de esos elementos que puedan, al menos parcialmente, contribuir a la comprensión del alcance y significado del crecimiento inclusivo.

Este trabajo se concentra en el contenido de tres ideas dispersas en varias obras de Carlos Llano, que podrían considerarse, de forma no exhaustiva, una contribución a la mejor comprensión y puesta en práctica del Desarrollo Inclusivo<sup>7</sup>, sobre todo desde la óptica del particular papel que le corresponde desempeñar al director de empresa, como promotor de ese desarrollo para los integrantes de esta institución y, desde allí, para la sociedad en su conjunto.

Las tres ideas a considerar son las siguientes:

1. Entender el crecimiento económico remitiéndolo a su fundamento en lo que es el verdadero desarrollo de la persona humana.

2. Destacar, entre las condiciones que han de procurarse en el interior de la empresa (principal agente institucional del crecimiento económico), el papel de la colaboración por encima de la competencia como factor de productividad.

3. Explicitar lo que, en el contexto de la empresa y su dirección, conlleva la inclusión y el papel que ésta juega en el desarrollo de las personas.

- 
- 1) fue un prestigioso empresario en México;
  - 2) participó en la fundación de una escuela de negocios como su primer Director General y fungió como miembro de su Consejo de Dirección durante tres décadas;
  - 3) fue director y profesor del área académica de Factor Humano dentro de la misma;
  - 4) fue doctor en filosofía y profesor de esta disciplina en la Universidad Panamericana durante 40 años;
  - 5) publicó más de 30 libros que abarcan varios campos temáticos: *management*, metafísica y antropología filosófica, y tópicos fundamentales en torno a la familia y la sociedad. Dentro de su producción bibliográfica se incluye un libro, escrito en coautoría con el también filósofo Leonardo Polo, y que lleva como título precisamente el de *Antropología de la acción directiva* (Unión Editorial, Madrid, 1997).
  - 7 En el presente artículo se tiene particularmente presente, como referencia, la noción de “Desarrollo inclusivo” que proponen Ianchovichina, Elena y Lundstrom, Susanna (2009) en *What is Inclusive Growth?*, The World Bank, February 10. En la concepción propuesta por estas autoras, el desarrollo inclusivo es aquel que hace posible que toda la gente que conforma la fuerza laboral de un país contribuya al desarrollo y, a la vez, se beneficie de él, donde el ritmo y el patrón del crecimiento económico están interconectados y deben ser, por consiguiente, abordados conjuntamente.

## I. CRECIMIENTO ECONÓMICO Y DESARROLLO DE LA PERSONA HUMANA

El tema del “desarrollo inclusivo” parecería consistir principalmente en evitar que la riqueza de unos se obtenga a expensas de otros, así como también en conseguir involucrar en la verdadera creación de riqueza a más personas que igualmente habrían de participar en beneficiarse de ella. El desarrollo inclusivo exige propiciar que todo miembro de la sociedad pueda, mediante su trabajo, contribuir a la creación de riqueza económica, y que a cada trabajo le corresponda “una retribución o ganancia que ha de ser proporcional al servicio prestado, ni mayor ni menor, y jamás aislada de éste. Es injusto ganar sin aportar alguna colaboración a los demás, como es injusto no pagar a quien colabora”<sup>8</sup>.

Sin embargo, no sólo existe asimetría en el desarrollo cuando éste se logra para unos despojando a otros, o cuando hay quienes carecen de posibilidad de contribuir al mismo con su trabajo. Hay también un tipo de desarrollo que se gana a costa de atrofiar otras clases del mismo. Para comprender a cabalidad esta afirmación, se requiere trascender el significado económico del término “desarrollo”. Esto se facilita si se hace una distinción terminológica entre crecimiento y desarrollo: hay formas de obtener crecimiento (económico) que dificultan o incluso impiden el desarrollo (personal).

Una forma comprensiva de entender el desarrollo personal debe remitir a lo que éste significa para cada individuo, con base en una antropología que lo contemple integralmente. En Llano, el crecimiento del hombre consiste fundamentalmente en el ensanchamiento de sus posibilidades naturales, reclamado por la apertura de su espíritu a la infinitud. El verdadero desarrollo requiere mantener esa amplitud originaria, que ha de transcurrir simultáneamente en la triple dirección que señalan los distintos ámbitos que abarca ese desarrollo –el tener, el hacer y el ser– con un orden que tales ámbitos deben guardar entre sí<sup>9</sup>.

---

8 Llano, C. (2010) (abreviatura: *Hombre*), p. 51. “La dinámica financiera contemporánea origina diversas especies de especulación y permite la obtención de ganancias desproporcionadas respecto del trabajo o servicio individual que se presta. Surgen así especulaciones monetarias que no responden, en modo alguno, a la justicia que debe regir las relaciones económicas” (*Hombre*, pp. 51-52).

9 *Dilemas*, pp. 62 a 71; Llano, C. (2002b), (abreviatura: *Libertad*), cap. 2; Llano, C. (1999), (abreviatura: *Viaje*), cap. 2.

En primer lugar, cuando Llano propone entender el desarrollo de la persona como ampliación de sus capacidades, señala con ello una característica distintiva de su ser en comparación con cualquier otra realidad intramundana, que es la de su capacidad infinita de crecimiento: “El hombre es un ser que siempre puede ser más de lo que es... Para decirlo en términos técnicos, habremos de afirmar que la potencialidad de crecimiento del hombre es sucesivamente infinita; no, pues, en el sentido de que pueda alcanzar tal infinito, sino que siempre puede dar –siempre: infinitamente– un paso más en su perfeccionamiento o desarrollo”<sup>10</sup>. En esta manera de entender el crecimiento de la persona subyace una idea del hombre que Llano no duda en remontar al concepto clásico del hombre que “perdura con vigencia en las más serias antropologías filosóficas”<sup>11</sup>. Bajo ese concepto se puede comprender por qué para Llano “el desarrollo de los hombres no debe supeditarse sólo a la obtención del beneficio material: éste sería un desarrollo falso, pues el hombre quedaría condicionado por algo inferior”<sup>12</sup>.

Ahora bien, el cauce por el que discurre ese ensanchamiento de posibilidades abarca las tres dimensiones del *tener, el hacer y el ser*, en una mutua conexión de la que depende el que se mantenga y acreciente esa natural amplitud en la que el hombre está constituido de origen.

### 1.1 *El ámbito del tener*

“*En el orden del tener*, el hombre ha de elegir, como postura general, entre supeditarse a sus apetencias materiales, para satisfacerlas, o lograr el señoría sobre ellas, para dominarlas. No siempre la satisfacción de los requerimientos a que el hombre se ve sometido resulta potenciadora de su verdadero desarrollo”<sup>13</sup>. La primera implicación de esta idea es que puede haber un cierto tipo de crecimiento en el orden económico que en lugar de abrir el horizonte del desarrollo del hombre, lo encierra en sí mismo y lo empequeñece. Es verdad que la miseria, entendida como esa situación de desposesión material que coloca al hombre en tesitura de apremio por la imposibilidad de satisfacer necesidades fundamentales, compromete no ya su desarrollo, sino su ser mismo. “Por eso se dice hoy, con exactitud, que la miseria deshumaniza y, por ello, se

---

10 *Falacias*, pp. 203-204.

11 *Dilemas*, p. 21.

12 Llano, C. (1991), (abreviatura: *Mundo*), p. 142.

13 Llano, C. (1991), (abreviatura: *Mundo*), p. 146

procura hoy, con acierto, la humanización por el camino del desarrollo material”<sup>14</sup>. Llano señala, sin embargo, que existe también otro condicionamiento del hombre con relación a los bienes materiales, que es el que se da no cuando el ser humano está desprovisto de lo mínimo que requiere, como plataforma, para su desarrollo. Este otro condicionamiento, también deshumanizante, es el que ocurre cuando el hombre pone su fin en la acumulación de esos bienes, ya sea por un afán de poseerlas o con la sola finalidad de consumirlas<sup>15</sup>.

Una sociedad desarrollada no es, por tanto, aquella que goza de un abundante bienestar material al precio de la humanidad de sus integrantes: “también en la situación de superabundancia (...) el hombre puede comportarse como un animal; de modo que eximirse de su situación de miseria en nada le habría servido, desde el riguroso punto de vista de su hominización: cambiaría sólo a un modo diferente de vivir la animalidad”<sup>16</sup>. Llano ve en las sociedades de consumo de hoy una muestra de esto: “*pues si el hombre se supedita a las cosas, es poco menos que indiferente que las posea o carezca de ellas*; no sólo la necesidad apremiante y el deseo imperioso, sino también la posesión y el goce lo animalizan y cosifican”<sup>17</sup>.

“Cuando hablamos, pues, de creación de riqueza queremos referirnos con exclusividad a las condiciones que propician la generación –profunda y de largo alcance– de bienes facilitadores del desarrollo del hombre, lo cual es muy diverso, como se ha visto, del mero incremento de bienes de consumo”<sup>18</sup>. Para ello la creación de riqueza debe estar acompañada, según Llano, de una educación social para el buen uso de tales bienes, de modo que se evite que la riqueza sea generadora de pobreza. ¿De qué depende que la riqueza –el crecimiento económico– facilite el desarrollo del hombre? ¿En qué consiste esa educación en el buen uso de los bienes materiales? Llano lo resume en la capacidad de discernir entre las necesidades que deben satisfacerse y los deseos que han de dominarse. Ese discernimiento corre paralelamente a la distinción entre lo necesario y lo superfluo: “Hay una pequeña piedra de toque que nos hace ver si algo es natural [necesario] o es superfluo: la naturaleza se apacigua, llega un momento en que ya no necesito más pares de zapatos (aunque alguna mujer diga que sí) o controles de televisión (aunque los hombres se subleven),

---

14 *Libertad*, p. 66.

15 Ver *Viaje*, cap. 2.

16 *Libertad*, p. 66.

17 *Libertad*, p. 67. Subrayado en el original.

18 Llano, C. (1994), (abreviatura: *Empresario*), p. 303.

en que ya no puedo comer o descansar más”<sup>19</sup>. Por el contrario, las necesidades superfluas “tienen como rasgo característico el no saciarse nunca. Cuando se tienen necesidades materiales no susceptibles de apaciguamiento, se califican entonces como superfluas, sea por el afán de poseer (avaricia), sea por el impulso de consumir (consumismo)”<sup>20</sup>.

“En resumen, *es bien necesario para el hombre todo aquello que le hace ser más hombre*, y superfluo o nocivo aquél que implica su encogimiento como ser humano, lo que estrecha el ámbito de sus posibilidades. El bien necesario y el bien superfluo no lo son entonces por su naturaleza misma, sino por su uso”<sup>21</sup>. La satisfacción de las necesidades o el dominio de los deseos se resolverá, así, no en el solo orden del *tener*, sino en la relación que éste guarde con el orden del *hacer*.

### 1.2 *El nivel del hacer*

El criterio entonces para la satisfacción de las necesidades, y por tanto para resolver si se han de poseer los bienes materiales de los que aquélla depende, está determinado, para Llano, por la correcta supeditación del *tener* al *hacer*. “Debo tener aquello que necesito para hacer lo que quiero hacer. Y debo hacer aquello que amplíe y posibilite lo que quiero ser. No todos los bienes materiales amplían el radio de mi acción”<sup>22</sup>. Igualmente, una sociedad será desarrollada en la medida en que el bienestar material que alcance haga posible, en algún grado y para todos, la expansión de su horizonte operativo y óptico. El verdadero progreso estriba, para Llano, en que el tener se ponga al servicio del *hacer*; “y en esto consiste el salir de las condiciones de miseria. Dicho de otro modo, el acopio de los bienes necesarios no sólo resuelve la subsistencia animal, sino que posibilita la primera característica humana: su *libertad de acción*”<sup>23</sup>. Contar con más bienes materiales “agrandaría el campo de la acción humana hasta conseguir, como en el caso de hoy, la apertura de horizontes operativos antes no sospechados”<sup>24</sup>.

En este nivel, sin embargo, Llano advierte otro obstáculo que puede impedir igualmente el genuino desarrollo, que es el que se presenta cuando en

19 *Viaje*, p. 27.

20 *Viaje*, p. 27.

21 *Empresario*, p. 303. Subrayado en el original.

22 *Hombre*, p. 366.

23 *Libertad*, p. 72.

24 *Libertad*, p. 72.

la interrelación *posesión–operación* se incurre en un *regressus*: hay una situación en que la posesión de bienes materiales no sirve necesariamente al hombre para ensanchar su capacidad operativa, de modo que pueda hacer más y mejores cosas. En algunos casos –no pocos– el creciente cúmulo de instrumentos materiales no se pone al servicio del hacer, sino del *no hacer*. Su poder multiplicador de las capacidades humanas “puede convertirse también en un mero posibilitante de la inactividad. La posesión de las cosas materiales no me sirve necesariamente para hacer algo distinto de, y más alto que aquello que me veía forzado a hacer cuando estaba carente de tales cosas, sino que me puede servir también para lograr la posibilidad de no hacer nada”<sup>25</sup>. Nuestro horizonte operativo, en esa situación, no sólo no se ensancha, sino que el hombre se ve “reducido a la condición de animal inferior –que actúa casi vegetativamente, no porque carezca de facultades para acciones más altas, sino porque, en virtud de mi «progreso material», he conseguido su atrofia voluntaria”<sup>26</sup>.

Más pernicioso, quizá, que este *regreso* es la *reversión* que, como apunta Llano, se presenta no ya cuando el *tener* facilita el *no hacer* nada, sino cuando el *hacer* se pone al servicio de la posesión de bienes materiales. “De este modo, el trabajo del hombre se supedita al bien material, constituyéndolo primero en premio o galardón, para erigirlo después en finalidad última”<sup>27</sup>. Las cosas materiales dejan de ser instrumentos que facilitan el trabajo y en cambio se convierten en la finalidad de este último. Lo trágico es que, dada la apertura a la infinitud (característica del ser humano ya apuntada anteriormente), el *tener* erigido en finalidad del *hacer* se convierte en un afán posesivo inagotable, que acaba consumiendo el propio ser en el esfuerzo por tener siempre más. Se da así lugar a un crecimiento económico que depaupera al hombre en su realidad más íntima.

El *hacer* del hombre no debe, sin embargo, analizarse sólo en su relación con el *tener*. De mayor importancia es el estudio de la relación del ámbito del *hacer* con la dimensión del *ser*. En este orden todo ser humano se encuentra ante la opción de dar preferencia a la *función* que ha de ejercer o, por el contrario, otorgar primacía a la *persona* que él mismo quiere *ser*. “*Función y persona* no son dos opciones que se contrapongan por naturaleza, pero ha de existir entre ambas una prioridad establecida: o se supedita la persona a la función

---

25 *Libertad*, p. 72.

26 *Libertad*, p. 72.

27 *Libertad*, p. 73.



requerida por la empresa (en lo que podría denominarse la *postura de una persona funcional*) o, al revés, la función se supedita a la persona (ejerciéndose entonces una *función personal*)<sup>28</sup>.

La *función* sería el “conjunto de acciones ejercidas por una persona o por un grupo de personas, acciones que tienen su puesto, ocupan su lugar y cumplen una finalidad dentro de un sistema operativo dado... Lo importante del individuo no residiría tanto en *lo que es*, sino en *cómo funciona*”<sup>29</sup>. En ese entendido, muchas organizaciones conciben el trabajo de sus hombres como el mero ejercicio de una función cuyas tareas están preestablecidas. Para esta forma de entender el trabajo, lo ideal sería que cada individuo encarnase la *función* de una manera aséptica y pura, constituyéndose en un *módulo funcional* ensamblado en el sistema y, a la vez, fácilmente sustituible. Esto supone un estrechamiento del espacio en el que pudieran brotar aquellas características personales no predeterminadas por la función. Para esta concepción, la función que cumple cada hombre se considera anterior y más importante, más útil y eficaz, que su carácter originario de persona. El *ser* de la persona se supedita así al trabajo, al punto en que la persona llega a identificarse con su profesión u oficio, y el desarrollo de la persona se convierte así en el procedimiento para conseguir su ajuste al sistema organizativo al que se subordina como módulo funcional.

La alternativa consistiría en dar cabida a la acción de la persona como desenvolvimiento de ella, más que como un ajuste o cumplimiento de las tareas requeridas por su función. “Aportamos más a la sociedad –dice Llano– debido a lo que somos que por la habilidad demostrada en una determinada función establecida por estructuras ajenas al hombre mismo: se enriquece más la sociedad por lo que uno es, que por la función social que ejerce”<sup>30</sup>. El ejercicio eficaz de la función social por parte de cada individuo no requiere contraer las características de su persona o replegar sus tendencias. Al contrario, lo que pide es abrirse y desplegar sus capacidades individuales, que trascienden el cumplimiento de una función, pues es del interior de la persona de donde surgen su disposición a la entrega y su apertura primigenia hacia los demás, condición *sine qua non* de toda tarea que se constituye en genuino servicio. De esta opción también depende el desarrollo tanto del individuo como de la sociedad: “Hoy se sabe bien que el trabajador, si lo consideramos como persona,

---

28 *Mundo*, p. 147.

29 *Libertad*, p. 74.

30 *Hombre*, p. 130.

puede aceptar con mayor facilidad, al desempeñar su oficio, su trabajo, ocupándose de algo *verdaderamente* propio (el ejercicio de sus propias y personales capacidades), al mismo tiempo que se suscitan mejores condiciones para el incremento de la productividad”<sup>31</sup>. En cambio, al anular a la persona y sustituirla por un módulo funcional -que es la pretensión de los sistemas colectivistas- la producción de bienes y la actividad cotidiana se reducen. “Al no reconocer en el hombre su capacidad de actuar, al atribuírsela, en cambio, a los planes del Estado, la organización o la colectividad, acarrea la muerte progresiva, por asfixia, de la eficacia social”<sup>32</sup>.

### 1.3 La dimensión del ser

“Es una pretensión legítima que nuestra persona prevalezca sobre la función social que desempeñamos, porque la última manera por la cual una persona puede ser generosa consiste en que se reafirme a sí mismo para darse al otro, y en este darse al otro encuentra su más cabal afirmación”<sup>33</sup>. Entramos así en el *orden del ser* de la persona, dentro del cual cada hombre decide su proyecto de vida enfrentando la siguiente opción fundamental: “ser para sí o ser para los otros. También aquí, más que presentarse el dilema de dos polos contradictorios, se requiere el establecimiento de una jerarquía... Hoy ya está claramente establecido que el desarrollo humano se hace posible en la medida en que deriva de la entrega, del cuidado y del servicio respecto a los demás”<sup>34</sup>.

El desarrollo depende, para Llano, de la conciencia que los hombres tengan de que la entrega a los demás no sólo es posible y conveniente, sino que es el eje sobre el que aquél gira. “Los proyectos en el orden de la posesión de bienes materiales y en el orden operativo humano no llegan a ser decisivos – pierden su amplitud y apertura– si están desgajados de las decisiones pertenecientes al orden óntico, que deciden el ser del hombre”<sup>35</sup>. En esta dimensión, la de su propio *ser*, el desarrollo no consiste tanto en acciones concretas, como en el caso de los órdenes del tener y el hacer, cuanto en una disposición que Llano no duda en calificar de *fundamental*. Se trata sobre todo de una postura de la persona entera, o si se prefiere de una *actitud vital*, en virtud de la cual

---

31 *Hombre*, p. 131.

32 *Hombre*.

33 *Hombre*, p. 129.

34 *Mundo*, p. 148.

35 *Libertad*, p. 61.

todos los actos adquieren un sello característico. La apertura personal hacia los otros, cuando se opta por ella, no debe entenderse como una acción concreta que pudiera confundirse con la *función* social respecto de los demás, propia del nivel del hacer. Más que una acción o acciones específicas, esa apertura de la persona se refiere a una disposición fundamental que especifica la calidad de sus actos<sup>36</sup>.

La alternativa de ser para otro o ser para mí no ha de confundirse con la que corresponde, en el nivel del *hacer*, entre función y persona. Para entender su diferencia, Llano recurre a la distinción del lenguaje común que existe entre *prestar un servicio y ejercer una función*: “El servicio es la intención de ayudar a otro como persona que es, al tiempo que la función es el conjunto de actos que encajan en un sistema”<sup>37</sup>. Una función se puede ejercer sin espíritu de servicio, así como un servicio se puede prestar con disfuncionalidad. Tal sería el caso, respectivamente, de un médico que atiende a decenas de pacientes en una clínica despersonalizada, o el de una madre que atiende a su hijo enfermo a su buen entender. “Lo importante del servicio es la disposición con que se presta, no importa el resultado que se logre. Lo importante, en cambio, de la función es el resultado conseguido, independiente de la disposición con que se actúa”<sup>38</sup>.

A diferencia de la función, que se diseña desde fuera de la persona, desde el sistema al que se busca supeditar su actuación, la esencia del servicio es la de una disposición de la persona ante el otro, “una relación íntima suya que arranca del interior hacia fuera como expresión natural (no necesariamente espontánea) del propio ser” y que por ello está dotada “de la peculiaridad de la persona que sirve, a tal punto que no recibiría ese nombre ninguna acción que no presentara un sello personal”<sup>39</sup>. En el orden del propio ser, por tanto, la opción fundamental “no es la que nos ofrece la persona frente a la función; plantear así las cosas sería perder la radicalidad del planteamiento, pues este se hace ya en el propio nivel del ser y no en el de su simple relación con la sola acción o conducta; se hace, por tanto, en el terreno de lo que hemos llamado *disposiciones fundamentales*”<sup>40</sup>. Esas disposiciones son las que pueden orientarse o hacia mí o hacia el otro.

---

36 Ver *Libertad*, pp. 80-81.

37 *Libertad*, p. 84.

38 *Libertad*, p. 85.

39 *Libertad*.

40 *Libertad*, p. 88.

Los términos de la alternativa no son, sin embargo, equiparables. Desde la concepción antropológica adoptada por Carlos Llano, según la cual el hombre es un ser corpóreo, sí, pero dotado de una dimensión espiritual, la alternativa *ser-para-mí* es la antípoda del verdadero desarrollo humano, pues constituye un repliegue del yo sobre sí mismo. En cambio, la apertura de la persona hacia los demás –el *ser para el otro*– “engendra una expansión del yo, que se plenifica en esta apertura suya”<sup>41</sup>. Se anticipa de esta manera cómo el desarrollo de la persona y, por ende, de la sociedad, implica de suyo la inclusión, pues ese desarrollo comporta siempre la destinación del propio ser al otro.

## II. COMPETENCIA, PRODUCTIVIDAD Y COLABORACIÓN

El desarrollo inclusivo enfatiza que el combate a la pobreza no es un tema de mera redistribución de los ingresos, sino sobre todo de productividad. Pero en el mundo de los negocios se ponderan en exceso los méritos del talante competitivo como motor de la productividad y, por ende, del crecimiento económico. Llano propone al respecto ampliar la visión del director de empresa con una perspectiva que no pretende anular esta característica, pero sí subordinarla a aquella otra –la del espíritu colaborativo– en aras de acrecentar la eficacia productiva a la par del desarrollo humano de quienes la consiguen. No se trata, por tanto, de denigrar la competencia, pues a todos les resulta evidente que sin ella los procesos mercantiles se pasmarían, sino de complementarla –y por ende elevarla– con la disposición a la colaboración.

“El siglo XX ha demostrado que la colaboración, el compañerismo, el sentido de unión y el trabajo para lograr objetivos comunes, es mucho más eficaz que la mera y cruda competencia. Me parece que debemos salirnos del esquema en el que la competencia es el nervio de la productividad. El emprendedor debe colaborar con otros, porque además de competidores son personas”<sup>42</sup>.

A finales de los años ochenta, un importante documento elaborado por la Comisión de Productividad Industrial del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT)<sup>43</sup>, al estudiar los problemas en la industria de los Estados Uni-

41 *Libertad*, p. 90. “La opción contemporánea del «ser-para-mí» o «ser para el otro» no es distinta de la ancestral alternativa del hombre, que, como ente de fronteras que es, ha de decidirse de una vez por la materia o por el espíritu. Y de este concepto del hombre deben arrancar, quiérase o no, las relaciones del hombre con la empresa, y de ésta con la sociedad”. *Hombre*, p. 43.

42 Llano, C. (1998), “Siglo veintiuno” (entrevista), Guatemala, marzo de 1998.

43 Destouzos, M.; Lester, R. y Solow, R. (1989).

dos de América, dictaminó que había en este país un exceso de competencia y un déficit de cooperación, hasta llegar a la atrofia de la innata capacidad del ser humano para lograr metas comunes con los demás. Al respecto Carlos Llano comenta: “Hemos hecho quizá una indebida equiparación entre negocios y competencia. La empresa no es sólo un foco de peleas y preponderancias; el mercado no es sólo la arena de luchadores; la organización no es sólo un ariete para demoler al adversario. La organización es, antes que todo, una comunidad de personas; y el mercado es, antes que nada, un ámbito social”<sup>44</sup>. No es indispensable que los valores propios de una comunidad de carácter personal sean marginados de la empresa. La empresa “es también un espacio comunitario que no puede sostenerse sin demérito al margen de la amistad, la fiducialidad y la mutualidad... la competencia no es el valor absoluto de las relaciones entre los hombres, sino la cooperación”<sup>45</sup>.

Llano remonta el paradigma competitivo como modelo de hacer empresa a Maquiavelo, Hobbes, Rousseau, Adam Smith y a los mismos Marx y Freud, y encuentra en su fundamento “una concepción equívoca –aunque desgraciadamente difundida– del hombre, según la cual éste es fundamentalmente egoísta. De modo que la sociabilidad es un fenómeno accidental y aleatorio del ser humano”<sup>46</sup>. Para la empresa actual, ya no es suficiente operar bajo la premisa de que el paradigma de las interacciones humanas –especialmente hacia el interior de la misma– es el de la relación contractual, es decir, el establecimiento de nexos individuales con base única en el modelo de la transacción mercantil: doy si me das, y procuraré darte menos de lo que pueda obtener de ti. Llano considera que esta forma de percibir las relaciones entre los seres humanos dentro del mundo de los negocios se está agotando y ha pasado a ser, desde hace bastante tiempo, una realidad que conduce a la autodestrucción.

La crisis global más reciente nos demuestra que los desarrollos transformadores basados en este modelo de relaciones han alcanzado, sí, muchos beneficios materiales, pero son a la vez el origen de una mayor inequidad, de la dislocación económica, del flujo excesivo de información y de la inestabilidad financiera, entre otros problemas que jamás había vivido la humanidad, al menos no en la escala planetaria que han alcanzado. Entre las causas del agotamiento de este paradigma de las relaciones humanas destaca el potencial de

---

44 *Empresario*, p. 87.

45 *Empresario*, p. 88.

46 Llano, C. (2001), (abreviatura: *Metamorfosis*), p. 66.

agresividad que se esconde detrás de la interacción basada en la sola competencia: competir sin más supone que alguien gana sólo si es a costa de que otro pierda. Cuando el crecimiento económico se concibe unilateralmente de este modo, o al menos poniendo el acento exclusivamente en la competencia como modo de ganar, se entra en un peligroso juego en el que no sobreviven necesariamente los más fuertes, sino los más violentos<sup>47</sup>.

“Es increíble que a estas alturas muchos empresarios sigan concibiendo que un clima de intimidación, inhospitalidad y ausencia de reconocimientos pueda generar frutos positivos; concepción errónea no sólo por ser antropológicamente falsa, sino también pragmáticamente miope”<sup>48</sup>. Ciertamente la competencia es importante, pero la prioridad ha de colocarse ahora en la colaboración.

Llano considera que ha llegado el momento de hacer compatible la vida de la empresa con una existencia más humana, en donde nuestros auténticos valores den aliento, vida y estímulo a todo trabajo profesional, incluyendo el mercantil. Con una menor influencia del modernismo occidental, países como Singapur, Taiwán, Corea del Sur y Hong Kong en China nos muestran –con sus altas tasas de industrialización y crecimiento– culturas en donde las relaciones personales, la sociabilidad y la solidaridad rigen no sólo la vida familiar sino también el ámbito laboral, gracias a lo cual consiguen las más altas cotas de productividad.

La esencia de la empresa muestra, en su fundamento, una comunidad de personas, vinculadas por la comunicación, la armonía y la conjunción de intereses y objetivos, en función de lo cual son precisamente una comunidad. “Sostenemos –dice Llano– que si la empresa es una *comunidad de personas*, tiene que haber en ella una preferencia por la colaboración, porque *en el orden de la persona no cabe la competencia*. La persona, punto de la máxima dignidad del universo, es una totalidad de sentido, y como totalidad, incomparable. La competencia no es viable sin comparación”<sup>49</sup>. Por otra parte, siendo la cooperación indisoluble del trabajo y dada la naturaleza social del hombre, “no

---

47 “La competencia que posee un valor originalmente legítimo se vuelve ilegítima cuando se absolutiza, cuando se convierte en un sistema mediante el cual alguien puede ganar en la medida en que otro pierde: si no soy capaz de crear más fuentes de trabajo, mi ascenso en el orden jerárquico de la empresa sólo es posible en la medida en que subo pisando a los demás”. *Hombre*, p. 84.

48 *Metamorfosis*, p. 67.

49 *Dilemas*, p. 122.

puede haber trabajo sin solidaridad: el hombre no puede hacer nada solo, ni siquiera sobrevivir en los primeros estadios biológicos de su existencia”<sup>50</sup>.

¿A qué obedece que a menudo se pierda de vista ese protagonismo social del ser humano a la hora de tomar decisiones e implementar las políticas, sistemas y procesos con los que una empresa pretende conseguir ser más competitiva? Carlos Llano encuentra en el origen de esa deficiencia un reduccionismo que, paradójicamente, viene motivado por la pretensión de conseguir una mayor productividad de quienes colaboran en las organizaciones. Esa reducción consiste en considerar al hombre como un mero instrumento de producción —algo en sí mismo nada productivo—, lo que en buena medida es consecuencia de la creciente despersonalización del mercado<sup>51</sup>.

Sin embargo, la misma realidad se ocupa una y otra vez de resistirse a esa reducción. “La empresa arranca del fondo de las personas, responde al estilo de vida de quienes la crean, es el reflejo del carácter de los que la llevan a cabo, florece a partir del modo de ser de quienes las conducen, es el fruto del espíritu, empuje y ánimo de los que la dirigen, y responde al meollo existencial de sus hombres”<sup>52</sup>. Por eso, la verdadera clave de la productividad y del éxito de las organizaciones está en cómo son los individuos que las integran, pues cada uno contribuye a la riqueza de la comunidad en primer lugar a partir de cómo es en lo personal. “Cuando una empresa cuenta con verdaderos hombres, caracterológicamente firmes, con sentido de pertenencia y con deseos de trabajo asociativo, la organización y las soluciones de negocio se simplifican”<sup>53</sup>.

Volviendo de nuevo la atención al tema de la competencia, es un hecho que ésta resalta el espíritu agresivo, con la consiguiente atrofia del sentido de la cooperación y la solidaridad, que deteriora por otro lado la búsqueda de objetivos de conjunto y complementarios, los cuales se consiguen siempre por el concurso de varias personas. Por eso no se puede seguir pensando que el mecanismo de la competencia, el solo impulso por adquirir poder sobre los demás y la lucha por el predominio social, son los ingredientes de la eficacia de las relaciones humanas dentro de la organización. “Términos como triunfador, campeón, ganador, etc., no tienen sentido en la verdadera vida personal de los ciudadanos. Aplicados a la familia, a la escuela, a la empresa, a la propia ca-

---

50 *Dilemas*, p. 124.

51 *Sistema*, p. 124.

52 *Metamorfosis*, pp. 188-189.

53 Llano, C. (2000), (abreviatura: *Amistad*), p. 51.

rrera profesional, incluso a la política, dan a la vida una perspectiva maratónica que termina en literaturas tan superficiales como la de *El vendedor más grande del mundo*<sup>54</sup>.

Lograr resultados a costa del hombre nunca será algo práctico. Por eso, por encima del sentido de competencia y del afán de poder, debe haber una preferencia por la colaboración, pues la persona no es viable sin cooperación. Es el momento de señalar que los criterios operativos dentro de la empresa han de ser dobles: el de la competencia y el de la colaboración, a condición de entenderlos complementariamente, lo cual sólo se consigue mirando a lo más fundamental, que es la persona misma. “De todos los recursos con que se cuenta en la empresa, el humano es el más rico y el más productivo, y, aunque sólo fuera por eso, sería el recurso al que el director debería prestarle —porque la tiene de suyo— la mayor importancia”<sup>55</sup>. Con mucha frecuencia esta afirmación enfrenta, en los hechos, la dificultad de traducirse en acciones eficaces. Y bien pudiera ocurrir que ello sea consecuencia de no acabar de comprender, a cabalidad, qué entraña la productividad de la persona. Porque las empresas “no son productivas como meras entidades abstractas, sino que su productividad arranca de las personas que las integran. Partirán de los procesos, modos, sistemas y tecnologías, sí; pero los procesos, modos, sistemas y tecnologías son diseñados adquiridos y puestos en marcha por personas”<sup>56</sup>.

Reconocida la importancia de la persona como factor central de la empresa y de su productividad, se comprende mejor que el director de empresa y el trabajador en general no pueden vivir con una esquizofrenia de valores distintos entre la empresa y su hogar. Así lo muestra la imposibilidad de alcanzar el éxito profesional estable, de larga duración, cuando se utiliza al prójimo como escalón, y cuando se lleva una vida personal o familiar desintegrada. Igualmente, una dirección que explota al trabajador perdiendo de vista su condición de persona pone en crisis la estabilidad de la empresa. Por el contrario, hoy día es necesario generar un clima de colaboración al interior de la organización, donde se fomente la iniciativa, se privilegia la actitud de servicio y se reconozcan obligaciones de fraternidad y de piedad, propias de las relaciones originarias de las comunidades de carácter personal.

---

54 *Sistema*, p. 68.

55 Llano, C. (1979), (abreviatura: *Análisis*), p. 226.

56 Llano, C. (1995a), (abreviatura: *Creación*), p. 114.



Los vínculos que amalgaman a los integrantes de la empresa no son primeramente los que derivan de las tareas que realizan en común dentro de ella, ni mucho menos los que provienen de los acuerdos contractuales. La empresa como comunidad deriva de la esencial cohesión de sus miembros en tanto que seres humanos. Para el director de empresa, la comprensión de esta realidad esencial de la empresa como comunidad de personas conlleva dos implicaciones: la primera es el aporte que puede esperar de cada persona en cuanto tal, y la segunda es lo que puede esperar también de la capacidad asociativa de los miembros de la empresa cuando es capaz de involucrarlos como auténticos integrantes de ella.

### III. INCLUSIÓN QUE DESARROLLA

En el pensamiento de Llano es posible encontrar un tratamiento explícito del concepto de inclusión con carácter no ya de adjetivo del desarrollo, sino con un auténtico sentido sustantivo. Esto es, la inclusión no es en Llano una cualidad que habría que predicar del desarrollo, sino al revés: el desarrollo es una implicación de la inclusión. Veamos.

Llano toma prestada la noción de *inclusión* de Edgar Schein<sup>57</sup>, quien propone este concepto como una dimensión del crecimiento dentro de las organizaciones, contrapuesta a la línea del *rango* como sistema de promoción en la empresa. “La inclusión –define– es el conjunto de circunstancias que hacen que la persona forme realmente parte de la organización y se sepa incluida en ella; coincide así la inclusión con el *sentido de pertenencia*: desde el punto de vista de la organización, el individuo es considerado como factor constitutivo y, desde el punto de vista del individuo, éste la considera como algo propio”<sup>58</sup>. De este modo, sentido de pertenencia y posibilidad de permanencia no son resultado de un contrato con los integrantes de una organización, sino fruto de su voluntad personal, suscitado por un ambiente y unos compromisos de la empresa para con quienes forman parte de ella. “La inclusión es, sobre todo, un asunto de carácter *moral* más que *legal* y exige igualmente cualidades en el orden del ser de sus componentes, máxime si se tiene en cuenta que la inclusión, para ser fuerte, demanda reciprocidad”<sup>59</sup>.

---

57 Schein, E. (1979).

58 *Mundo*, p. 156.

59 *Mundo*, p. 156.

### 3.1 *Rango vs inclusión*

La inclusión está conformada por factores como la confianza que se deposita en los colaboradores de la organización, el peso que sus actuaciones y puntos de vista tienen en la misma, su participación en la toma de decisiones, etc. Y esos elementos no dependen del nivel jerárquico que se ocupe dentro de la empresa o de la autoridad formal que se posea, aspectos éstos, en cambio, del *rango* directivo. Paradójicamente, muchos de los individuos que sí tienen posiciones formales de poder u ocupan puestos de más jerarquía en la empresa, se encuentran en una situación de mayor desapego respecto de ésta y más fácilmente la abandonan atraídos por ofertas para ocupar posiciones de más rango en otras organizaciones. La trayectoria profesional en la línea del *rango* directivo recorre los distintos niveles jerárquicos de la empresa desde niveles inferiores hasta los superiores, sin que necesariamente ese progreso desarrolle ese *adentramiento* en la organización que es característico, en cambio, de la trayectoria que sigue el crecimiento en la línea de la *inclusión*.

Del mismo modo, los incentivos que mueven a crecer en una u otra dirección también difieren. Para estimular el progreso en la línea del rango, las empresas recurren a satisfactores “de lo que Lombardi Vallauri denomina *necesidades exclusivas* (que aquí se llamarían *disgregadoras*), esto es, aquéllas cuya satisfacción por parte de unos exige la insatisfacción por parte de los demás”<sup>60</sup>. Es el caso del dinero, el prestigio, la posición o el poder, todos ellos bienes que al ser compartidos con otros, pierden fuerza en quien los posee. “En cambio, la carrera en la línea de la *inclusión* o pertenencia debe alentarse mediante lo que Lombardi Vallauri llama precisamente *necesidades inclusivas* (que aquí se denominarían *asociativas*), las cuales, para ser satisfechas, se comparten con otros”<sup>61</sup>. Ejemplo de esto es lo que ocurre con bienes como la salud, la amistad o el conocimiento, que se acrecientan en la medida en que se comparten con los demás.

Está muy extendida la mentalidad según la cual el desarrollo o crecimiento de las personas en las organizaciones consiste en alcanzar posiciones cada vez más altas: “de obrero manual a técnico, a jefe de taller, a supervisor, a gerente de departamento, a director general, etcétera. Es lo que Edgar Schein ha llamado línea del *rango*: la que empuja de abajo hacia arriba en vis-

---

60 *Mundo*, p. 157.

61 *Mundo*, p. 158.

tas a metas de preponderancia”<sup>62</sup>. Esta forma de promover la carrera profesional de los integrantes de la empresa es frecuentemente considerada la vía no sólo adecuada sino predominante de desarrollo, perdiéndose de vista el clima de competencia –muchas veces agresiva– que suscita entre los individuos, pues éstos fácilmente caen en relaciones de rivalidad con los demás, al advertir que los distintos puestos a que pueden aspirar para crecer en la empresa son –como los llama Llano– “espacios socialmente incompatibles”, pues además el tipo de necesidades que se incentivan con el crecimiento en el *rango* suscita pugna de unos con otros en la búsqueda de su satisfacción<sup>63</sup>.

La otra línea de desarrollo, que Schein denomina “línea de la *inclusión*”, estimula preferentemente todo lo que acrecienta el sentido de pertenencia de los hombres a la organización. El sustrato en que se apoya esta trayectoria de crecimiento son las instancias que empujan al hombre a la solidaridad con los demás, lo cual remite a una dimensión eminentemente personal. “Pues el desarrollo dentro de la persona en la organización dependerá de su crecimiento interno y no de su comparación con otros”<sup>64</sup>.

“Cuando los subordinados se orientan por la línea de la *inclusión* tienden a salvaguardar las políticas y los valores de la organización, porque les interesa la estabilidad de ésta, de la que forman parte importante, y son miembros que tienen peso en ella. Prevén, además, los efectos secundarios de sus acciones personales en la organización y compiten por servir”<sup>65</sup>. La manera de estimular esta trayectoria de desarrollo es suscitando “las apetencias por las motivaciones que en otro lugar llamaremos asociativas, tales como la seguridad, la solidaridad, la amistad y el servicio. Estas motivaciones son apetecibles en sí mismas y, dado su carácter, asocian a los individuos en el logro de metas que no podrían alcanzarse de manera aislada”<sup>66</sup>.

En el presente trabajo no podemos detenernos en el análisis amplio y profundo que Llano desarrolla de los diferentes tipos de motivaciones relacionados con las respectivas formas de concebir el crecimiento en las organizaciones –el *rango* y la *inclusión*<sup>67</sup>. Baste señalar que las motivaciones asociati-

62 *Hombre*, p. 68.

63 Ver *Hombre*, pp. 312-313.

64 *Hombre*, p. 84.

65 *Hombre*, p. 70.

66 *Hombre*, p. 71.

67 Ver al respecto el capítulo “Motivaciones asociativas y de preponderancia” de *Hombre*, pp. 315 a 341. Ver también *Metamorfosis*, pp. 26-34, y *Dilemas*, pp. 176-211.

vas (amistad, confianza, conocimiento...) apuntalan la colaboración, mientras que las motivaciones que Llano llama disyuntivas (dinero, poder, *status* ...) incitan a la competencia en los términos descritos en el apartado anterior. En la base de su distinción está en juego el concepto filosófico mismo de persona. Interesa, en cambio, detenerse en un modo concreto de trabajar que está relacionado con el crecimiento por la vía de la *inclusión*, a efectos de entender precisamente el tipo de desarrollo que suscita. Ese modo de trabajar es el propio de la acción participativa. El trabajo conjunto, de carácter colaborativo, sólo se puede lograr mediante lo que se llama *participación*.

### 3.2 *Inclusión y participación*

En la dirección de la empresa ha sido lugar común considerar la participación como una técnica que obtiene de los subordinados una mejor disposición para trabajar. La acción de participar, en ese contexto, se emplea como una manera de mejorar el clima de satisfacción de las personas que trabajan en la empresa, esperando de ello mejores resultados en términos de eficacia<sup>68</sup>. Sin embargo, este modelo de participación suele fracasar, pues ésta se emplea sólo para provocar un clima de colaboración con la autoridad, lo cual acaba por percibirse como una forma, a veces no tan sutil, de manipulación: “En los casos en que se acepta la participación, detectamos con frecuencia una trampa agazapada: la participación persigue que nuestros subordinados estén contentos para que, al estarlo, nos obedezcan mejor”<sup>69</sup> Un modelo genuino de participación, en cambio, ha de buscar la concurrencia de los colaboradores en las decisiones a tomar en la empresa, como una forma de lograr, en su origen, mejores decisiones que suscitarán a su vez mejores resultados. La satisfacción del que trabaja vendrá como consecuencia derivada de los mejores resultados, pues éstos serán verdaderamente suyos en la misma medida en que haya participado en su decisión<sup>70</sup>.

No resulta difícil advertir que la participación, entendida como esa manera de implicar a los miembros de la organización no sólo en la ejecución de las tareas a realizar, sino en la organización de las mismas y en la decisión de los objetivos a alcanzar con ellas, o al menos en el nivel de conocer sus porqués, es una manera de adentrar a los individuos en dirección al centro mismo

---

68 Ver *Análisis*, pp. 194-195.

69 *Hombre*, p. 41.

70 Ver *Análisis*, p. 195.

de la empresa, que reconoce en ellos un factor constitutivo de la misma. A su vez, la *inclusión* de las personas en la organización genera grados de compromiso que van garantizando una mejor disposición y una mayor responsabilidad de cara a los objetivos comunes que se persiguen.

Uno de los principales obstáculos que enfrentan las organizaciones para conseguir que todos sus integrantes se involucren de esta manera en el núcleo decisorio de las mismas radica en la rígida división, de origen *taylorista*, entre el trabajo directivo y el trabajo operativo de la empresa. Ciertamente la dirección y la operación son de naturaleza diferente, pero su distinción no tendría por qué conducir a su separación, de modo que en la empresa *unos sean los directores y otros los operadores*<sup>71</sup>. Esta división de la dirección y la operación tiene un importante *coste antropológico*, derivado de que al trabajo meramente operativo se le despoja de esa autonomía personal, reflejo de la racionalidad propia del ser humano, para reservársela al trabajo puramente directivo. Por su parte, el trabajo directivo gozaría así de una injustificada exclusividad para el desarrollo de las capacidades humanas que en esta actividad encuentran un campo propicio para su despliegue<sup>72</sup>.

Transponer la distinción conceptual entre trabajo directivo y trabajo operativo a una división en la realidad entre directores y operarios es no sólo falaz, sino impracticable, al menos en forma pura. “no hay nadie en la empresa que detente un puro trabajo directivo... De igual modo no hay ningún trabajo que esté tan estrechamente diseñado que impida al operario dirigirlo de algún modo... Lo que es real es pensar en hombres que trabajan en distintos niveles de directividad”<sup>73</sup>. Lo que sí puede ocurrir es que esta convicción racionalista que divide a quienes dirigen de quienes operan se constituya en un obstáculo para el desarrollo de las personas, sobre todo de las que se desempeñan en niveles de menor responsabilidad.

No siendo deseable que la acción directiva y la acción operativa se lleven a cabo por personas diferentes, dada la razón apuntada, ocurrirá muchas veces que sea inevitable, por fuerza de la organización, separar lo directivo y lo ope-

---

71 Ver Llano, C. (1990), (abreviatura: *Vertiente*), p. 23.

72 La acción operativa está más condicionada al objeto que le es referente que al sujeto que es su causa, e implica por lo mismo una suerte de despersonalización, mientras que la acción directiva hace una referencia estrechísima al sujeto que la ejerce, además de que no se efectúa sobre objetos o cosas, sino sobre otros sujetos.

73 *Análisis*, p. 55.

rativo, pero entonces será necesario que a esa separación se sobreañada una mezcla de ambos, de modo que la separación entre la dirección y la operación no comporte una separación de personas, sino sólo una distinción de dominios o ámbitos de cada actividad: “No que unos dirijan y otros operen, sino que *todos dirijan y operen a su nivel*”<sup>74</sup>.

Esta diseminación de la capacidad directiva y su ejercicio simultáneo con la actividad operativa no significa que haya que hacer posible que todos fijen sus propias reglas de operación y comportamiento, pero sí que puedan hacer aportes personales que las perfeccionen. Lo importante aquí es “que no quede anulado por principio –por política– tal posibilidad de estructuración o perfeccionamiento y, sobre todo, que haya un interés compartido (por parte de quien fija la regla y por parte de quien la cumple) en dar a conocer y en conocer la razón, causa, fundamento, finalidad y consecuencias de ella”<sup>75</sup>.

Las posibilidades reales de diseminar de esta manera la actividad directiva requieren una mayor flexibilidad en la estructura de las organizaciones, sobre todo por lo que se refiere a la definición de funciones, de modo que dejen un margen, lo más amplio posible, para la aportación espontánea de los que trabajan en ellas, pero sobre todo para la directividad del propio trabajo<sup>76</sup>. De esta manera, la inclusión de la directividad en la operatividad enriquece el trabajo porque enriquece al hombre, “en cuanto que el trabajo así concebido es ocasión de desarrollo de su inteligencia y de su voluntad, factores propiamente humanos, y no sólo de su adiestramiento en las especializaciones operativas de turno”<sup>77</sup>.

La inclusión, entendida como esa extensión de las funciones directivas a todos los niveles de la empresa, tanto como se pueda, tiene como supuesto, en su origen, una valoración cultural de la persona y de sus valores fundamentales de dignidad, sociabilidad, disposición a la colaboración y al servicio. De esa valoración se desprenderá la participación de los trabajadores en los beneficios materiales como un correlato económico del desarrollo integral de sus personas.

---

74 *Vertiente*, p. 27.

75 *Empresario*, pp. 313-314.

76 “El trabajo del hombre puede hacerse directivo de tres maneras: o fijando él mismo las reglas, o aceptándolas como propias, o determinándolas en consorcio con otros”. *Vertiente*, p. 30.

77 *Vertiente*, p. 31.

## CONCLUSIÓN: MÁS ANTROPOLOGÍA QUE ECONOMÍA

El fenómeno que permite que en una misma sociedad convivan la abundancia con la marginación es producto no tanto de un sistema económico, cuanto de un modo de vivirlo, que es el del *individualismo posesivo y exclusivista*, propio de la modernidad, que da pie al conflicto entre la producción de los bienes económicos y el acceso a ellos. Por lo mismo, tampoco es suficiente, aunque resulte indispensable, un marco jurídico coherente que garantice los derechos de toda persona, entre ellos, los de la disponibilidad de los bienes materiales indispensables para una vida digna. El problema no es, por tanto, sólo económico ni jurídico, sino antropológico.

La economía no puede erigirse en el principal factor de la vida humana, pues ésta es mucho más rica, variada y profunda que aquélla. Aún cuando las economías sociales de mercado sean el modelo económico prevalente en la actualidad, hay muchas maneras de vivir este modelo. Son los valores y las convicciones personales los que habrán de modificar los sistemas económicos para que jueguen en favor de los desprotegidos. Al funcionamiento del mercado habrá que sumar un marco jurídico correspondiente, que requerirá ser acatado por todo ciudadano y funcionario. “En este sentido, la vida cívica, las normas políticas son anteriores a la economía. Los derechos de la persona —concretados parcialmente en leyes— están por encima de las leyes del mercado, por la sencilla razón de que el ser humano no es ni única ni exclusivamente un instrumento de producción”<sup>78</sup>.

El desarrollo de las personas, entendido en el preciso sentido de ampliación y acentuación de las posibilidades del hombre, exige no sólo un determinado orden económico o jurídico, sino una clara noción del ser humano<sup>79</sup>. “El buscado desarrollo social y las pretendidas libertades de acción a las que el hombre de hoy aspira, no se conseguirán mediante una ideología que diseñe un sistema acertado para la acción humana, sino de una antropología que acierte a decirnos lo que es el hombre, y de una moral que señale acertadamente las vías del crecimiento de su ser”<sup>80</sup>.

Los cambios que nuestro país y el mundo requieren para lograr un fortalecimiento de los recursos y capacidades productivas de los individuos, así

---

78 *Rescate*, p. 39.

79 “La antropología precede a la economía”. *Rescate*, pp. 38-39.

80 *Hombre*, p. 31.

como para abrir nuevas oportunidades de trabajo para todos, no dependen en última instancia de nuevos modelos económicos, sino sobre todo de una mejor comprensión de lo que es el hombre, pues “si tenemos conceptos dispares acerca de lo que somos, indefectiblemente serán diversos, y aún opuestos, los modos de movernos en la selva intrincada del mercado o en el *mare magnum* de las leyes civiles”<sup>81</sup>.

A la luz de un concepto demostrativamente verdadero de lo que es el hombre, se puede decir, sin lugar a dudas, que pensarlo como constitutivamente egoísta es un error. “En efecto, el clásico y venerable concepto de persona no entraña ningún factor de egoísmo, oposición, preponderancia o clausura”<sup>82</sup>. Ese concepto de persona humana lo coloca en la frontera de la materia y el espíritu, en virtud de lo cual cada hombre puede decidirse por la opción del “ser para mí” o el “ser para el otro”. Y de ello se seguirá que se afirme y cierre su individualidad o, por el contrario, se abra y realice en la apertura a los demás: “Comportarse generosa o egoístamente no depende de tener mucho o poco, de ambicionar poco o mucho, sino del modo de ser de lo que se tenga o de lo que se ambicione”<sup>83</sup>. Los bienes materiales, por su propia naturaleza limitada, son propensos a fomentar el egoísmo, mientras que los bienes espirituales, de suyo, invitan a ser generosos. “Incluso, al habituarnos a practicar la generosidad con los bienes de carácter espiritual, podemos llegar a adquirir una mejor disposición (hábito) para compartir nuestras posesiones materiales. El gratificante gozo de dar no se compara con el placer individualizado de obtener”<sup>84</sup>.

Se comprende así, con más profundidad, por qué las asimetrías en el desarrollo económico son tan graves, no sólo para quienes las sufren sino también para quienes las causan: “el carácter nocivo de lo superfluo deriva de su *contemporaneidad* con la carencia de lo necesario. Lo que a unos les sobra, a otros les falta. El retener para sí lo superfluo es, entonces, una opción grave: optar por la primacía de las cosas sobrantes, en demérito de las personas que las necesitan”<sup>85</sup>.

---

81 *Rescate*, p. 40.

82 *Metamorfosis*, p. 40.

83 *Hombre*, p. 54.

84 *Hombre*, pp. 54-55.

85 Llano, C. (1995b), p. 31.



En conclusión, lo superfluo es nocivo para aquellos que carecen de lo que a los primeros les sobra. Pero no hay que perder de vista que lo superfluo también perjudica a quien lo posee, cuando ello impide el ejercicio de la *solidaridad*, una de las virtudes más profundamente humanas: “el ser insolidario resulta nocivo, ya que lejos de abrir el horizonte del hombre, lo encierra en sí mismo y lo empequeñece. Tal vez sea éste el sentido que Juan Pablo II haya querido darle en Durango a la «riqueza generadora de pobreza»; pobreza material en los demás, pero también pobreza espiritual en mi mismo, en tanto que hombre”<sup>86</sup>.

## ABREVIATURAS

<i>Amistad</i>	La amistad en la empresa	2000
<i>Análisis</i>	Análisis de la acción directiva	1979
<i>Antropología</i>	Antropología de la acción directiva	1997
<i>Dilemas</i>	Dilemas éticos de la empresa contemporánea	1997
<i>Empleo</i>	La creación del empleo	1995
<i>Empresario</i>	El nuevo empresario en México	1994
<i>Falacias</i>	Falacias y ámbitos de la creatividad	2002
<i>Fantasmas</i>	Los fantasmas de la sociedad contemporánea	1995
<i>Hombre</i>	Ser del hombre y hacer de la organización	2010
<i>Libertad</i>	Las formas actuales de la libertad	2002
<i>Metamorfosis</i>	Metamorfosis de las empresas	2001
<i>Mundo</i>	El empresario y su mundo	1991
<i>Rescate</i>	El rescate ético de la empresa y el mercado	2001
<i>Sistemas</i>	Sistemas vs persona: La nueva cultura en la organización	2000
<i>Vertiente</i>	Vertiente humana del trabajo en la empresa	1990
<i>Viaje</i>	Viaje al centro del hombre	1999

---

86 Llano, C. (1995b), p. 31.

BIBLIOGRAFÍA

Llano, Carlos (1990), “El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa”, en *La vertiente humana del trabajo en la empresa*, Rialp, Madrid, pp. 15-32.

Llano, Carlos (1991), *El empresario y su mundo*, McGraw-Hill, México.

Llano, Carlos (1994), *El nuevo empresario en México*, Fondo de Cultura Económica, México.

Llano, Carlos (1995a), *La creación del empleo*, Panorama, México.

Llano, Carlos (1995b), *Los fantasmas de la sociedad contemporánea*, Trillas, México.

Llano, Carlos (1998), *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de Cultura Económica, México.

Llano, Carlos (1999), *Viaje al centro del hombre*, Diana, México.

Llano, Carlos (2000a), *La amistad en la empresa*, Fondo de Cultura Económica, México.

Llano, Carlos (2000b), *Sistemas versus Persona*, Mc Graw-Hill-IPADE, México.

Llano, Carlos (2001), *Metamorfosis de las empresas*, Gránica-IPADE, México.

Llano, Carlos (2001), *Nudos del humanismo en los albores del s. XXI*, Compañía Editorial Continental, México.

Llano, Carlos (2002a), *Falacias y ámbitos de la creatividad*, Noriega, México.

Llano, Carlos (2002b), *Las formas actuales de la libertad*, Trillas, México.

Llano, Carlos (2003), *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México.

Llano, Carlos (2004), *Humildad y liderazgo*, Ruz, México.

Llano, Carlos (2010), *Ser del hombre y hacer de la organización*, Ruz, México.

Llano, Carlos y Zagal, Héctor (2001), *El rescate ético de la empresa y del mercado*, Trillas, México.

Polo, Leonardo y Llano, Carlos (1997), *Antropología de la acción directiva*, Unión Editorial, Madrid.

OBRAS SOBRE CARLOS LLANO

- De La Vega, Nahum (2009), *Carlos Llano en resumen*, Ruz, México.
- Díez, José (2012), *El papel de la voluntad en la Teoría de la Acción en Carlos Llano Cifuentes*, (Tesis Doctoral) Universitat Internacional de Catalunya, Barcelona.
- Jiménez, Óscar (2010), *Epítome sobre la filosofía de Carlos Llano*, Porrúa, México.
- López, Rafael (2007), *El hombre y la dirección según Carlos Llano*, Ruz, México.
- Picos, Arturo (2010), “El legado intelectual de Carlos Llano”, *Istmo*, n° 311, pp. 36-55.
- Ruvalcaba, Raúl (2015), *Carlos Llano. Antecedentes filosóficos y fundamentos antropológicos de su Teoría de la Decisión*, (Tesis Doctoral), Università della Santa Croce, Roma.
- Schein, Edgar (1979), *Organizational Psychologie*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Zagal, Héctor (2014), *Para entender: Carlos Llano*, Nostra Ediciones, México.
- Zagal, Héctor y Rodríguez, Edgar (eds.) (2005), *Metafísica, Acción y Voluntad. Libro homenaje de la Facultad de Filosofía de la Universidad Panamericana*, Publicaciones Cruz O., S. A., México.

