

# ***EL PAPEL DE LA VOLUNTAD EN LA TEORÍA DE LA ACCIÓN EN CARLOS LLANO CIFUENTES.***

José Díez Desutua

**Dipòsit Legal: B-24442-2012**

**ADVERTIMENT.** La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX ([www.tesisenxarxa.net](http://www.tesisenxarxa.net)) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

**ADVERTENCIA.** La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR ([www.tesisenred.net](http://www.tesisenred.net)) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

**WARNING.** On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX ([www.tesisenxarxa.net](http://www.tesisenxarxa.net)) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.

UNIVERSITAT INTERNACIONAL DE  
CATALUNYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

José Díez Deustua

*EL PAPEL DE LA VOLUNTAD EN LA TEORÍA DE LA  
ACCIÓN EN CARLOS LLANO CIFUENTES.*

Tesis Doctoral

Director: Dr. Juan Andrés Mercado

BARCELONA 2012



*A mis padres*



*"What we do in live, echoes in eternity."*

(General Maximus, *Gladiator*)



## ÍNDICE

TABLA DE ABREVIATURAS.....	13
INTRODUCCIÓN .....	15
Carlos Llano: filosofía y empresa.....	15
Objetivos .....	24
Hipótesis .....	27
Metodología y esquema general de la investigación. ....	28
CAPÍTULO I. RASGOS FUNDAMENTALES DE CARLOS LLANO CIFUENTES....	33
A. Biografía breve.....	33
B. Formación y publicaciones.....	42
C. Concepción antropológica de Llano.....	50
1. Unicidad y totalidad de la persona.....	50
2. Naturaleza de la acción humana. ....	55
3. Apertura al futuro. ....	60



4. Dignidad de la persona.....	66
D. Filosofía y Empresa.....	74
1. Filosofía de la empresa.....	74
2. Concepto de empresa.....	82
2.1. Fines de la empresa.....	88
2.2. Servir ganando. Ganar sirviendo.....	92
2.3. Elementos constitutivos de la empresa.....	98
2.4. Estrategia de la empresa: “ <i>management by objectives.</i> ” .....	106
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL .....	113
A. La vida como un todo.....	113
1. Aristóteles.....	114
2. Santo Tomás de Aquino.....	120
3. Redescubrimiento de la ética de la virtud.....	123
B. Ámbito de la elección.....	131
1. Necesidad de la deliberación.....	132
2. El ámbito de la deliberación.....	133
3. El objeto de la deliberación.....	137
4. El razonamiento práctico: medios-fines.....	140
5. Actividad esencialmente humana.....	145
C. Razón práctica.....	147
1. Razón especulativa y razón práctica: la verdad práctica....	147
2. Condiciones de verdad práctica.....	154

## Índice

D. La actividad del hombre: <i>praxis-poiesis</i> .....	160
E. El objeto de la elección en la <i>praxis</i> .....	165
1. Fin último, fines y medios.....	166
2. Fin y fines de la <i>praxis</i> .....	170
3. Necesidad de la experiencia.....	177
CAPÍTULO III. LA ELECCIÓN: LA IDEA EJEMPLAR.....	181
A. Causalidad en la elección humana.....	181
1. El problema de la división de las cinco causas.....	186
2. Causalidad de la idea ejemplar.....	187
3. Los hábitos como causa de la elección.....	188
B. Relación de la idea ejemplar con las demás causas.....	198
1. La idea ejemplar y la causa formal.....	198
1.1. Idea ejemplar vs causa formal extrínseca.....	199
1.2. Diversidad entre idea ejemplar y forma.....	204
2. La idea ejemplar y la causa material.....	205
2.1. Método sistemático. Método sistémico.....	206
3. La idea ejemplar y la causa eficiente.....	210
3.1. La potencialidad de eficiencia.....	210
3.2. La intencionalidad de la idea ejemplar.....	211
3.3. La insuficiencia de pensar bien. Necesidad del querer.....	212
3.4. Idea ejemplar. Causa ejemplar.....	213

3.5. El ser intentado: nota constitutiva de la idea ejemplar. ....	218
4. La idea ejemplar y la causa final. ....	223
4.1. Fines y medios. ....	224
4.2. <i>Finis Operis. Finis Operantis.</i> ....	225
4.3. <i>Finis Qui. Finis Cui.</i> .....	227
4.4. <i>Finis Obtinendus. Finis Faciendus. Finis Comunicandus.</i> .....	228
4.5. Determinantes de la relación entre fin y ejemplar.....	229
C. El juicio reduplicativamente práctico. ....	230
 CAPÍTULO IV. LA ELECCIÓN: LA FORMA VIVA. ....	 235
A. La definición de idea práctica. ....	235
1. Naturaleza de la idea ejemplar en la <i>praxis</i> .....	235
2. La idea ejemplar: imitabilidad. ....	240
3. La idea ejemplar: modelo regulador.....	244
4. La idea ejemplar o idea ejemplada.....	245
B. Forma viva en la práctica.....	248
1. <i>Poiesis y praxis.</i> ....	248
2. La idea ejemplar y el ejemplo moral. ....	250
3. La materia en la <i>praxis</i> .....	253
4. El agente en la <i>praxis.</i> ....	257
5. Importancia del “yo quiero” . ....	259
C. El movimiento de la Voluntad.....	260

## Índice

1. Naturaleza del movimiento de la voluntad.....	260
2. El impulso de la voluntad. ....	265
3. Características de la aplicación de la voluntad a sí misma.	269
CAPÍTULO V. LA ELECCIÓN: AUTONOMÍA DE LA VOLUNTAD. ....	273
A. Autonomía de la voluntad.....	273
B. Elección: bien, motivo, <i>hic et nunc</i> y “porque quiero” .....	286
C. Inteligencia deseosa. Deseo inteligente. ....	294
1. Circularidad de la razón práctica. ....	298
2. Importancia del sujeto que decide .....	305
3. Prioridad de la inteligencia o de la voluntad. ....	311
D. Lo factible realizable.....	317
E. Voluntad en la práctica: permanencia y preeminencia. ....	320
F. Primacía de la causa eficiente: la primacía de la voluntad. ....	326
CONCLUSIONES.....	331
1. Autonomía de la voluntad: porque quiero.....	331
2. Bienes prácticos.....	333
3. La virtud de la <i>phronesis</i> . ....	335
4. La vida como un todo. ....	336
5. Realización de la decisión. ....	338

6. Fin y medios. ....	339
8. Idea ejemplar. Causa ejemplar. ....	341
9. Inteligencia deseosa y deseo inteligente. ....	342
ANEXO: FORMACIÓN, PUBLICACIONES, ACTIVIDADES Y CARGOS MÁS DESTACADOS. ....	345
1. Estudios profesionales. ....	345
2. Actividades académicas. ....	346
3. Actividad en empresas. ....	347
4. Instituciones fundadas. ....	348
5. Distinciones recibidas. ....	349
6. Libros publicados. ....	350
7. Publicaciones en revistas de filosofía. ....	353
8. Publicaciones en revistas. ....	355
BIBLIOGRAFÍA .....	369

## **TABLA DE ABREVIATURAS**

<i>EN</i>	<i>Ética a Nicómaco</i>
<i>EE</i>	<i>Ética a Eudemo</i>
<i>DA</i>	<i>De Anima</i>
<i>Met.</i>	<i>Metafísica</i>
<i>S.Th</i>	<i>Summa Theologiae</i>
<i>De Ver</i>	<i>De Veritate</i>



## INTRODUCCIÓN

**CARLOS LLANO: FILOSOFÍA Y EMPRESA.**

Saber escoger lo mejor en cada momento se presenta como una tarea no siempre fácil. Más todavía en la actualidad donde las posibilidades de elección han aumentado desmesuradamente. Paradójicamente, este aumento, lejos de haber favorecido la satisfacción de nuestras necesidades, se ha convertido más bien en fuente de ansiedad y preocupación. El supuesto aumento de libertad que debería haber traído consigo el crecimiento de posibilidades de elección, no se ha traducido en el aumento proporcional de felicidad esperado.<sup>1</sup>

En efecto, las propuestas éticas nacidas en la ilustración y cristalizadas en la modernidad –especialmente con el contractualismo y el utilitarismo– que pusieron en duda la capacidad de conocer la verdad centrándose en establecer una moral de conveniencia social normativista donde no importaba tanto que una cosa fuera buena o mala como que se tuviera que cumplir, han acabado por desorientar totalmente al hombre. En este sentido, la máxima tomista del *obrar sigue*

---

<sup>1</sup> cfr. En la versión italiana, Angelo CAMPODONICO, *Saggezza pratica ed etica delle virtù nel pensiero anglosassone contemporáneo*, Università di Genova, se remite a: B. SCHWARTZ, "The Paradox of Choice. Why more is less. How the Culture of Abundance robs us of Satisfaction", Harper Collins Publishers, New York 2004. cfr. Angelo CAMPODONICO, *Sagesse pratique et éthique de la vertu dans le pensée anglo-saxonne contemporaine, Le jugement pratique. Autor de la notion de phronèsis*, en D Loires (a cura di), Università di Genova, L. Rizzerio, Colletion: Bibliothèque d'histoire de la philosophie. Vrin, Paris 2008.



*al ser* se resquebraja hasta la total separación en nuestros días. El hombre, al perder de vista quién es, se encuentra a oscuras en su actuar. Así pues, Carlos Llano “tras una breve revisión de las corrientes socio-económicas que surgieron tras el fracaso del liberalismo y el socialismo, como son el capitalismo social, el neoliberalismo o el socialismo liberal, el autor encuentra en la base de todas ellas una pregunta: ¿qué hacer? Su respuesta es cambiar el enfoque. Para responder acertadamente qué hacer, debemos responder a una pregunta más profunda: ¿qué somos? Así, predice el fracaso de cualquier sistema administrativo o de gobierno empresarial que se haga al margen de lo que el hombre es.”<sup>2</sup>

El esplendor de la verdad –la *veritatis splendor*– no sólo permite al hombre saber quién es, sino saber hacia dónde debe dirigir sus pasos. Efectivamente, la luz no sólo nos permite ver sino que también nos permite conocer la verdadera proporción de las cosas. En cambio, en la oscuridad la desorientación es total. La falta de un norte claro que dé continuidad a nuestro obrar se presenta como elemento esencial para una buena elección. Saber escoger en cada momento lo mejor para uno mismo se deberá apoyar en este elemento común.

En la *Ética a Nicómaco* Aristóteles afronta el tema de la elección en el libro VI. En ese libro –es una opinión ampliamente compartida– la intención es destacar el importante papel que juega la virtud de la prudencia (*phronesis*). Ésta tiene la “virtud” de saber determinar lo mejor en cada momento.<sup>3</sup> Consigue, a través de la deliberación, dictaminar qué medios son los más adecuados para poder alcanzar una meta. Juegan por tanto un papel importante, el fin que se quiere alcanzar, los medios necesarios para alcanzar dicho fin y la efectiva posibilidad de su actuación. Y, como se verá un poco más adelante,

---

<sup>2</sup> Rodrigo VILLASEÑOR, *El empresario y su acción*, revista ISTMO 288, México 2007.

<sup>3</sup> cfr. Rafael GÓMEZ PÉREZ, *Ética Empresarial. Teoría y casos*, Empresa y Humanismo nº 3, RIALP, Madrid 1990, pp. 68-72 desarrolla el concepto de prudencia como “saber hacer”, “aprender a hacer bien el bien”.

## Introducción

también el tiempo. Entra en escena, por tanto, un factor importante para la toma de decisiones humanas: la deliberación. Aristóteles la compara al cálculo, pues se trata de sopesar las posibilidades de acción que se tienen en un momento dado, para decidir y actuar. Esa función “calculadora” es subrayada por muchos autores en distintas tradiciones. En el pensamiento liberal, sobre todo en Hobbes, la deliberación se mantiene en un nivel más modesto que el que le atribuía Aristóteles: el Estagirita consideraba que la deliberación tiene en cuenta *la vida como un todo*, es decir, la valoración de las posibilidades de acción están subordinadas al proyecto personal de vida, que implica la felicidad.

El estudio de la *phronesis* –más concretamente de la elección– se ha visto alentada también por la reciente rehabilitación de la ética aristotélico-tomista que se ha producido, tanto en ámbito europeo como anglosajón, a partir de la mitad del siglo XX. Y este es uno de los motivos por los que nos acercamos a Carlos Llano.

Nuestro autor estudió en profundidad a Aristóteles y, especialmente, a Santo Tomás. En su comentario a la *Ética a Nicómaco* ratifica el cuerpo de las nociones aristotélicas, con importantes retoques o correcciones en distintos momentos. Por su parte, Santo Tomás de Aquino, comenta la *Ética a Nicómaco* teniendo en cuenta todas las obras de Aristóteles. En este sentido, consigue colmar vacíos que el Estagirita deja a lo largo de la *Ética a Nicómaco* quizás por considerar que son sabidos o que no merecen especial explicación. Un factor que cambia en el autor medieval con respecto a Aristóteles, es la visión trascendente de la vida humana, con la cual se resuelven las conclusiones aporéticas del Estagirita con respecto al fin último del ser humano.

En efecto, “una de las primeras fuentes de las que se nutre es la escolástica a la usanza de Tomás de Aquino. Pero no cualquier Tomás, sino aquél que está volcado al estudio de la decisión. ¿Qué es lo que convierte el pensamiento abstracto en acción concreta? Decidirse a

ejecutar el proyecto. Este proceso es precisamente el que cautiva la atención de Llano.”<sup>4</sup>

Llano es un hombre eminentemente práctico. Es decir, para él el conocimiento no se limita a lo especulativo. Sin dejar de lado el conocimiento especulativo, es un gran defensor del conocimiento práctico. Para nuestro autor, la labor del empresario –concretamente del directivo- no es una simple aplicación de teorías o modelos concebidos especulativamente. La teoría es muy importante, pero ni mucho menos suficiente. Llano concibe el saber directivo como un conocimiento eminentemente práctico. En esto coincide con Inciarte cuando dice: “La dimensión de la práctica aparece aquí –para los racionalistas- como una mera aplicación a la acción de principios teóricos conocidos previamente. Por el contrario, (...) no conoce separación entre conocimiento y aplicación de principios, porque, en el terreno práctico, los principios no pueden ser conocidos con independencia de su uso. Se trata, pues, de principios de experiencia más que de ciencia. (...) Los principios de la actuación moral no están inscritos en un cielo platónico de ideas no prescritas por una naturaleza humana concebida ‘modo biológico’ en tensión hacia un fin unívocamente prefijado.”<sup>5</sup>

Así pues, por ejemplo, “en la introducción a una de sus obras filosóficas, *Sobre la idea práctica*, Carlos Llano dice: «puede parecer que el intento de analizar la idea práctica se encuentra frustrado desde su origen, porque las ideas no son prácticas a primera vista». Añade que el concepto de idea «llevaría una inseparable connotación especulativa o teórica, de manera que la idea, de suyo y por sí, no implicaría practicidad alguna; en tanto que la práctica, de suyo y por sí, comporta a su vez un ingrediente de subjetividad que casa mal con la supuesta esencia objetiva y contemplativa correspondiente al acto *ideatorio*».

---

<sup>4</sup> Héctor ZAGAL, *Acción y pensamiento*, revista ISTMO 288, México 2007.

<sup>5</sup> Fernando INCIARTE, *El reto del positivismo lógico*, RIALP, Madrid 1976, pp. 190-191.

## Introducción

En efecto, no sólo la idea se nos muestra como un concepto opuesto a la práctica, sino que también la imagen que tenemos del filósofo, como un hombre dedicado a la contemplación y a la especulación en busca de la verdad, parece chocar con nuestra noción del hombre de acción. “La personalidad misma de nuestro autor llama la atención por combinar características que parecieran difíciles de reconciliar: filósofo y empresario, hombre de ideas y hombre de acción. Más notable aún es la forma en que ha sabido armonizar las disímiles tareas de pensador y de hacedor de tal manera que se nutran mutuamente en una fecunda interacción.”<sup>6</sup>

Seguramente sea esto lo que más sorprende de Llano: su capacidad de combinar una intensa vida empresarial con sus afanes intelectuales. En efecto, para él, los negocios y la “academia” no son dos mundos incompatibles. “No le avergüenza hacer filosofía del mundo ordinario. Se atreve a hablar filosóficamente de la empresa, contra quienes piensan que eso –la empresa- es demasiado vulgar, demasiado procaz para ser digno de la olímpica mirada de Atenea. Cuando lo hace imprime la misma fuerza y asertividad que en sus textos académicos. Se mantiene fiel a sus premisas teóricas en sus concreciones prácticas. Así, la dirección de empresa es un conjunto de habilidades, en especial de la prudencia. Perfeccionarlas es algo que no se logra escuchando clases, sino interactuando y trabajando. Las habilidades directivas son, en suma, las virtudes humanas aplicadas a la conducción de las organizaciones.”<sup>7</sup>

Por este motivo, podemos decir que una de las aportaciones más originales e importantes de Llano a la práctica del *management* fue elaborar una teoría de la dirección a partir de los tratados clásicos sobre las virtudes, y concretamente sobre la virtud de la prudencia, tal como

---

<sup>6</sup> Francisco OLGUÍN, *El filósofo, el hombre de acción y su proyecto*, ISTMO 288, México 2007.

<sup>7</sup> Héctor ZAGAL, *Acción y pensamiento*, revista ISTMO 288, México 2007.

la expone Aristóteles en su *Ética a Nicómaco* y desarrolla después por Santo Tomás. “Las tres actividades principales que asigna a la dirección –diagnóstico, decisión y mando– se corresponden sin más con la distinción aristotélica de los tres actos fundamentales de la prudencia: consejo, juicio e imperio.”<sup>8</sup>

A Carlos Llano le gustaba repetir con cierta frecuencia que a los empresarios les hablaba de filosofía y a los filósofos de empresa. Esta expresión quiere revelar que tanto a unos como a otros les quería hablar de un mismo fenómeno: la acción. El núcleo central de su obra es precisamente el análisis de la acción humana, y más concretamente, el análisis de la acción directiva. Nuestro autor desconfía del pensamiento desvinculado de la acción: “la acción no se produce sólo concretando intelectualmente lo general y abstracto. El pensar de un modo concreto coloca al hombre en potencia próxima para la acción; pero, por ello mismo, puede detenerse en la perplejidad. Nadie da el salto a la acción desde lo intelectual abstracto, sino desde lo intelectual concreto; pero hay que dar el salto: este paso a otro terreno, el de la práctica, este paso de otra realidad distinta de la puramente intelectual es, precisamente, el acto voluntario de la decisión.”<sup>9</sup>

La elección es principio de la acción. Y las causas de la elección son la inteligencia y la voluntad. Las dos facultades son imprescindibles. Llano afirma que para actuar no basta pensar bien. ¿Qué más hace falta? Querer. Esta es la principal aportación de la tesis: la recuperación del co-protagonismo de la voluntad a la hora de la elección. La voluntad no se limita a seguir el dictado de la inteligencia. Junto a esto, rescata Llano la importancia del sujeto que decide. En efecto, el que decide no es la inteligencia ni la voluntad, sino la persona.

---

<sup>8</sup> Arturo PICOS, *El legado intelectual de Carlos Llano. Una guía para entender su pensamiento*, revista ISTMO 311, México 2010.

<sup>9</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2000, p. 83.

## Introducción

Así que, implícitamente, parece estar más acorde con la famosa afirmación de Aristóteles: “Por eso la elección es o inteligencia deseosa o deseo inteligente, y esta clase de principio es el hombre.”<sup>10</sup>

Frente a una economía tecnificada, donde el *management* se ha limitado a la aplicación de modelos especulativos más o menos perfeccionados estadísticamente, Llano insiste en defender que hay un error de planteamiento. La economía, el *management* es una ciencia práctica. Y por tanto es imprescindible enfocarlo desde la razón práctica.

Decíamos antes que en la decisión intervienen la inteligencia y la voluntad. Pero ¿cómo interviene? ¿qué papel juega cada uno? y más importante aún ¿es más importante una que la otra? Es correcta la pregunta ¿quién tiene prioridad en la decisión, la inteligencia o la voluntad? Es una cuestión ampliamente debatida. Algunos apostaron por dar prioridad a la inteligencia, cayendo por tanto en un intelectualismo en el que la voluntad jugaba un papel de la decisión totalmente secundario y supeditado al dictamen de la inteligencia. En cambio otros, se decantaron por la voluntad, marginando por su parte el rol esencial de la inteligencia. Sin embargo, cuando Aristóteles dice que el hombre es deseo intelectual o intelecto deseoso parece no estar haciendo una pregunta sino una afirmación. Y Llano, al recuperar el papel de la voluntad está recuperando el original sentido de tal afirmación. Una de las riquezas que aporta nuestro autor consiste en señalar que la relación entre entendimiento y voluntad no es unívoca en cuanto a la decisión; esto es, que ambos, a través de sus particularidades, se relacionan desde posiciones diferentes según el momento de la decisión, las circunstancias de quien decide y el tiempo para decidir sin que ninguno de ellos pierda su especificidad en ningún momento.

---

<sup>10</sup> EN VI, 2, 1139 b 3-5.

Gracias al esfuerzo por represtigiar la voluntad en el proceso de elección, implícitamente, como se ha dicho anteriormente, sale a la luz la importancia del sujeto que decide. Es decir, la elección no la lleva a cabo ni la inteligencia ni la voluntad, sino el sujeto. “Esta idea entronca con su teoría de la acción. La libertad es un ámbito del crecimiento humano en la medida en que sus fines valen la pena y sólo si los medios para obtenerlos perfeccionan al agente. Llano gusta de jugar con la dimensión reflexiva del verbo decidir: uno se decide. Esto es, nuestras elecciones nos forjan, dan forma a nuestra alma.”<sup>11</sup>

Por este motivo, como apuntábamos al inicio, durante el estudio sobre el concepto de la elección, una cuestión que apareció clara al poco tiempo fue que Llano, al igual que Aristóteles<sup>12</sup> y Santo Tomás, tenía resuelto el tema del *telos*. La felicidad (*eudaimonia*) se presenta como fin último, como meta del actuar humano. Este fin último va a tener un papel clave el proceso deliberativo y por tanto también en la elección; aparece como realidad subsistente en cada una de las deliberaciones del hombre. Este iba a ser, por tanto, uno de los temas a tratar y a dejar claros desde el inicio.

Sin la intención de ser exhaustivos, se ha procurado proporcionar los conceptos básicos sobre el fin último. Si se quiere entender qué es y en qué consiste la elección no se puede no considerar el tema del *telos*. Efectivamente, este es uno de las grandes “redescubrimientos” de las nuevas propuestas éticas del momento.

Combinar el rigor filosófico de quien busca la verdad con la cambiante realidad de la empresa, fue el difícil reto con el que Llano quiso enfrentarse a lo largo de su vida. El resultado es una obra profunda e interesante que nos hace reflexionar sobre la naturaleza de la

---

<sup>11</sup> Héctor ZAGAL, *Acción y pensamiento*, revista ISTMO 288, México 2007.

<sup>12</sup> cfr. Michael PAKALUK, *Aristotle's Nicomachean Ethics an introduction*, Cambridge University Press, 2005, p. 206.

## Introducción

empresa y el papel de quien la forja y dirige.

“Carlos fue un hombre de pensamiento profundo, un cultor incansable de las humanidades, del hablar con claridad y de escribir con propiedad, haciendo fácil y accesible a los demás las largas horas de estudio que él dedicaba para preparar sus textos, clases y conferencias. Nos legó poco más de cincuenta títulos en el ámbito de la filosofía y de la teoría de la empresa. Supo unir felizmente su capacidad reflexiva con una extraordinaria urgencia por el emprendimiento y la ejecución, le gustaba la acción oportuna que procede de la reflexión ponderada.”<sup>13</sup>

Finalmente quisiera agradecer a todos aquellos que han contribuido al desarrollo de esta investigación. En primer lugar, a la Virgen María. Ella ha sido, sin duda alguna, mi más fiel apoyo. Agradezco también a mis padres, por la confianza que siempre me han depositado. A mi tía Ana María de manera muy particular. No me puedo olvidar de mis hermanos, especialmente de mis dos hermanas, Patricia y Ana María, con las que he compartido muchas horas en la sala de doctorandos de la Universidad Internacional de Catalunya (UIC).

También quisiera agradecerle a mi director de Tesis, el profesor Juan Andrés Mercado por su paciencia, por sus consejos y sus innumerables correcciones. Le estoy tremendamente agradecido por haberme recibido como alumno suyo sin que mediara por parte mía algún mérito académico o personal. Como no, agradecer a mi tutor en la Universidad Internacional de Catalunya, el profesor y decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, el Dc. Miquel Bastons. Al profesor Joan Fontrodona (IESE Business School) por sus consejos y advertencias.

---

<sup>13</sup> Jorge GUTIÉRREZ (Rector de la Universidad Panamericana), *Pensamiento y acción; entre las humanidades y la empresa*, en «Intelecto» boletín de Centro Panamericano de Humanidades n° 21, México, 2011.



Agradecer a todo el equipo de MCE Project por darme la oportunidad de trabajar con ellos. Especialmente al profesor Prof. Mons. Martin Schlag y al rector de la Pontificia Universidad de la Santa Cruz Prof. Mons. Luís Romera. También quiero agradecer especialmente a los profesores del IPADE Business School, y discípulos de Carlos Llano Cifuentes: Arturo Picos, Carlos Alejandro Armenta y Miguel Alejandro García Jaramillo por su inestimable ayuda.

Finalmente, no quiero dejar de agradecer a la Universitat Internacional de Catalunya por su apoyo permanente para el término de mi investigación. Quiero mencionar especialmente a la rectoría de la Universidad y al vicerrector académico, profesor Jaume Armengou. También no puedo olvidar la inestimable ayuda de Empar Lorda, por su labor tenaz, y siempre efectiva, en mi traslado de doctorado. A las personas que se ocupan de la Biblioteca y a la señora Conchi, del servicio de limpieza y mantenimiento de la UIC por la buenas conversaciones de pasillo que hemos tenido. Ella, con su labor escondida, consigue *humanizar* la UIC.

Agradecer también a los profesores del IESE Business School Miguel Ángel Ariño, Marc Badia y Rafael de Santiago. Y a tantos otros como Joan Argemí, Koke Muro, Xavi Puigarnau, Ramon Piqué, Alberto Canals, a los sacerdotes Ignasi Durany y Miguel Ángel Castelló, y tanta otra gente que formarían una lista casi interminable.

## **OBJETIVOS**

1. Analizar cómo la propuesta que hace Llano de la decisión se enmarca dentro de la corriente que recupera de alguna manera la propuesta ética clásica, de la vida buena. En efecto este redescubrimiento de la propuesta clásica –el llamado *flourishing*–, tiene un carácter aristotélico fuerte, en la que categorías del tipo la vida como

## Introducción

un todo, la virtud, el fin último o la relación fin-medios recuperan su brillo perdido. Hay un rescate de la razón práctica.

2. En efecto, la razón práctica es un tipo de conocimiento diferente al especulativo. Carlos Llano, al que gustaba decir que a los filósofos les habla de economía y a los empresarios de filosofía, no fundamenta sus propuestas de *management* y de *business ethics* como un mera aplicación de teorías especulativas. Sino que es un verdadero conocimiento práctico.

2.1 Habrá que diferenciar entre conocimiento especulativo y conocimiento práctico.

2.2 Estudiar cuáles son las características propias de la razón práctica. La importancia de la experiencia.

2.3 La circularidad del razonamiento práctico.

2.4 El saber ético, es un saber que *no sabe*.

3. Remarcar la importancia que da el autor a la causa ejemplar como verdadera causa de la decisión. Llano se enfrenta a la propuesta clásica de la división de las causas aristotélicas. Según él no son cuatro las causas sino cinco.

3.1 Analizar la argumentación con la cual defiende la causalidad de la idea ejemplar.

3.2. Destacar el protagonismo tanto de la causa ejemplar como, sobre todo, de la causa eficiente.

3.3 Analizar la defensa que hace Llano sobre la autonomía

de la voluntad en el momento de la acción.

3.4 Crítica de Llano a Aristóteles por tratar sólo la idea ejemplar cuando se refiere a la acción poiética ni en la praxica. Llano defiende y argumenta que también debe hablarse de idea ejemplar en la *praxis*.

4. El papel de la voluntad en la teoría de la acción de Carlos Llano. Sin querer desprestigiar la importancia de la inteligencia, Llano recupera la acción de la voluntad en la decisión. Ésta no se limita simplemente a cumplir el dictado de la inteligencia. Tiene una autonomía propia en la que se destaca fuertemente el "*porque quiero*".

4.1 Se remarca el papel clave del sujeto que decide. No son la inteligencia o la voluntad a decidir, ambas son facultades del sujeto que decide.

4.2 La autoconfiguración. El hombre se autorealiza en sus acciones.

4.3 "Por eso la elección es o inteligencia deseosa o deseo inteligente, y esta clase de principio es el hombre."<sup>14</sup> La propuesta de Llano recupera el sentido primero de esta frase en la que, lejos de problematizar sobre la prioridad del deseo o de la inteligencia en la elección, el hombre es las dos cosas y que ambas facultades son imprescindibles y complementarias.

---

<sup>14</sup> EN VI, 2, 1139 b 3-4.

### HIPÓTESIS

1. El resurgir del interés por la ética de las virtudes experimentado, sobre todo, a partir de la segunda mitad del siglo XX. La rehabilitación de la teoría clásica, especialmente la aristotélica, en el ámbito de la moral responde, por lo menos es sus inicios, al descontento de las propuestas más influyentes de la Modernidad: el deontologismo y el consecuencialismo. De la mano del desarrollo de propuestas que presentan la vida como un todo, y que adoptan la perspectiva de la primera persona, se ha renovado la ética de las virtudes. El interés por nuestro autor es que encaja dentro de este marco ético y es además una reconocida autoridad académica y empresarial, especialmente en el mundo latinoamericano. Fundador y rector de la Universidad Panamericana como también del IPADE Business School. Es por tanto un autor contemporáneo no despreciable.

2. Su marcada formación aristotélico-tomista hace de sus aportaciones al mundo de la antropología y del *managemet* una alternativa sugerente y atractiva. Carlos Llano, al recuperar la noción de razón práctica, se desvincula totalmente de aquellos que creen que la ética –y también el mundo del *management*- es simplemente la aplicación de modelos teóricos. Sin desprestigiar el conocimiento especulativo –al que da mucha importancia como reflejan por ejemplo sus muchas publicaciones metafísicas- retoma y represtigia el conocimiento práctico que está dirigido a la acción. La voluntad aparece por tanto como elemento esencial –con una autonomía propia- y no simplemente como aquel que sigue simplemente y en todo el dictado de la inteligencia.

3. Llano está convencido de que si el directivo de empresa o quienes se dedican al mundo empresarial en general, se asomaran a la filosofía –concretamente a la antropología filosófica- se darían cuenta de que muchos de los problemas a los que se enfrentan ya han sido tratados amplia y profundamente por la filosofía. Y que en muchos

casos han sido solucionados desde su raíz. “Los problemas fundamentales que se han introducido en las empresas en los últimos tiempos no ha sido bien enfocados. (...) Personalmente he trabajado bajo la hipótesis de que la solución técnica de buena parte de estos problemas - y de los problemas fundamentales- depende de su aproximación desde la filosofía y concretamente desde la antropología filosófica. Pero las aportaciones filosóficas a la empresa han sido escasas y débiles. Quizá para la filosofía el fenómeno de la empresa era sociológica y antropológicamente poco relevante. (...) Hoy, algunos han empezado a darse cuenta de que no es así.”<sup>15</sup> Por este motivo, podemos decir que una de las aportaciones más originales e importantes de Llano a la práctica del *management* fue elaborar una teoría de la dirección a partir de los tratados clásicos sobre las virtudes, y concretamente sobre la virtud de la prudencia, tal como la expone Aristóteles en su *Ética a Nicómaco* y desarrolla después por Santo Tomás.

4. La acción del directivo es dirigir. Y dirigir consiste básicamente en hacer hacer. En decidir. Por eso resulta muy importante un detenido estudio, desde el punto de vista antropológico, sobre la decisión. Y Carlos Llano tiene una propuesta muy sugerente al respecto concebida gracias tanto a sus estudios de filosofía como a partir de su experiencia como empresario. Lejos de ser enemigos o realidades antitéticas, en él la filosofía y el management van de la mano.

#### **METODOLOGÍA Y ESQUEMA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.**

Se abordará el tema de estudio a través de sus escritos. Varios de sus libros son recopilaciones de artículos o de clases impartidas tanto en

---

<sup>15</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa*, en Cuadernos de Empresa y Humanismo nº 9, Universidad de Navarra, 1988, p. 5.

## *Introducción*

la Universidad Panamericana como en el IPADE Business School. En lo que concierne más específicamente a la cuestión de la elección, su análisis nos ha llevado a necesitar estudiar, en un grado suficiente, tanto a Aristóteles como a Santo Tomás de Aquino en lo que a razón práctica que se refiere. De esta manera se han podido entender y utilizar las categorías propias de una propuesta ética clásica para profundizar y mostrar ordenadamente las aportaciones que ha hecho el autor al respecto.

La tesis está dividida en cinco capítulos. El primero tiene como objetivo ofrecer los rasgos fundamentales sobre el pensamiento de Carlos Llano. Por un lado en este capítulo se exponen qué itinerario ha seguido nuestro autor en su formación tanto filosófica como empresarial, qué autores son los que más le han influido. Por otro, sin la pretensión de ser exhaustivos, la de proporcionar un marco suficiente para la comprensión global de la tesis, se mencionan la especificidad en la concepción que tiene Llano tanto de la empresa como del hombre. En efecto, se verá cómo conecta Llano la filosofía con el mundo de la empresa y cuál es su concepción antropológica. Ambas concepciones serán imprescindibles y a no dejar de lado cuando se aborde el tema específico de la tesis.

En el segundo capítulo tiene como objetivo la de introducir y enmarcar el objetivo principal de la tesis. En este capítulo, lógicamente, un primer punto es el estudio del ya mencionado tema del fin último o la concepción de la vida como un todo. Se destaca en este apartado el florecimiento que está teniendo la propuesta clásica de la ética de la virtud. Después, se verá cuál es el ámbito de la elección. En este punto se destaca el papel que juega la deliberación: cuál es su objeto, cuáles son sus especificidades y las relaciones que tienen los medios con el fin. Se profundiza un poco más en la cuestión de la razón práctica: se analiza qué es la verdad práctica y se explica en qué se diferencia la razón práctica de la especulativa. Llano distingue entre praxis y poiesis

y, aunque no sea más importante la una que la otra, sí entiende que la dimensión más importante de la acción humana es la praxis, porque la intención con la que se actúa es la que nos inserta en el campo de la moral, es la que nos configura.

El tercer capítulo tratará sobre las causas de la elección. Se destaca cómo nuestro autor no está de acuerdo con la división que se ha venido haciendo de las causas aristotélicas. Es un error dividir las en cuatro porque, según Llano, las causas aristotélicas son cinco. En su defensa sale a la luz un concepto importante para la teoría de la elección de nuestro autor: la idea ejemplar. Se aborda el tema de la causalidad ejemplar y su relación con las demás causas. A raíz del estudio de la idea práctica sale a la luz el papel principal que tiene la voluntad del hombre porque no se trata sólo de pensar lo que se quiere, sino de querer lo que se piensa.

En el cuarto capítulo, gracias a las herramientas ofrecidas en los capítulos anteriores, nos permiten avanzar y comprender mejor la importancia de la idea ejemplar. Aparecen de nuevo unas críticas de Llano a Aristóteles, ya que éste, según él sólo trata el tema de la idea práctica para la acción poiética. También lamenta el silencio sobre esta cuestión de los escolásticos. Sin embargo también se puede y debe hablar de idea ejemplar en la acción práctica. Así lo hace Llano y con ello salen a la luz interesantes consecuencias para la elección.

Finalmente el quinto y último capítulo. Se aborda la cuestión de la elección centrada en la *praxis*. Sobresale el papel de la voluntad en la elección. Sin dejar de lado la inteligencia, aparecen importantes aportaciones que hace Llano sobre la relevancia que tiene la voluntad en la elección tanto para su proceso como para su ejecución. La autonomía de la voluntad, el protagonismo del “yo quiero”, el sujeto que decide son algunas de las cuestiones que se tratan en este capítulo. Sale a la luz cómo, la recuperación de protagonismo de la voluntad en la decisión

## *Introducción*

que hace nuestro autor, se ciñe de manera más fiel a la tesis Aristotélica sobre el papel que juegan el deseo y el intelecto en la elección (*proairesis*).





## CAPÍTULO I. RASGOS FUNDAMENTALES DE CARLOS LLANO CIFUENTES

### A. BIOGRAFÍA BREVE.

“Carlos Llano 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, entre los publicados por revistas especializadas y de divulgación. Escribió además un centenar de artículos periodísticos y concedió una treintena de entrevistas para diversos medios de comunicación. Esta extensa producción, vinculada tanto a su trabajo docente como a su actividad directiva y empresarial, estuvo siempre acompañada por un sólido hábito de estudio y una laboriosa y constante investigación.”<sup>16</sup>

Nació el 17 de febrero de 1932 en la Ciudad de México. Hijo de Dn. Antonio Llano Pando y de Dña. Estela Cifuentes.<sup>17</sup> Su padre fue un

---

<sup>16</sup> Arturo PICOS, *El legado intelectual de Carlos Llano. Una guía para entender su pensamiento*, revista ISTMO 311, México 2010.

<sup>17</sup> Marco Antonio SILVA, *Carlos Llano Cifuentes. La Filosofía como empresa*, Retratos de la Comisión, p. 6: "Nació en lo que ahora son las calles de Reforma y Florencia, EN la esquina donde se asienta la Columna de la Independencia. Don Carlos se enorgullecía de haber nacido ahí -en una esquina tan aristocrática, diría en otras ocasiones en tono de broma-, hasta que un fotógrafo amigo suyo le regaló una foto aérea tomada en aquel año. Y me llevé una enorme desilusión -decía Carlos Llano-, porque eran puras milpas. Había algunas casas, pero el resto eran milpas. Mi padre me dijo: dile a tu amigo que esta fotografía es muy real, porque ese fortingo que está ahí parado era mío."

## Capítulo I

inmigrante español dedicado al comercio y a la distribución de alimentos, además de haber sido uno de los fundadores de la fábrica de dulces y chocolates «La Suiza». Por la línea materna, Carlos se emparentaba también con una familia de empresarios: su abuelo materno fue dueño de la fábrica de puros Partagás en Cuba.<sup>18</sup>

Carlos Llano tuvo 8 hermanos: José Antonio, María del Carmen, Rafael, Estela, Cristina, Ignacio, Alejandro y Álvaro. Inició sus estudios de primaria en el Colegio México, dirigido por los Hermanos Maristas. Pero cuando tenía 10 años la familia emigró hacia España, por prescripción médica para Antonio Llano, a quien no le venía bien la altura de la Ciudad de México. Se trasladaron a Madrid. Era 1942. Carlos entonces continuó sus estudios de primaria en el Colegio del Pilar, también perteneciente a los Maristas, hasta que terminó el bachillerato.<sup>19</sup> A los 15 años enfermó de Tuberculosis, junto con su prima Cuca.<sup>20</sup>

Durante su convalecencia, realizó desde su casa los estudios del bachillerato y fue entonces cuando empezó a leer libros de filosofía. Esta

---

<sup>18</sup> cfr. Alejandro LLANO CIFUENTES, *Olor a hierba seca*, Encuentro, Madrid, 2008, capítulo 6.

<sup>19</sup> Alejandro LLANO CIFUENTES, *Mi hermano Carlos*, revista ISTMO 311, México 2010: "En El Pilar, uno de los cargos de mayor dignidad era el de director de la revista estudiantil 'Soy Pilarista', que han ocupado sucesivamente alumnos que llegarían a ser directores de importantes periódicos, ministros o grandes financieros. Pues bien, además de estar al frente de Soy Pilarista, Carlos fue nombrado Presidente de la Congregación Mariana del Colegio, con la autoridad moral que llevaba consigo."

<sup>20</sup> En marzo 13 del 2010, pocos días antes de su muerte, Carlos escribía a su primo Alberto García Valdés Cifuentes lo siguiente: " Al fallecimiento de Cuca escribí a Pedro Conde y a Alfredo para que hicieran partícipes de mis condolencias por este deceso a toda la familia y a ti mismo. Por la enfermedad que hace muchos años padecemos conjuntamente la Cuca y yo, le tenía especial cariño y quería ratificarte ahora mi más hondo pésame."

circunstancia lo enganchó con la filosofía ya que, mientras convalecía, se propuso aprobar sus estudios de forma autodidacta, y las materias filosóficas le llamaron particularmente la atención. “El año que empezaba la filosofía en el bachillerato yo me enfermé y no pude ir a la escuela y tuve que estudiar por mi cuenta. Y me metí a tal grado en la filosofía, que me encantó. De las materias que yo llevaba era la única nueva. No entendí nada de la introducción a la filosofía que me dieron para estudiar, entonces pedí los libros que se citaban a nota de pie de página y tampoco entendía nada. Y me hubieran reprobado en química y matemáticas, porque no estudiaba. Y fui al examen de filosofía que era público para los alumnos que no habían asistido a clase, a título de suficiencia. Yo creí que no sabía nada, y cuando me hicieron la primera pregunta me dije a mí mismo: cómo es posible que hagan preguntas tan sencillas: y contesté con muchísima facilidad. Entonces el profesor dijo: *cómo es posible que este alumno que no vino a clase sepa más que todos ustedes.* Me di cuenta que tenía facilidad especial para la filosofía.”<sup>21</sup>

Su hermano Alejandro no duda en calificarlo como el hermano “más erudito de la familia”<sup>22</sup> y cuenta que “mi hermano Carlos, al que veía como una persona muy imaginativa, creativa, especialmente desde el punto de vista literario. Escribía muy bien: era un poeta excelente para su edad. Planteaba situaciones que hoy llamaríamos contrafácticas. Iba como a contrapelo de lo que sucedía en mi familia (...). Mi hermano Carlos, el que se preparaba para ser filósofo, era el único al que se le ocurrían cosas sorprendentes: por ejemplo, fingir una madrugada que le habían secuestrado los maquis, que en aquellos años actuaban en las

---

<sup>21</sup> Marco Antonio SILVA, *Carlos Llano Cifuentes. La Filosofía como empresa*, Retratos de la Comisión, p. 6.

<sup>22</sup> Alejandro LLANO CIFUENTES, *Olor a hierba seca*, Encuentro, Madrid, 2008, p. 38.

## Capítulo I

zonas montañosas de Asturias. Sin saberlo, yo estaba adivinando que lo que merece ser pensado es lo fascinante."<sup>23</sup>

Como era de esperar, la intención de estudiar filosofía tropezó con los planes de su padre. Aún así, durante el tiempo de incertidumbre, su padre le regaló *El Pragmatismo*, obra de William James. Poco después, Carlos inició, al mismo tiempo, estudios en filosofía y en ciencias económicas en la Universidad Central de Madrid.<sup>24</sup> No obstante, don Antonio Llano impuso la condición de que al terminar la carrera, trabajara en los negocios de la familia.<sup>25</sup>

Por otro lado, en España, al finalizar la Guerra Civil (1939), se creó el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). Su fundador y primer Presidente, José Ibáñez Marín, declaraba, en su discurso inaugural: "Queremos una ciencia católica. Liquidamos, por tanto, en esta hora, todas las herejías científicas que secaron y agostaron los cauces de nuestra genialidad nacional y nos sumieron en la atonía y la decadencia. [...] Nuestra ciencia actual, en conexión con la que en los siglos pasados nos definió como nación y como imperio, quiere ser ante todo católica".

Al lado de José Ibáñez Marín se encontraban como vicepresidente fray José López Ortiz, luego obispo de Tuy; y como secretario general, e ideólogo, José María Albareda Herrera.<sup>26</sup> A partir

---

<sup>23</sup> Alejandro LLANO CIFUENTES, *Caminos de la Filosofía*, Astrolabio, EUNSA, Pamplona, 2012, p. 17.

<sup>24</sup> Actualmente Universidad Complutense de Madrid.

<sup>25</sup> cfr. Alejandro LLANO CIFUENTES, *Olor a hierba seca*, Encuentro, Madrid, 2008, p. 129.

<sup>26</sup> Más tarde, José María Albareda Herrera fue Rector de la Universidad de Navarra.

de su fundación, el CSIC, buscó por toda España personas aptas para la investigación,<sup>27</sup> entre las que se contó a Carlos Llano.

Para la época en que Carlos inició sus estudios en la Universidad Central de Madrid, ya había ingresado en el Opus Dei,<sup>28</sup> circunstancia que favoreció su traslado a Roma en 1950.

En efecto, el fundador del Opus Dei, San Josemaría Escrivá de Balaguer había pedido a Dn. Álvaro del Portillo –su más cercano colaborador y primer sucesor– que investigara qué universidad de Europa podría ofrecer flexibilidad para que cinco jóvenes capaces pudieran realizar los estudios de licenciatura en dos años y los de doctorado en otros dos. Dn. Álvaro determinó que la Universidad indicada era la *Pontificia Università degli Studi San Tommaso d'Aquino*, antiguamente conocida como *Angelicum*,<sup>29</sup> en Roma. De modo que

---

<sup>27</sup> cfr. Enciclopedia GER.

<sup>28</sup> Ingresó en el Opus Dei en 1949. cfr. *ROMANA*, Boletín de la Prelatura de la Santa Cruz y Opus Dei, Año XXVI, nº 50, edición castellana, p. 185. cfr. también su hermano Rafael LLANO CIFUENTES, *Correspondencia entrañable* en revista *ISTMO* 311, México 2010 y Alejandro LLANO CIFUENTES, *Mi hermano Carlos*, en revista *ISTMO* 311, México 2010: “Durante los meses transcurridos entre el final del bachillerato y el comienzo de sus estudios universitarios, Carlos había conocido el Opus Dei a través de Enrique Cavanna y de D. Jesús Urteaga. Lector de Teresa de Ávila, añoraba el haber conocido a algún fundador de la talla de la santa castellana. Pensó inicialmente que el Opus Dei no le proporcionaría tal posibilidad, porque su denominación latina parecía revelar un origen medieval. Se llevó una sorpresa al enterarse que Josemaría Escrivá, además del autor de Camino, era el fundador de la Obra. Y, durante una excursión por la Sierra de Guadarrama, una larga conversación con César Ortiz de Echagüe, estudiante de arquitectura, le aportó las pocas razones que todavía le faltaban para pedir la admisión en el Opus Dei.”

<sup>29</sup> Carlos Llano solía bromear con que coincidía en dos aspectos con el Papa Juan Pablo II, el nombre de pila, Karol, y que ambos hicieron el doctorado en la misma Universidad (Comentario de Carlos Ruiz). El Angelicum se transformó en la Universidad de Estudios de Santo Tomás por el Papa Juan XXIII en marzo de 1963.

## Capítulo I

Carlos, junto con otros cuatro jóvenes, se inscribieron al *Angelicum* el 27 de octubre de 1950.<sup>30</sup>

Además de sus estudios en la Universidad, San Josemaría pidió a José M. de la Torre<sup>31</sup> que asesorara directamente a este pequeño grupo, a fin de apoyarles en sus estudios y para que ese grupo tuviera ideas claras. En el *Angelicum* –hoy Universidad de Estudios de Santo Tomás– Carlos finalizó su licenciatura, que culminó con el doctorado en Filosofía por la misma Universidad, todo ello en sólo dos años, gracias a su excepcional capacidad intelectual y a una intensísima dedicación al estudio. “Presentó una tesis doctoral en Filosofía sobre el principio de no contradicción, dirigida por el maestro Garrigou Lagrange.”<sup>32</sup>

Al terminar el doctorado regresó a México a hacerse cargo de los negocios familiares. Llegó de Roma en 1955. Inmediatamente empezó a trabajar en “La Suiza”, propiedad de su padre, Antonio Llano, y de Elías Pando, su tío.

Empezó como jefe de compras, después fue gerente y luego director general, gracias a su habilidad para los negocios. Unos años después revalidó sus estudios para ingresar a la facultad de Filosofía y Letras de la UNAM (Universidad Autónoma Nacional de México), donde completó el currículum de los estudios doctorales.

En 1958 se dio a la tarea de fundar la revista *ISTMO*,<sup>33</sup> cuyo primer número se publicó al año siguiente. En 1967, junto con

---

<sup>30</sup> Tomada del auscriptus reproducido en *1932-2010 Carlos Llano In Memoriam*, p. 4.

<sup>31</sup> Autor del *Compendio de Filosofía*, Minos, México, 1995.

<sup>32</sup> Alejandro LLANO CIFUENTES, *Mi hermano Carlos*, revista *ISTMO* 311, México 2010.

<sup>33</sup> Llano fue director de la revista hasta 1984 y a partir de entonces se convirtió en miembro del consejo editorial, siempre apoyándola con ideas y con sus valiosos artículos. La revista es una de las publicaciones vivas más antiguas de México.

empresarios destacados de México,<sup>34</sup> fundó el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE Business School),<sup>35</sup> del que fue Director Fundador y profesor del Área de Factor Humano desde esa fecha. <sup>36</sup> Asimismo, fue miembro fundador de la Universidad Panamericana, y Rector y Presidente de su Consejo Superior (1967-1994).

Decía que a los empresarios les hablaba de filosofía y a los filósofos de empresa, con lo cual siempre «los apantallaba». En 1968, siendo director general del IPADE, Llano ayudó a crear el ICAMI, institución dedicada a la formación y desarrollo de gerentes, que da a sus participantes la oportunidad de vivir su trabajo profesional como un medio de desarrollo.

Encabezó al grupo que fundó el IPH, Instituto Panamericano de Humanidades, también en 1968, con la misión de ofrecer una formación humanística integral. Inicialmente, se impartían las carreras de Pedagogía, Filosofía y Derecho. En 1978, se decidió impartir ocho licenciaturas adicionales. Fue cuando el IPH se convirtió en la Universidad Panamericana, que hoy cuenta con campus en la ciudad de

---

<sup>34</sup> Gastón Azcárraga Tamayo, entonces presidente de Chrysler de México y después del Grupo Posadas; José María Basagoiti, entonces presidente de Tabacalera Mexicana; Baltasar Márquez, director de Asbestos de México y de Negromex. También Carlos Isoard, director de Química General y después subsecretario de Ingresos de la Secretaría de Hacienda.

<sup>35</sup> El IPADE inició oficialmente sus actividades cuando se impartió la primera sesión del programa de Alta Dirección (AD-2) el 30 de marzo de 1967. La misión del IPADE es formar líderes con visión global, responsabilidad social y sentido cristiano capaces de transformar las organizaciones y la sociedad.

<sup>36</sup> cfr. Carlos ROSSELL, *Vivencias de 40 años en el IPADE*, Universidad Panamericana, México, 2007.



## Capítulo I

México, Guadalajara y Aguascalientes en los que ofrece 33 licenciaturas y numerosos estudios de posgrado.

Carlos Llano dedicó los últimos cuarenta años de su investigación filosófica al campo específico de la antropología de las organizaciones, tanto públicas como privadas.

En diciembre de 1994 obtuvo la Medalla al Mérito empresarial por la Cámara Nacional de comercio de la Ciudad de México a los personajes más destacados de la vida empresarial mexicana que, a través de su labor, han prestado un servicio sobresaliente a la sociedad. En septiembre de 1999 recibió el Premio Eugenio Garza Sada, premio inspirado en la entrega al trabajo, la devoción por la educación, su verticalidad y congruencia, y el afán por la promoción del desarrollo económico y social de México. Recibió el Premio Jaime Torres Bodet en 2001 y la distinción como Miembro del Salón de Empresarios en 2004. A su muerte, Carlos Llano era presidente de Montepío Luz Saviñón IAP, asociado de la fundación México en Harvard A.C., miembro de los consejos de Administración de Grupo Posadas y Fundación Mexicana para la Calidad Total y profesor de Teoría del conocimiento en la Universidad Panamericana y de Antropología en el IPADE.

Fue un hombre con una extraordinaria inteligencia, pero también poseía una inquebrantable voluntad, conjugaba la mente brillante de un gran teórico con la astucia y perseverancia de quien es eminentemente práctico, como lo atestiguan sus obras escritas y sus logros. Falleció el miércoles 5 de mayo del 2010, a los 78 años, en la ciudad de Miami en Estados Unidos.

Al revisar la confección de varios de sus libros, es frecuente encontrar que los escritos originales que los componen fueron elaborados en periodos que se extienden por varios años (en algunos casos, hasta veinte o más). Los primeros textos de Llano datan de la época fundacional de ISTMO. Su primer libro, *Análisis de la acción directiva* (1979), nació como una colección de artículos publicados en la

misma revista, comenzando por *El estilo de mando en la empresa* (1968) y finalizando con *El modo de ser de la empresa* (1977), que pasó a formar parte del citado libro como el capítulo *Seis condiciones básicas para dirigir por objetivos*. Varios de esos artículos nacieron primero como conferencias impartidas en su labor docente en el IPADE. Su segunda obra, *Las formas actuales de la libertad* –considerada por el propio Llano su primer libro propiamente filosófico–, se originó también en una serie de artículos aparecidos en *ISTMO*, en 1969 y adquirieron forma de libro hasta 1983. Los siguientes tres títulos *El empresario y su mundo*, *El empresario y su acción* y *El empresario ante la responsabilidad y la motivación*, aparecieron simultáneamente en 1991, y combinan también artículos y notas técnicas escritas en la década de 1977 a 1987.

Podría asombrar que, entre 1979 y 1991, Llano publicara de forma individual apenas cinco libros, mientras que los veinticinco restantes abarcan de 1994 a 2010. No significa que acelerara sin más su producción en los últimos quince años, pues su labor como escritor fue incesante y continua. Hay que tener en cuenta que, en el primer lapso, Llano ocupó simultáneamente diversos cargos directivos<sup>37</sup> que le impedían atender el trabajo que demandaba publicar libros. Hasta 1995, cuando dejó su cargo de rector de la Universidad Panamericana, pudo concentrarse en revisar esos escritos –varios aparecidos como artículos en diversos medios– retocarlos, reagruparlos y publicarlos finalmente como libros.

---

<sup>37</sup> Además de haberse dedicado a los negocios de la familia, Carlos Llano fue, entre otras cosas, el primer Presidente del Consejo Superior del IPADE y de la Universidad Panamericana desde 1966 y primer rector de esta última de 1985 a 1995, Director General de istmo de 1958 a 1984 y miembro del Consejo de administración de cerca de veinte distintas empresas, por señalar sólo algunos ejemplos.

## Capítulo I

Así se entiende que en 1995 aparecieran en el mercado editorial cuatro nuevos títulos suyos<sup>38</sup>. Varias obras de ese segundo periodo fueron fruto de su prolongada y fecunda labor académica y docente, iniciada a mediados de los años sesenta. De hecho, su producción más sistemática y densa, cuatro libros publicados bajo el título general de *Bases noéticas para una metafísica no racionalista*– fueron fruto de más de siete lustros de impartir el Seminario de Epistemología en la Facultad de Filosofía de la Universidad Panamericana.

No faltan títulos redactados «de un tirón», como *Dilemas éticos de la empresa contemporánea* (1997), y otro con un prolongadísimo periodo de incubación: *Etiología de la idea de la nada* (2004), quizá su libro más cuidado y bello desde el punto de vista literario, que se origina en su tesis doctoral, *Presupuestos para el conocimiento del principio de no-contradicción*, redactada en 1952.

### B. FORMACIÓN Y PUBLICACIONES.

Para comprender el conjunto de su obra, además de la semblanza biográfica y la cronología de sus libros, es interesante asomarse a su genealogía intelectual.<sup>39</sup> En su precoz encuentro con la filosofía, fue decisiva para Llano la lectura del *Discurso del método* de René Descartes y la *Crítica de la razón pura* de Kant. Reconoció como maestros inmediatos a Réginald Garrigou-Lagrange (1887-1964) y a José Gaos (1900-1969), a partir de cuyo influjo conecta con tradiciones muy

---

<sup>38</sup> *Los fantasmas de la sociedad contemporánea, El nuevo empresario en México, El conocimiento del singular y La creación del empleo.*

<sup>39</sup> Casi toda la información de este apartado se ha conseguido de Arturo PICOS, *El legado intelectual de Carlos Llano. Una guía para entender su pensamiento*, revista ISTMO 311, México 2010.

distintas: el aristotelismo tomista, por una parte, y las escuelas vitalista y fenomenológica, por otra.

De manera menos académica pero no menos incisiva y determinante, otras dos influencias importantes en la génesis de su pensamiento fueron don Antonio Llano y san Josemaría Escrivá de Balaguer, su padre sanguíneo y padre espiritual respectivamente. En un intento de orientar su vocación hacia los negocios, don Antonio Llano, además de comprometerlo en el manejo de los negocios familiares en México, como se señaló, lo indujo a leer *El criterio* de Jaime Balmes y *Pragmatismo* de William James, obras que dejaron su impronta en el pensamiento del entonces joven filósofo y gerente de compras.

Llano tuvo oportunidad de asimilar directamente la espiritualidad del Opus Dei, institución fundada por san Josemaría, al convivir con él durante los años que vivió en Roma. De ahí deriva la profunda inserción de la filosofía de Llano en la tradición cristiana católica, con su vertiente laica y secular, por una parte, y por otra en vinculación con la Doctrina Social de la Iglesia, que tanta relevancia tiene para su concepción integral de la empresa y de la economía en general.

“Resulta innegable la presencia de la tradición católica en su pensamiento. Sin empacho alguno, busca articular una filosofía y un *management* a partir de los principios cristianos. El cristianismo representa la influencia más profunda. Desde el punto de vista filosófico esto implica que para Llano el gran tema de su filosofía es Dios.<sup>40</sup> Sólo a

---

<sup>40</sup> cfr. Óscar JIMÉNEZ, *Epítome de la filosofía de Carlos Llano*, ediciones Ruz, México 2010, p. 76: “Es difícil –imposible, en opinión de Llano–, negar la tradición, de la cual afirma que todos somos partícipes, lo sepamos o no; incluso los ateísmos del siglo pasado, los grandes sueños titánicos de las sistematizaciones de la filosofía, las “metafísicas materialistas” (...), ect.; todas esas convicciones están

## Capítulo I

primera vista parecería que existe una incompatibilidad entre sus dos grandes preocupaciones: Dios y la acción. Sin embargo, la dificultad se desvanece cuando entendemos que para él, Dios no es tanto un objeto de pensamiento, cuanto un objeto de amor. El proyecto humano por excelencia es Dios. La acción humana adquiere su plenitud sólo cuando se dirige a Él.”<sup>41</sup>

Otras influencias importantes en el pensamiento de Carlos Llano derivan de su contacto con otros intelectuales con ocasión de su paso por el *Angelicum* y por la UNAM. En Roma coincidió con filósofos de la talla de Carlos Cardona y Fernando Inciarte, este último profundo conocedor de la corriente analítica. En México, José Gaos fue su ventana de acceso tanto al vitalismo de Ortega y Gasset, como a la tradición fenomenológica de Husserl, que se emparenta con el vitalismo a través de la cercanía de Ortega con Heidegger.<sup>42</sup> Entró en contacto con el hegelianismo, a través de Wenceslao Roces, y con el marxismo, su vertiente de izquierda, por medio de Adolfo Sánchez Vázquez. La cátedra de Eduardo Nicol, a la que tuvo oportunidad de asistir, reforzó en Llano el empeño por hacer metafísica. Por último, fruto también de su trayectoria en la UNAM conoció el existencialismo, en particular el de Karl Jaspers y de otros autores de la escuela fenomenológica, como Edith Stein.

Por su cuenta, estudió a varios teóricos del *management*, entre los que destacan Peter Drucker, Edgar Schein, Rensis Likert y Antonio

---

comprendidas, englobadas por la heredad cultural de “Occidente” debida al cristianismo. Suele afirmar el filósofo mexicano que si alguien negase esta tradición por no ser cristiano o por alguna otra convicción, le sucedería lo que a aquel crítico de arte que no estudiaba la catedral de Colonia por ser ateo.”

<sup>41</sup> Héctor ZAGAL, *Acción y pensamiento*, revista ISTMO 288, México 2007.

<sup>42</sup> cfr. Óscar JIMÉNEZ, *Epítome de la filosofía de Carlos Llano*, ediciones Ruz, México 2010, pp. 112-116.

Valero (Director fundador del IESE). Con igual interés se adentró en la sociología de autores como Pier Paolo Donati, Ronald Inglehart y Max Weber. Finalmente hay que añadir la pasión personal que desde muy joven experimentó por la literatura, en especial la poesía, que le llevó a incluir en sus libros numerosas referencias a autores como Antonio Machado, Miguel Hernández, Fiódor Dostoievsky, Gilbert Keith Chesterton, Virginia Wolf, Octavio Paz...<sup>43</sup>

Al contemplar la amplitud de influencias que convergen en la filosofía de Llano, hay que destacar que no sucumbiera a las estrecheces de una única escuela, aunque, no obstante, se puede reconocer en él a un auténtico tomista. Una razón es el lugar de preferencia que da a Santo Tomás y a sus comentadores en el planteamiento de problemas y la formulación de soluciones. No significa que se limitara a un análisis histórico y exegético de Santo Tomás, sino que procuró aplicar el tomismo a los problemas contemporáneos, con un modo de pensar en el que se manifiesta en todos sus pasos la impronta vitalista y fenomenológica, y que se reviste de la elegancia que toma prestada de la literatura.

“Una de las primeras fuentes de las que se nutre es la escolástica a la usanza de Tomás de Aquino. Pero no cualquier Tomás, sino aquél que está volcado al estudio de la decisión. ¿Qué es lo que convierte el pensamiento abstracto en acción concreta? Decidirse a ejecutar el proyecto. Este proceso es precisamente el que cautiva la atención de Llano.

La principal originalidad de nuestro autor radica en haber detectado que este interés por la acción podía alimentarse de Santo Tomás de Aquino, al que ha dedicado muchas páginas desde que se doctoró en Roma. No debería extrañarnos tanto que Santo Tomás sea la

---

<sup>43</sup> cfr. Vicente DE HARO, *Llano, lector*, revista ISTMO 288, México 2007.

## Capítulo I

fuentes de inspiración de su teoría de la acción. Al fin y al cabo, el Aquinate es discípulo de Aristóteles a quien puede considerarse como el fundador de la filosofía práctica.

Como buen aristotélico, Tomás se interesa por la racionalidad práctica. Esto es, por el modo como los seres humanos averiguamos los medios para conseguir nuestros fines. Este tipo de razonamiento implica un componente que no puede reducirse al pensamiento. Cuando actuamos racionalmente hacemos un cálculo sobre los medios que nos conducen al fin que nos hemos propuesto. Sin embargo, este cálculo implica, también, factores de tipo psicológico, emocional y volitivo. La tradición escolástica, siguiendo de cerca al del Estagirita, vinculó este proceso con la virtud de la prudencia. Quien haya leído el libro de Carlos Llano, *Análisis de la acción directiva*, se percatará de la deuda de su autor con la teoría escolástica de la prudencia y del acto de decisión.

La filosofía de Llano supo presentarse como una alternativa a la filosofía de la *praxis* de corte marxista, en los tiempos en los que esta gozaba de prestigio entre los intelectuales. Sin duda, algunas de sus publicaciones presentan un espíritu combativo muy propio del siglo XX. Emprende el quehacer filosófico a partir de los clásicos: Platón, Aristóteles, Tomás. Aunque formado en ellos, no sirve a los textos, se sirve de ellos.

La referencia al marxismo no es un dato accesorio. El pensamiento de Llano se encuentra condicionado por el marxismo. Frente a aquellos avatares, el filósofo mexicano intentó mostrar que desde la tradición cristiana era posible responder a las grandes preguntas y retos que planteaba el marxismo.

También recibe la influencia del movimiento del 68. Una lectura de *Las formas actuales de la libertad* es suficiente para detectar que uno de sus interlocutores es Herbert Marcuse: el «padre de la Nueva Izquierda» cuyas críticas sociales resonaron en las filas del movimiento izquierdista

estudiantil. La distinción entre *libertad de* y *libertad para* (inspirada, evidentemente, en Isaiah Berlin) inerva dicho libro.”<sup>44</sup>

Es oportuno considerar que el interés que suscitaban sus planteamientos, tanto en temas filosóficos como empresariales, se relaciona con el hecho de que sus ideas se nutrían, a la vez, de su profunda formación filosófica y del hábito del quehacer directivo que ejerció de continuo. Dificulta la comprensión adecuada de su pensamiento cuando se intentan abordar por separado las cuestiones netamente filosóficas de las vinculadas al análisis de la dirección de empresas. El interesado en comprender las aportaciones de Llano a la teoría del *management* no se puede eximir de entrar en profundidades filosóficas. Y quien aborda en exclusiva las cuestiones filosóficas, menospreciando sus referencias a la acción directiva, pierde de vista un elemento nuclear de la intención que atraviesa transversalmente toda su producción.

A lo anterior hay que añadir que la producción escrita de Llano, en general, no siguió un programa diseñado de antemano (a excepción, quizá, de la tetralogía que compone el conjunto de las *Bases noéticas para una metafísica no racionalista*) o buscando una unidad sistemática monolítica. Buscar en su obra un «sistema de filosofía completo» constituiría un craso error de aproximación, pues ni su intención ni su manera de enfocar las variadas cuestiones pretendieron nunca construirlo. Esto no significa que su obra carezca de congruencia interna que permita comprenderla en conjunto o advertir su unidad estructural, si bien es una unidad abierta que admite abordarse de muchas formas.

Para una comprensión ordenada del pensamiento de Carlos Llano es muy útil una clasificación de sus obras. Aunque varios libros se pueden ubicar con seguridad en determinada categoría, muchos otros

---

<sup>44</sup> Héctor ZAGAL, *Acción y pensamiento*, revista ISTMO 288, México 2007.



## Capítulo I

no entran con exclusividad en un solo campo; se proponen en alguno en función del mayor acento que presenta el contenido de sus capítulos.

Se pueden distinguir tres grandes 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.<sup>45</sup>

En Llano, la multifacética riqueza de la acción directiva es manifestación de la complejidad y profundidad del ser humano en que tiene su origen (de ahí su reticencia a los intentos de sistematizar con rigidez el quehacer del director de empresa, tanto en la práctica como desde una plataforma más teórica). A partir de este punto, hay que adentrarse en la concepción de la persona humana en que se sustentan los análisis de Llano sobre la acción del director. Dos notas destacan en su noción de persona: la capacidad de autodominio y el ansia de trascendencia; ambas denotan sobre todo el poder de la libertad humana, enraizada en la inteligencia y la voluntad.<sup>46</sup> En su antropología, esta última facultad, la volitiva, ocupa su interés de modo particular, aunque nunca en detrimento de la otra.

El autor apuesta por una visión de la empresa centrada en la persona frente a los criterios dominantes de competitividad y de un

---

<sup>45</sup> Se incluye la totalidad de las obras escritas individualmente y aquellas realizadas en coautoría que pueden considerarse indispensables en el corpus de la obra de Llano. También se puede recurrir a la propuesta que recoge Óscar Jiménez en su libro *Epítome de la filosofía de Carlos Llano*, ediciones Ruz, México 2010, pp. 97-101, que sigue un criterio más apropiado para el profesional de la Filosofía.

<sup>46</sup> Importancia de la noción de libertad en el conjunto del pensamiento de Carlos Llano. cfr. Arturo PICOS, *Libertad: algo más que un vocablo*, revista ISTMO 288, México 2007.

búsqueda desafortunada de poder. Llano detecta que esa marginación de la centralidad de la persona en la sociedad, obrada por la modernidad, es consecuencia de una antropología que «dejó a la metafísica en la cuneta». De ahí que, para la comprensión cabal de su propuesta intelectual, sea indispensable remontarse a las profundidades de sus obras más decididamente filosóficas. En este punto, proponer un hilo conductor se convierte en una tarea de un grado de dificultad mayor. A fin de evitar simplificaciones injustas, el intento se limitará aquí a una breve indicación sobre las intenciones que parecen animar las aportaciones de Llano en este terreno.

Y es que ciertamente, al pretender alcanzar un objeto tan amplio –el ser en cuanto ser– en un grado tal de comprensión –la radicalidad y plenitud con carácter de síntesis– el filósofo no puede menos que enfrentarse con la impotencia de la inteligencia humana. De ahí que lo que más lo sostenga en su actividad sea el atractivo que su valor representa para las más hondas aspiraciones humanas.

El ser en cuanto ser no era, para Llano, una vaga noción abstracta sino lo existente por antonomasia: Dios y la persona humana. El largo camino recorrido en su memorable seminario impartido durante casi cuarenta años en la facultad de Filosofía de la Universidad Panamericana, finalmente plasmado en su tetralogía *-Bases noéticas para una metafísica no racionalista-* muestra su empeño decidido por sentar las bases que permiten hacer filosofía con esta pretensión. Con ello daba también una respuesta a la crisis actual de la filosofía, o mejor, como él diría, de «las filosofías» que, desde la modernidad, renunciaron a la búsqueda del ser en cuanto ser, ya sea porque lo consideraban inalcanzable o porque lo declaraban inexistente.

Entre las consecuencias de esta renuncia destacó la reducción de los alcances intelectuales del hombre (manifestada en la incapacidad de verdad propia del relativismo subjetivista), el encogimiento de la

## Capítulo I

realidad a mero mundo circundante, y la instrumentalización del ser, implícita en la cosificación de la persona. La propuesta filosófica de Llano se convierte entonces en la empresa de darle vuelco a esta última situación: la determinación de pasar de «las filosofías» de corto alcance a una filosofía orientada hacia el ser, que devuelva al hombre la conciencia de sus verdaderos fines y, con ello, recupere su capacidad de proyecto trascendente.

### C. CONCEPCIÓN ANTROPOLÓGICA DE LLANO.

#### 1. *Unicidad y totalidad de la persona.*

A lo largo del trabajo se irá desmenuzando qué papel juegan en la decisión las dos facultades racionales del hombre: la inteligencia y la voluntad. Baste por ahora saber que Llano hace hincapié en que es la persona quien decide. Toda la persona.<sup>47</sup> Por tanto habrá que distinguir entre entendimiento y voluntad, pero no separarlas: “pues el entender y el querer no son actos de la facultad a la que le corresponde entender y querer, sino del propio sujeto (...) pues no se dice propiamente que una facultad sea la que conozca o la que quiera, sino el sujeto por medio de esa facultad.”<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> cfr. Rafael PÉREZ, *El hombre y la dirección según Carlos Llano*, ediciones Ruz, México, 2007, p. 18.

<sup>48</sup> *De Ver*, q. 22, a 13, ad 7.

La inteligencia y la voluntad no operan por sí mismas, sino el hombre “aquello que el hombre entiende por medio del entendimiento, es seguido por la voluntad, que también es del hombre.”<sup>49</sup>

Como es sabido el hombre es libre por ser racional. Sería un error creer que la racionalidad reside en el entendimiento y que la voluntad es libre sólo porque sigue a la facultad racional. “Nos llamamos racionales no sólo por la razón, sino por el alma racional, una de cuyas potencias es la voluntad, y así decimos ser libres en la medida en que somos racionales.”<sup>50</sup> Tener alma racional no sólo significa tener entendimiento, sino también voluntad. Las dos potencias son constitutivas del alma racional.

Recuerda Llano que, el origen de las decisiones, apoyándose en Santo Tomás, se puede dar de tres modos diferentes: porque el bien elegido es mejor, porque, aun siendo mejor, la persona piensa sobre una circunstancia particular del bien considerado, y finalmente, por la disposición del hombre que decide. Así como el primer y el tercer motivo se encuentran claramente desconectados entre ellos, los dos últimos modos –es decir, el segundo y el tercero- en el dar origen a las decisiones tienen muchas cosas en común, están íntimamente conectados entre sí.

A lo largo del texto se irá abriendo camino la siguiente tesis de Llano: ante bienes prácticamente iguales decanta la balanza de la decisión el *porque quiero*. Y en este sentido y precisamente por este motivo, la decisión depende del individuo que quiere, y de su particular disposición. “De parecida manera, quien se encuentra en esa coyuntura, al decidir porque quiere, apuesta su propia persona, quien es, en realidad la que quiere. Pero así como en el proceso de cara o cruz la

---

<sup>49</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 78.

<sup>50</sup> *De Ver*, q. 24, a 7, ad 4.

## Capítulo I

suerte echada es independiente del individuo –en realidad, es lo más ajeno a él, y precisamente por ello se enajena en ese irracional proceso-, en este segundo caso del echar suertes consigo mismo, su propia persona queda involucrada. A ello atribuye Aristóteles la buena suerte de determinadas personas.”<sup>51</sup>

Por tanto el *porque quiero* no es arbitrariedad, ni irreflexión, ni azar. Para Llano esta cualidad se apoya en la naturaleza del hombre y lo hace teniendo en cuenta a Aristóteles cuando decía (en las cualidades naturales del agente, que no son méritos sino cualidades innatas): “Si, pues, algunos hombres están dotados de una buena naturaleza –de la misma manera que las personas con facilidad para la música, aun cuando no hayan aprendido a cantar tiene aptitud para ello-, y sin ayuda de la razón tienen un impulso natural hacia el orden natural de las cosas y desean lo recto de manera recta y en el momento conveniente, esos hombres tendrán éxito aun cuando de hecho sean necios e irracionales, de la misma manera que los otros cantarán bien aunque sean incapaces de enseñar a cantar, y los hombres de esta clase son evidentemente afortunados, hombres que, sin ayuda de la razón, tienen habitualmente éxito. De donde habrá que deducir que los afortunados lo son así por naturaleza.”<sup>52</sup> No es intención de Aristóteles disminuir el valor de la deliberación sino resaltar que hay gente que acierta al margen de la deliberación.<sup>53</sup>

Con todo esto, Llano no quiere decir que el círculo vicioso -cuestión que se discutirá más adelante (si va antes la razón o la voluntad)- quede solucionado sólo trayendo a colación el “impulso de

---

<sup>51</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 80.

<sup>52</sup> *EE VIII*, 2, 1247 a – 1247 b.

<sup>53</sup> cfr. Federico RUIZ LÓPEZ, *Intuición y persuasión en John Maynard Keynes*, Università della Santa Croce, Roma, 2012.

la naturaleza". Con este idea pretende "simplemente prestar atención a determinadas condiciones y disposiciones de la naturaleza del individuo, que no poseen un carácter estrictamente intelectual, de los cuales proceden las palabras finales de alguna decisión, especialmente cuando los bienes considerados en ella no pueden decir por sí la última palabra y son por ello prácticamente iguales."<sup>54</sup>

Arroja por tanto mucha luz sobre la importancia de las virtudes: éstas nos dan con-naturalidad con el bien, no cambian nuestro ser, lo mejoran. "La clave del acierto práctico no está exclusivamente en el perfeccionamiento de aquellas cualidades que nos posibilitan pensar bien, sino igualmente de las cualidades que hacen posible querer lo pensado."<sup>55</sup>

Resalta Llano la profundidad de la observación que hace Santo Tomás respecto de las acción: "la acción versa siempre sobre los actos humanos."<sup>56</sup> Precisamente porque cuando una persona actúa lo hace toda ella, comprometiéndose entera en lo que hace. "En efecto, nuestras decisiones, en rigor, recaen no sobre las cosas o sobre los bienes, o sobre realidades meramente objetivas, sino sobre mis propios actos. De manera que, en cualquier decisión, me decido a mí mismo como sujeto de las acciones que, con ella, decido emprender."<sup>57</sup> Para ser bueno, no basta pensar bien, es necesario actuar bien. Pensar bien no es suficiente. Es más "el hombre no se autorealiza cuando logra el objetivo, sino lográndolo, en donde el gerundio tiene una connotación dinámica; lo que quiere decir que no nos desarrollamos en el goce del objetivo

---

<sup>54</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, pp. 81-82.

<sup>55</sup> *Ibid*, p. 82.

<sup>56</sup> *S.Th*, I-II, q. 13, a 4, c.

<sup>57</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 85.

## Capítulo I

logrado por el trabajo, sino trabajando para lograr el objetivo. Lo que quiere decir, a su vez, que no sólo es fin el hombre, sino que es fin también el trabajo que realiza.”<sup>58</sup>

Este “me decido a mí mismo” marca la diferencia entre la opinión sobre un asunto y su decisión. Según Llano es la verdadera diferencia entre ambas: en la decisión la persona se implica totalmente, en cambio en la opinión no. En este sentido parece tener mucha razón Jacinto Chozza cuando afirma que “a nadie le pasa nada por opinar, pero sí por elegir.”<sup>59</sup>

Como se dijo, la decisión surge tanto de las deliberaciones intelectuales como de la postura del agente que decide. Es el sujeto el que decide, por eso, podemos decir que el inicio de la decisión está en la persona. Pero no sólo el inicio. Ahora, por tanto, habría que añadir que “además, que la decisión no sólo es personal es su punto de partida, pues brota en cierta manera de la persona misma, sino que es a la par personalizante en su punto de llegada, puesto que la decisión, surgida de la persona, configura a su vez a la persona que decide: “por elegir lo bueno y lo malo -dice Aristóteles- nos hacemos nuestro carácter, pero no por opinar (cfr. EN, III, 3, 1112 a 1-3).”<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2000, p. 69: “Si el fin del hombre es la plenificación de las posibilidades de su esencia, esa plenificación se logra en el trabajo y no por medio del trabajo. La causalidad eficiente del hombre, como factor del trabajo, es a su vez fin del hombre como sujeto de plenificación.”

<sup>59</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, cita nº 94, p. 86.

<sup>60</sup> *Ibid*, p.86. También cfr. EN III, 2, 1112 a - 5-10: “Además, se alaba la elección más por referirse al objeto debido, que por hacerlo rectamente; la opinión, en cambio, es alabada por ser verdadera. Elegimos también lo que sabemos exactamente que es bueno, pero opinamos sobre lo que no sabemos del todo, y no son, evidentemente, los mismos los que eligen y opinan lo mejor, sino que

Con esta nueva óptica, se entiende mejor la afirmación aristotélica de que “la libertad no es otra cosa que ser causa de sí mismo.”<sup>61</sup> A lo que añade Llano: “el hombre, por sus decisiones, se hace causa de sí mismo, aunque no sea sino porque, mediante ellas, se crea a sí mismo una segunda naturaleza, ensanchando o restringiendo las posibilidades de la persona: con nuestras decisiones podemos acrecentar nuestro ser, o agrandar su vacío.”<sup>62</sup>

## 2. Naturaleza de la acción humana.

La formación intelectual de Llano, se basa, sobre todo, en la metafísica escolástica. “Por eso las ideas de Aristóteles y de Santo Tomás de Aquino resuenan en el fondo cuando nuestro autor afirma que el hombre responde a la idea de una naturaleza determinada y que no es el producto casual de las fuerzas aleatorias de la evolución biológica.”<sup>63</sup>

En este sentido, el estudio de los clásicos sobre el hombre ha visto, lógicamente, similitudes en el comportamiento entre el hombre y los animales. “El hombre posee, como el animal, sentidos, instintos y tendencias sensibles, pero, por causa de su inteligencia, puede

---

algunos son capaces de formular buenas opiniones, pero, a causa de un vicio, no eligen lo que deben.”

<sup>61</sup> *Met*, I, 2, 928 b 26.

<sup>62</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p.87. También cfr. cita 96, p. 86, y cita 97, p. 87. cfr. Óscar JIMÉNEZ, *Epítome de la filosofía de Carlos Llano*, ediciones Ruz, México 2010, p. 158: “Recordemos que para Llano, la libertad más que indeterminación material cuántica, es auto-determinación voluntaria concreta *hic et nunc*.”

<sup>63</sup> Nahum DE LA VEGA MORELL, *Carlos Llano en resumen*, ediciones Ruz, México, 2009, p. 84.



## Capítulo I

encauzarlos, dominarlos de algún modo o al menos pasar por encima de ellos.”<sup>64</sup> En cualquier caso, Llano tiene clara la superioridad ontológica del hombre respecto de los animales: el hombre está dotado de inteligencia y voluntad.<sup>65</sup>

Ahora bien, aunque hay cierta analogía entre el surgimiento del movimiento animal y el de la acción humana, entre los dos existen grandes diferencias.

En primer lugar, hay diferencias en el momento desiderativo. Mientras los animales sólo tienen deseo apetitivo –Aristóteles lo llama *epithuimia*- y deseo vinculado a las relaciones emocionales –*thumos*-, el hombre tiene también deseo racional –*boulesis*-, con el que puede proyectar su vida como agente racional.<sup>66</sup>

Las otras diferencias derivan del elemento cognitivo: mientras los animales usan la percepción y la imaginación para captar el fin de la acción, el hombre posee también el tercer acto cognitivo: el pensamiento.

Los tres tipos de deseo anteriormente mencionados pueden determinar la acción, pero sólo hablaremos de acción humana aquella cuyo principio haya sido el deseo racional –*boulesis*- mientras que los otros dos deseos serán principios de movimiento de tipo animal. Ahora bien, ya el mismo Aristóteles reconocía la posibilidad de conflicto entre los tres tipos de deseo: “El intelecto no mueve sin deseo: la volición es, desde luego, un tipo de deseo y cuando uno se mueve en virtud del razonamiento es que se mueve en virtud de una volición. El deseo, por

---

<sup>64</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de cultura económica, México, 1997, p. 20.

<sup>65</sup> Héctor ZAGAL, *Verdad práctica y causa ejemplar*, en “Metafísica, Acción y Voluntad. Ensayos en homenaje a Carlos Llano”, Universidad Panamericana, México 2005, p. 345.

<sup>66</sup> cfr. *DA* II, 3, 414 b 2; *EN* III, 4, 1111 b 10-19; *EE* II, 7, 1223 a 26-27.

su parte, puede mover contraviniendo al razonamiento ya que el apetito es también un tipo de deseo.”<sup>67</sup> Aristóteles explica que mientras el intelecto acierta siempre, el deseo y la imaginación pueden hacerlo o no.<sup>68</sup>

El deseo surge hacia la causa inmóvil del movimiento,<sup>69</sup> el objeto deseable, reconocido como bueno por la facultad cognitiva. Por tanto, el deseo no siempre exige que el objeto sea reconocido como placentero. El objeto deseable se presenta como un bien al que tiende el agente, y como un bien realizable a través de la acción, que puede ser de otra manera de como es,<sup>70</sup> pues el bien puede tener muchas características positivas que atraen. Por este motivo, Aristóteles puede definir algún grupo de deseos –por ejemplo el deseo sexual– como aquellos que tienen por fin el placer<sup>71</sup> mientras que caracteriza otros deseos como no placenteros.

Lo que se requiere es que el agente perciba en el objeto alguna característica, como la nobleza o utilidad, que lo constituya en bien; el deseo racional es deseo de lo bueno, no simplemente de lo placentero.<sup>72</sup> En este sentido, el bien aparente, si es algo que se representa como meramente placentero, sería objeto del deseo irracional, mientras que el bien indicado por la razón, se puede constituir en bien verdadero, aquel

---

<sup>67</sup> *DA III*, 10, 433 a 22-27.

<sup>68</sup> *cfr. DA III*, 10, 433 a 27-28.

<sup>69</sup> Según Aristóteles, tres elementos integran el movimiento como actividad intencional: uno es el motor; otro, aquello con mueve, y el tercero, lo movido. Primero, el motor que es la causa del movimiento y es, a su vez, doble: el que permanece inmóvil, o sea, el objeto deseable, en cuanto bien realizable a través de la acción, y el que mueve moviéndose, que es la facultad desiderativa.

<sup>70</sup> *cfr. DA III*, 10, 433 a 27-31.

<sup>71</sup> *cfr. DA 414 b 6; EN III*, 1, 1111 a 32 – b 17.

<sup>72</sup> *cfr. EN III*, 2, 1111 b 26: “... pero nadie elige estas cosas, sino las que uno cree poder realizar por sí mismo.”

## Capítulo I

que puede pretenderse en cuanto agente racional, objeto propio del deseo racional. Aristóteles afirma que para poder detectar el bien verdadero el agente necesita ser virtuoso; la masa puede caer en engaño a causa del placer.<sup>73</sup> El bien verdadero, que se constituye como fin de la acción en cuanto el objeto del pensamiento, coincide con el objeto del deseo: la misma cosa está concebida y deseada.<sup>74</sup>

Anteriormente se ha mencionado que el intelecto es una facultad cognoscitiva que distingue al hombre de los animales. Hablemos ahora por un momento de la razón práctica. En efecto el intelecto práctico juzga acerca de lo que resulta bueno o malo para el agente, sobre la base de las percepciones correspondientes y las sensaciones de placer y dolor que las acompañan. Otras veces el intelecto calcula y delibera comparando el futuro con el presente, con la ayuda de las imágenes y conceptos que tiene la persona. La facultad intelectual en su uso práctico reconoce un objeto externo, de forma análoga a la enunciación; cuando afirma o niega que lo que está allí es bueno o malo respecto al sujeto, lo persigue o huye de ello, es decir, se produce algún movimiento respecto al objeto conocido.<sup>75</sup> La deliberación se realiza también con los escenarios futuros vinculados con las situaciones presentes ofrecidas por la percepción; así se orienta adecuadamente la acción del sujeto.

La presencia del deseo racional y del intelecto práctico en el hombre, tiene muchas implicaciones en orden a la acción humana.

---

<sup>73</sup> cfr. *EN* III, 4, 1113 a 29 – 1113 b 2: “El hombre bueno, en efecto, juzga bien las cosas, y en todas ellas se le muestra la verdad. Pues, para cada modo de ser, hay cosas bellas y agradables, y, sin duda, en lo que más se distingue el hombre bueno es en ver la verdad en todas las cosas, siendo como el canon y la medida de ellas. La mayoría, en cambio, se engaña, según parece, a causa del placer, pues parece se un bien sin serlo. Y, por ello, eligen lo agradable como un bien y huyen del dolor como un mal.”

<sup>74</sup> cfr. *Met* XII 7, 1072 a 26-27.

<sup>75</sup> cfr. *DA* III, 7 431 a 1 - b 13.

En primer lugar, se entiende que el hombre está abierto al futuro, pues no le bastan ni el deseo apetitivo ni la percepción, que se refieren a lo inmediato. El hombre tiene una peculiar comprensión del tiempo, que le permite anticipar el futuro y considerar su vida en unidad, como un todo. El conflicto de diversos tipos de deseos tiene lugar cuando, por un lado, la consideración intelectual de las consecuencias futuras de una acción empujan al deseo a renunciar a determinados bienes inmediatos; por otro, cuando los deseos irracionales pretenden lo contrario, impulsando a decidirse por el bien presente inmediato y a renunciar a los fines futuros, que éste podría comprender.<sup>76</sup> Gracias a esta peculiar estructura temporal, el hombre proyecta su vida mediante el deseo racional con fines a medio y largo plazo que debe perseguir, a pesar de los eventuales conflictos que puedan surgir con otros fines inmediatos de otros deseos diversos.

Además, en virtud del intelecto práctico, el hombre puede prever los medios concretos posibles propuestos mediante la deliberación -que puede ser compleja y laboriosa- para alcanzar los fines. Se concluye con la elección de una acción concreta eligiendo el mejor medio entre ellos. A diferencia de lo animales, la realización de la acción humana a causa de la deliberación puede no tener la inmediatez del movimiento animal.<sup>77</sup>

La acción humana es en definitiva sustancialmente distinta del movimiento animal; el hombre es capaz de elegir una acción racional y realizarla voluntariamente,<sup>78</sup> según elección, como agente principal que puede introducir cambios en el mundo para alcanzar un fin. "El comportamiento animal está finalizado por la especie. En cambio, la acción práctica humana construye mundos cuyo carácter sistémico no

---

<sup>76</sup> cfr. DA 10, 433 b 5-10.

<sup>77</sup> cfr Carlos LLANO CIFUENTES, *Etiología del error*, EUNSA, Pamplona, 2004, p. 31.

<sup>78</sup> cfr. DA 9, 432 b 19 - 433 a 1; 433 a 14-17.

## Capítulo I

siempre es respetado. Por eso la organización del mundo humano afecta a las distintas dimensiones del hombre, mejorándolas o estropeándolas.”<sup>79</sup>

En resumen, la producción de la acción humana podría explicarse sintéticamente de la siguiente manera: primero, en el agente nace su deseo racional con cierta concepción de algún bien buscado como fin con la ayuda del intelecto práctico, luego, el pensamiento considera los medios para alcanzar este fin a través del proceso de la deliberación, que puede llevar algún tiempo; después se llega a la conclusión que es la elección -en forma de una acción concreta- del mejor modo de alcanzar ese fin propuesto, y el agente acepta esta *proairesis*. Elección de una acción concreta para alcanzar el fin deseado.

### 3. *Apertura al futuro.*

Dice Aristóteles: “Nada que haya ocurrido es objeto de elección, por ejemplo, nadie elige que Ilión haya sido saqueada; pero nadie delibera sobre lo pasado, sino sobre lo futuro y posible, y lo pasado no puede no haber sucedido.”<sup>80</sup> En estas líneas Aristóteles hace una advertencia muy interesante: no se puede deliberar sobre el pasado. No se puede porque el ámbito de la deliberación es el de las realidades que sí pueden ser de otra manera y no de las cosas necesarias. El pasado ha pasado. Ya no puede ser de otra manera. Por eso podremos decir que el pasado es “necesario”. Y si no se puede deliberar sobre el pasado, se llega a la conclusión que la deliberación hace referencia al futuro, sobre aquello que es contingente y que puede ser de otra manera.

---

<sup>79</sup> Carlos LLANO CIFUENTES y Leonardo POLO, *Antropología de la acción directiva*, Monografías AEDOS n° 305, Unión Editorial, Madrid, 1997, p. 28.

<sup>80</sup> EN VI, 2, 1139 b 5-9.

Durante mucho tiempo ha existido una fuerte tendencia en la Modernidad a identificar, sin más, la razón como tal como la razón teórico-especulativa.<sup>81</sup> Esta tendencia llevaba consigo una minusvaloración de la razón práctica y en cualquier caso siempre subordinada a la razón especulativa. Precisamente, una manifestación clara de esta concepción es que todavía ahora resulta extraña la posibilidad de relacionar razón y tiempo. Sin embargo, una de las características que ha distinguido el pensamiento filosófico contemporáneo, dentro del cual encontramos también a nuestro autor, ha sido precisamente el intento de recuperar la especificidad de la razón práctica y haciéndolo rehabilitando la vieja idea clásica de la filosofía práctica.

“Uno de los ejes fundamentales de tal redescubrimiento y rehabilitación de la razón práctica en su especificidad (...) está dado, precisamente, por el intento –que en nuestro siglo remonta en su origen a la obra de M. Heidegger- por esclarecer la estructura de la razón práctica a partir de la relación peculiar entre dicha razón y el horizonte del tiempo, en general, y del futuro en particular.”<sup>82</sup>

Es una opinión por todos aceptada que una de las características constitutivas de los agentes dotados de razón y de acción –de *praxis* en sentido amplio- sea precisamente su peculiar apertura a la temporalidad, apertura en la cual la referencia al futuro juega un papel muy especial y, en cierto modo prioritario.

“Tal apertura a la temporalidad, característica de los agentes racionales de *praxis*, consiste, por lo pronto, en una cierta pre-compresión inmediata, de carácter, en principio, no temático y no reflexivo, de la propia temporalidad.”<sup>83</sup> Es decir, el hombre se sabe en el

---

<sup>81</sup> cfr. Enrico BERTI, *Le ragioni di Aristotele*, Laterza, Roma 1989, p. 141.

<sup>82</sup> Alejandro VIGO, *Estudios Aristotélicos*, EUNSA, Pamplona 2006, p. 281.

<sup>83</sup> *Ibid*, p. 282.

## Capítulo I

tiempo, que es el lugar donde se extiende, por decirlo de algún modo, su historia pasada y también la futura. El hombre está en el tiempo. Se realiza en el tiempo. Tiene cierta autoconciencia de su condición temporal. Es precisamente este saberse en el tiempo lo que permite al hombre estar, de alguna manera, arrojado más allá de la situación en cada caso presente y referido a su propio horizonte futuro de posibilidades.

La acción, sin embargo, se realiza en el presente que está pasando, y sólo en el presente. Ahora bien, no quiere esto decir que las acciones carezcan de contexto temporal. Ninguna acción es una acción aislada. “En cada acción concreta se anuncian y están dados conjuntamente de manera peculiar también el pasado y el futuro, los cuales se presentan constituyendo una cierta unidad dinámica, experimentada como tal de modo inmediato y pre-reflexivo, en la forma de una cierta tensión entre facticidad y posibilidad.”<sup>84</sup>

Por tanto, no sólo en la acción está de alguna forma co-presente sino que además cada acción está comprendida siempre dentro de un proyecto. Y así la acción concreta del presente será concebida debidamente en su totalidad –es su singularidad propia– en la medida que sea comprendida dentro del proyecto al que pertenece. El presente práctico es iluminado en cada caso a partir del proyecto futuro. El futuro da luz al presente para que éste se realice adecuadamente.<sup>85</sup>

Sin embargo, no cualquier futuro es el que arroja la luz correcta sino sólo aquel que comprende el fin último del hombre. En efecto “sólo en referencia a un cierto proyecto total de la propia vida, por poco

---

<sup>84</sup> *Ibid*, p. 283.

<sup>85</sup> El profesor Gahl, de la Pontificia Università della Santa Croce, ha desarrollado en varios de sus artículos distintos aspectos del concepto de la narrativa. Por ejemplo: cfr. Robert A. Jr GAHL, *Etica narrativa e conoscenza di Dio*, en Luis Romera (a cura di), *Dio e el senso dell'esistenza umana*, Armando Editore, Roma 1999.

diferenciado que éste pueda ser en muchos casos y aspectos, puede un agente determinar, en definitiva, cuáles situaciones han de contar para él como triviales o insignificantes, y cuáles no.”<sup>86</sup>

Como es sabido, los filósofos clásicos y, por tanto también Llano, conciben la vida del hombre como un todo, con un proyecto global de futuro. Por tanto reconoce también esta característica propia de los seres racionales de la apertura a la temporalidad. Así se explica esta característica de los seres racionales cuando hemos diferenciado el movimiento animal de la acción del hombre. En efecto, aunque a los dos –animal y hombre– lo que les mueve a la acción es el deseo, en el hombre puede existir un cierto conflicto en el ámbito de los deseos, precisamente donde el principio racional y los deseos se oponen.

Como decíamos antes, por un lado hay unos apetitos o deseos no racionales y, por otro, existen los deseos racionales. Se trata de los deseos que Aristóteles suele adscribir, respectivamente, al ámbito de la *epithumia* (satisfacción de las necesidades biológicas inmediatas) y al de la *boulesis* (deseo racional), en tanto que especies de la *orexis* (deseo). Explica que este aparente conflicto entre estos dos tipos de deseos (*orexis*) sólo se puede dar en los seres racionales precisamente porque éstos tienen una peculiar conciencia del tiempo.

Aristóteles explica en tal sentido: el conflicto de deseo tiene lugar allí donde por un lado el intelecto a la hora de considerar las posibles consecuencias de la acción en el futuro, ordena renunciar a determinados bienes inmediatos, más concretamente, placeres inmediatos. Sin embargo, por otro, los deseos o apetitos irracionales exigen lo contrario, al quedar, por decirlo de algún modo, fijados al presente inmediato. Por eso, el animal ante la comida no puede no comer. En cambio, el hombre ante la comida sí puede no comer porque

---

<sup>86</sup> Alejandro VIGO, *Estudios Aristotélicos*, EUNSA, Pamplona 2006, p. 284.



## Capítulo I

haya un deseo más apetitivo o superior que el inmediato de comer, como por ejemplo, el de querer ir a comulgar.

Ahora bien, esta deliberación, es obra de la razón. Y precisamente “en virtud de tal mediación racional, el agente está en condiciones de proyectarse más allá de la situación de acción inmediatamente presente, de distanciarse así de lo inmediatamente dado, y de considerarlo desde la perspectiva que abre la referencia a la representación de la propia vida, como una totalidad temporalmente extendida.”<sup>87</sup>

Efectivamente, si el hombre sólo tuviera deseo tipo *epithumia*, el acceso a todos aquellos fines o bienes a largo plazo le quedarían bloqueados. “Sólo la referencia al horizonte futuro, y con ello, a fines o bienes de largo plazo permite relativizar la ponderación de lo bienes a lo que apuntan los deseos inmediatos, al integrar tales bienes y deseo en una perspectiva más comprensiva, en la cual se apunta a la propia vida, como una cierta totalidad temporalmente extendida.”<sup>88</sup>

Resalta la importancia del factor teleológico del actuar racional. Para Llano actuar de manera racional es hacerlo en vistas a un proyecto total de la propia vida, considerada como un todo, y ello por referencia a una cierta representación de la vida buena o feliz. Esta vida, a su vez, va a ser el criterio o pauta que oriente y regule la producción de la actividad el hombre. Por tanto, la acción concreta será “racionalmente justificable allí donde contribuye positivamente a la consecución de los fines de la vida buena o, al menos, allí donde no entra en craso conflicto con ellos.”<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> Alejandro VIGO, *Estudios Aristotélicos*, EUNSA, Pamplona 2006, p. 285.

<sup>88</sup> *Ibid*, p. 286.

<sup>89</sup> *Ibid*, p. 287.

Sin embargo, es importante no perder de vista que este proyecto de futuro no está exento de riesgos. Es decir, el hombre en su actuar a través del tiempo y en busca de la vida buena, se topará de continuo con muchos factores que no dependerán de él, que no podrá controlar. Aunque se tenga claro el proyecto futuro, la posibilidad del fracaso no está descartada completamente, precisamente porque en un mundo en el que “las condiciones limitativas impuestas por la variabilidad del tiempo y las circunstancias, por la fuerza fáctica de los hechos, y por la ingobernabilidad de la contingencia, escapa por completo al poder y al control consciente del propio agente.”<sup>90</sup> De hecho, si no existiera este riesgo y el futuro estuviera ya determinado, la deliberación carecería de sentido.

Ante la idea moderna del espacio y del tiempo como estructuras fijas, la propuesta clásica presenta una razón abierta a un futuro que hay que “gestionar”, que hay que configurar. Un horizonte que por un lado implica incertidumbre y por otro la exigencia de determinar proyectos. Incluso las cosas sujetas a determinismo dependen en buena parte de la intervención del hombre. El ser humano de alguna forma está obligado a planificar su propia vida como un conjunto significativo en el que constantemente se resumen pasado y presente para generar un futuro más o menos lejano y alcanzable. Visto de este modo, el ser humano es un viviente que dispone de las cosas de manera original: para él el mundo no es mero ambiente, sino más bien un orden habitable y disponible.

El hombre no permanece simplemente inmerso en la realidad que lo rodea, sino que es capaz de modificarla y usarla en modos distintos a aquellos naturalmente previsibles. “El gasto de un tiempo se compensa con el apoderarse de otro. Así es posible incluso ahorrar e invertir. Pero esto no es todo. Hacia dentro, el hombre tiene un modo de no gastar tiempo: hacerse mejor. Si con el tiempo crece como hombre, el

---

<sup>90</sup> *Ibid*, p. 298.

tiempo corre a su favor, no comporta gasto. El crecimiento es propio de la vida. Crecer un organismo significa aprovechar otros tiempos haciéndolos suyos. En la vida del espíritu el crecimiento culmina en el modo de elevar el tiempo de que se dispone hasta el fortalecimiento de los principios de su propia actividad.”<sup>91</sup>

Los seres humanos, de hecho, toman distancia del comportamiento meramente natural de las cosas y lo modifican, cambiándose a sí mismo contemporáneamente. Esta capacidad está presente en las funciones de la razón práctica como el deliberar ante una realidad, ante los propios deseos, ante las situaciones de otros, etc.<sup>92</sup>

#### 4. *Dignidad de la persona.*

Como se decía, la gran diferencia entre hombre y el animal es que el hombre posee inteligencia y voluntad. No sólo eso sino que, para Llano, de estas dos facultades propias del hombre se “desprenden dos notas peculiares del ser humano: el dominio de sí y el afán de

---

<sup>91</sup> Carlos LLANO CIFUENTES y Leonardo POLO, *Antropología de la acción directiva*, Monografías AEDOS n° 305, Unión Editorial, Madrid, 1997, pp. 105-106: “Dejar en la oscuridad el valor del tiempo para el espíritu condena a reducir los objetivos; si el ser humano no se da cuenta del significado positivo del tiempo, incluye en su visión del mundo un componente forzosamente pesimista. La gente se lamenta de que pase el tiempo, de que se haga viejo: un día más es un día menos, etc. Ahora bien, puede ser todo lo contrario, aunque sólo en la línea del crecimiento interior. En ninguna otra dirección el hombre puede vencer al tiempo.”

<sup>92</sup> cfr. Juan Andrés MERCADO, *Promesse, ragione e bontà personale*, en Juan Andrés Mercado (a cura di), *Elizabeth Anscombe e il rinnovamento della psicologia morale*, in corso di stampa.

trascendencia.”<sup>93</sup> “Dominio de sí y ansia de infinito son las dos coordenadas que sitúan al hombre como un ente particular en el ámbito de los seres vivos.”<sup>94</sup>

Dice nuestro autor que aunque el término dignidad de la persona tiene un verdadero impacto y aceptación y, en cierta medida, es de fácil asimilación, no obstante, suele concebirse de manera equivocada en sus detalles. Por ejemplo, para Llano, estando de acuerdo en que es necesaria una vida decorosa, la dignidad de la persona sin embargo no puede confundirse o reducirse con el bienestar material. Incluso a veces, el hombre apela a su dignidad para defender o satisfacer su soberbia. “Este concepto de dignidad irritante y susceptible es sumamente peligroso, porque muchas de nuestras acciones en la vida van destinadas supuestamente a salvar la presunta dignidad ofendida, que no es la que hemos de tratar en este estudio. (...) Hay una sola realidad en el mundo que se puede recibir el calificativo de digna: la existencia humana.”<sup>95</sup>

Ahora bien, también advierte que el concepto de dignidad, aunque teóricamente aceptado y valorado, en la práctica cotidiana muchas veces es dejada de lado. Concretamente en el ámbito empresarial se constata que las personas muchas veces se reducen a lo que Llano ha calificado como “módulos funcionales,”<sup>96</sup> es decir, que la persona en vez de ser considerada en su dignidad es tratada como pieza reemplazable. De manera que para muchos la persona no “es” sino que

---

<sup>93</sup> Nahum DE LA VEGA MORELL, *Carlos Llano en resumen*, ediciones Ruz, México, 2009, p. 84. cfr. Rafael LÓPEZ, *El hombre y la dirección según Carlos Llano*, ediciones Ruz, México, 2007, p. 6.

<sup>94</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de cultura económica, México, 1997, p. 21.

<sup>95</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Viaje al centro del hombre*, RIALP, Madrid, 2010, pp. 17-18.

<sup>96</sup> cfr. *Ibid*, pp. 21-26.

## Capítulo I

“hace de”. “La dignidad del hombre no se alcanza con la mera eficacia. Estamos en una civilización en la que la eficacia y la eficiencia son lo más valioso; hablo de la eficacia para expresar cómo conseguir lo que me propongo.”<sup>97</sup> Por eso, la intención de Llano es personificar a la empresa,<sup>98</sup> pues sólo al colocar a la persona en el centro mismo de la organización, ésta podrá manifestar todo su valor.<sup>99</sup>

En efecto, en la empresa contemporánea todo se encuentra diseñado para mediatizar a la persona, convirtiéndola en instrumento de la cosa, siendo así que es la cosa la que debería ser instrumento para la persona. Cuando decimos que el fin de toda empresa es el desarrollo de las personas,<sup>100</sup> lo decimos teniendo en cuenta el principio formal que nos impide considerar a la persona como instrumento pensado para lograr una cosa distinta de ella. “Por esto la organización debe supeditarse a la persona, a que el fin lo es la persona, no la organización.”<sup>101</sup> Defiende Llano que la persona nunca puede ser tratada como un medio, sino que debe ser tratada como fin.<sup>102</sup>

---

<sup>97</sup> *Ibid*, p. 25.

<sup>98</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *El empresario y su acción*, Mc Graw Hill, México, 1991, p. 4: “Afirmamos, pues, que la situación de nuestra empresa puede calificarse de buena o mala moralmente en concordancia con las decisiones que tomamos respecto de ella, y que las mejoras de la empresa en este aspecto provienen a su vez de las mejoras en nuestro propio comportamiento voluntario.”

<sup>99</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de cultura económica, México, 1997, p. 60.

<sup>100</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *El empresario y su acción*, Mc Graw Hill, México, 1991, pp. 40-41.

<sup>101</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de cultura económica, México, 1997, p. 98; Carlos LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2000, pp. 28-33 y 64-69.

<sup>102</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2000, p. 31: “La mayoría de nuestros problemas humanos en la empresa

Concretamente, refiriéndose a la empresa, afirma que ésta debe buscar el desarrollo de las personas que lo integran.<sup>103</sup> “Una empresa –la que sea- que no tenga como misión el desarrollo de las personas –de las personas que la componen o de las personas a las que sirve- no puede recibir el calificativo de grande, por sorprendentes que sean sus productos y llamativas sus realizaciones. No debe confundirse la grandeza con la extensión, ni el número con la profundidad. Sólo es grande y profundo el espíritu del hombre.”<sup>104</sup>

No obstante, cuando afirmamos que el hombre es un ser digno, dice nuestro autor, lo que se trata de señalar es que el hombre posee carácter absoluto. La cuestión debe verse con cuidado, pues ¿qué significa tener un carácter absoluto? “El hombre, cada hombre, no es parte del universo, es el universo entero. Es un todo cargado de sentido. El hombre no es un caso particular al lado de otros casos. El universo tiene sentido gracias al hombre, gracias a cada hombre, gracias a un solo hombre. Si todo el universo –con sus galaxias y lo que conocemos de él- existiera sin el hombre, carecería de sentido. Y el revés, si el hombre existiera y pudiera existir sin universo, su valor no disminuiría. A esto nos referimos cuando afirmamos que tiene un carácter absoluto. Cada individuo, cada uno de nosotros, aunque se sepa limitado entre su

---

desaparecerán el día en que nos convenzamos que el organigrama es una expresión pobre, insuficiente y parcial de las relaciones funcionales u de las relaciones de mando. Y que, además, es incapaz de expresar en modo alguno ni la importancia de in puesto, ni mucho menos el valor de una persona. El que está en un nivel superior de la organización es el que tiene más autoridad: no el que realiza el trabajo más importante, y menos aún el que más vale.”

<sup>103</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de cultura económica, México, 1997, p. 100. cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *La persona humana en la empresa de fin de siglo*, Empresa y Humanismo, Cuadernos n° 63, EUNSA, Pamplona, 1996, pp. 12-15. cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *El empresario y su acción*, Mc Graw Hill, 1991, México, pp. 33-36.

<sup>104</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *La persona humana en la empresa de fin de siglo*, Empresa y Humanismo, Cuadernos n° 63, EUNSA, Pamplona, 1996, p. 18.

## Capítulo I

nacimiento y su muerte, y por todas aquellas circunstancias que lo constriñen y que lo empobrecen, tiene un valor infinito. Esto significa por otra parte que el universo es antropocéntrico.”<sup>105</sup>

La idea fundamental de la dignidad es que el hombre hace valiosas a las cosas, precisamente por su carácter de digno. El hombre está más allá de toda valoración, porque las cosas son valiosas en la medida y sólo en la medida en que se refieren a ese valor supremo que es el hombre. “Porque cada hombre, al tener una actividad independiente de la materia, al ser espíritu, es eminentemente distinto de los demás hombres, con una libertad inalienable y con una dignidad propia suya; no como los ejemplares de una misma edición, que tienen la dignidad de la edición a la que pertenecen. Esta dignidad de la persona de la que ahora tanto se habla en Oriente y en Occidente, no puede referirse más que al carácter espiritual del hombre, y por ende, a su destino inmortal e imperecedero.”<sup>106</sup>

“La dignidad de la persona proviene del hecho de que es la única realidad sublunar, es decir, intramundana que cuenta con espíritu. La tradición filosófica clásica ha hecho esta afirmación basándose en cinco fenómenos que se dan en el hombre y que no tienen lugar alguno en cualquier otra criatura.”<sup>107</sup> Llano se apoya en las cinco razones que da Santo Tomás para argumentar el carácter espiritual del hombre.<sup>108</sup>

### 1. La capacidad del hombre para formular ideas universales.

---

<sup>105</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Viaje al centro del hombre*, RIALP, Madrid, 2010, p. 19.

<sup>106</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *El empresario y su acción*, Mc Graw Hill, México, 1991, p. 47.

<sup>107</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de cultura económica, México, 1997, p. 61.

<sup>108</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Viaje al centro del hombre*, RIALP, Madrid, 2010, pp. 28-32.

A pesar de que los objetos de muchas de nuestras ideas existen con materia, las ideas –a diferencias de la imágenes sensibles- son representaciones libres de las participaciones materiales. “Es decir, la idea universal de arma encierra tanto la representación de una cerbatana como la de un misil, como catapulta o un arco. En otras palabras, la idea arma no depende de la materia, tamaño, lugar o temporalidad determinados; basta pensar en un instrumento para atacar y defender. Sin embargo, en el mundo real, cada arma particular necesita determinarse por una figura, color y peso específico, así como ubicarse en un tiempo y en un espacio.”<sup>109</sup>

Llano pone como ejemplo clarificador el siguiente experimento realizado por Pavlov,<sup>110</sup> famoso psicólogo ruso: en medio de un lago Pavlov situó a un chimpancé en una balsa con alimento especial. Para obtenerlo, el animal debía pasar por una barrera de mechas encendidas que le impedían llegar a los alimentos sin quemarse. Entonces Pavlov, didácticamente, tomó agua del lago con una cacerola, apagó las mechas y alcanzó el alimento. A partir de ese momento, cada vez que le ponían al chimpancé la cacerola con agua repetía la acción con éxito. Todos pensaron que el chimpancé era muy inteligente, que no había gran diferencia con el hombre. Como siguiente paso, Pavlov entregó al animal una cacerola sin agua, y lo único que hizo el chimpancé fue volcar la cacerola por encima, pero evidentemente no pudo apagar el fuego. Sin una nueva asistencia se hubiera muerto de hambre, a pesar de estar rodeado de agua. Con este experimento, Pavlov concluyó que los animales no tienen capacidad de abstraer y relacionar el agua de la cubeta con el agua del lago, con la que podría haber apagado el fuego de las mechas existentes. En otras palabras, a diferencia del hombre, el

---

<sup>109</sup> Nahum DE LA VEGA MORELL, *Carlos Llano en resumen*, ediciones Ruz, México, 2009, p. 91.

<sup>110</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Viaje al centro del hombre*, RIALP, Madrid,, 2010, p. 29.



animal no es capaz de abstraer la idea o concepto de agua a partir de las cosas concretas.

## 2. La capacidad del hombre de poseer ideas abstractas.

Es decir la capacidad que tiene el hombre de poseer ya no sólo ideas de cosas que se encuentran en la materia sino de realidades inmatrimiales tales como la bondad, la verdad, la paz. Además, el hecho de ser capaces de pensar ideas que no respondan a realidades materiales es una muestra clara de la superioridad del hombre respecto de la materia. “En la medida en que somos capaces de pensar en la verdad, en la bondad, en la relación entre las cosas, es decir, en realidades que no tienen materia, estamos al menos demostrándonos a nosotros mismos que nos hallamos por encima de aquella misma materia de la que carecen las cosas que nosotros mismos pensamos. Mal podríamos pensar en ideas de carácter inmaterial si estuviéramos sumidos como esponjas en una materia.”<sup>111</sup>

## 3. La condición libre del hombre.

Así como en el comportamiento animal no cabe la posibilidad de no responder –o de responder de forma diferente- ante los estímulos externos, en el comportamiento humano sí cabe esa posibilidad. Y cabe precisamente por el hecho de poseer libertad. “El ser humano, a diferencia del animal, es indomesticable, porque hay una clara desconexión entre los estímulos que recibe y la respuesta que quiere darles. A esta desconexión, Carlos Llano –en concordancia con Santo Tomás- la llama libertad.”<sup>112</sup> Nuestro autor es consciente de que su concepción de libertad no está en la línea del concepto de libertad

---

<sup>111</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Viaje al centro del hombre*, RIALP, Madrid,, 2010, p. 30. cfr Carlos LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de cultura económica, México, 1997, p. 64.

<sup>112</sup> Nahum DE LA VEGA MORELL, *Carlos Llano en resumen*, ediciones Ruz, México, 2009, p. 92.

contemporánea que se mueve más por el ámbito del hacer y no tanto del querer. Y que por tanto, dicha libertad del hacer, ha influido, necesariamente, en la concepción de organización provocando que se enfoque la tarea de los directivos en incidir en el hacer de sus subordinados independientemente de que éstos quieran o no.

#### 4. La capacidad de reflexión.

El conocimiento del hombre posee una doble capacidad. La primera es la de poder conocer realidades externas y la otra es la capacidad de conocerse a sí mismo, de conocer que conoce. Carlos Llano llama a la primera "conocimiento directo" y al segundo "conocimiento reflejo".

"La reflexión que el conocimiento hace de sí mismo y, también sobre sus actividades, es la que origina, en opinión de Llano, la realidad más propiamente humana: la intimidad. Por medio de la reflexión el hombre se hace consciente de su propia vida interior; adquiere noticia de lo que ocurre dentro de sí; y finalmente, gracias a ella es posible un proceso de mejoría y perfeccionamiento desde el interior. Además, dice Llano, la capacidad de reflexión humana permite el autodomínio que, como dijimos arriba, es una nota característica en el concepto de hombre manejado por nuestro autor."<sup>113</sup>

#### 5. La capacidad de un desarrollo ilimitado de nuestras capacidades.

Es decir, el hombre es un ser perfectible, capaz siempre de una perfección mayor. Ahora bien, sólo pasa con el conocimiento y la voluntad, no con todas las facultades del ser humano. Tanto el entendimiento como la voluntad tienen posibilidad de crecimiento y perfección en la medida que aspiran a verdades o bienes cada vez mayores.

---

<sup>113</sup> Nahum DE LA VEGA MORELL, *Carlos Llano en resumen*, ediciones Ruz, México, 2009, p. 93.

## Capítulo I

“Así pues, cuando se pregunte acerca de cómo es conveniente desarrollar al individuo y en qué aspectos, Carlos Llano responde que el desarrollo propio del hombre depende del desarrollo del espíritu. Es decir, el desarrollo del hombre depende de que se actualice su dignidad personal a través del perfeccionamiento de aquellas facultades espirituales (...) que en la medida que se expandan y perfeccionen (...) se solidificarán aquellas notas que están en la base del hombre: autodominio y trascendencia. En efecto la libertad y la aptitud de reflexión colocan al hombre en una posición que le facilita la autoposesión, y la libertad se identifica prácticamente con el autodominio.”<sup>114</sup>

### D. FILOSOFÍA Y EMPRESA.

#### 1. Filosofía de la empresa.

Parece ser que a Carlos Llano le gustaba repetir aquello de que «a los empresarios les hablo de filosofía y a los filósofos de empresa». La expresión revela que tanto a empresarios como a intelectuales les habla de un mismo fenómeno: la acción.

“Los problemas fundamentales que se han introducido en las empresas en los últimos tiempos no siempre han sido bien enfocados. (...) Personalmente he trabajado bajo la hipótesis de que la solución técnica de buena parte de estos problemas - y de los problemas fundamentales- depende de su aproximación desde la filosofía y concretamente desde la antropología filosófica. Pero las aportaciones filosóficas a la empresa han sido escasas y débiles. Quizá para la

---

<sup>114</sup> *Ibid*, p. 94 y también cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de cultura económica, México, 1997, p. 69.

filosofía el fenómeno de la empresa era sociológica y antropológicamente poco relevante. (...) Hoy, algunos han empezado a darse cuenta de que no es así.”<sup>115</sup>

Carlos Llano atribuyó siempre a la filosofía una incidencia sobre la vida social más importante que la que se le concede de ordinario. Y esto por dos motivos: por una parte debido a la manera particular que tenía de concebir la filosofía y, por otra, a las consecuencias vitales que, en su perspectiva, se derivan de la actual crisis de esta disciplina. “En primer lugar, la Filosofía fue para él un quehacer ciertamente intelectual, pero siempre animado desde dentro por un afán cuya raíz no está únicamente en la inteligencia, sino también en la voluntad. Definía la Filosofía como «la aspiración a un saber radical, sintético y plenario del ser en cuanto ser». Ese carácter aspiracional que le asignaba suponía reconocer que dicho saber no procedía únicamente del intelecto, sino del fondo último de la persona, además de connotar también la insuficiencia de sus logros.”<sup>116</sup>

En efecto, y concretamente en relación al mundo del *management*, Llano tenía claro que “son pocos los que saben que la filosofía aplicada a la empresa puede vivificarla de manera extraordinaria, más aún que los sistemas cibernéticos, con todo y lo que estos implican de positivo (y de negativo), porque la filosofía aplicada a esta actividad del hombre se constituye en una verdadera antropología filosófica, que mira directamente al espíritu humano y no sólo a su acción mecánica o *kinética*. En esa filosofía clásica encontraríamos tal vez no la “inteligencia emocional”, pero sí, y con mucha profundidad, la *emoción inteligente*. El antiguo problema de la formación humana resulta ahora un problema completamente nuevo, en el que tal parecería que está todo por hacerse.

---

<sup>115</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa*, en Cuadernos de Empresa y Humanismo n° 9, Universidad de Navarra, 1988, p. 5.

<sup>116</sup> Arturo PICOS, *El legado intelectual de Carlos Llano. Una guía para entender su pensamiento*, Revista ISTMO 311, México 2010.

## Capítulo I

Y así sería si no fuera porque este hacerse o re-hacerse, que no parte de cero. Se requiere el regreso a lo básico, a lo clásicamente sabido por el hombre, que pide a gritos salir de ese “sótano” en el que la mentalidad moderna -¡con pretexto de apertura!- lo había sepultado.”<sup>117</sup>

“Carlos Llano nos hereda un camino recorrido con gran profundidad filosófica, insólitamente vinculada a la práctica y a la experiencia vital. Pero también nos transmite el reto de continuarlo al modo como él supo transitarlo: con ideas originales enraizadas en la tradición, procurando mantener viva a esta última a fuerza de reconocer su verdad, ampliarla y vivirla. Por este motivo, podemos decir que una de las aportaciones más originales e importantes de Llano a la práctica del *management* fue elaborar una teoría de la dirección a partir de los tratados clásicos sobre las virtudes, y concretamente sobre la virtud de la prudencia, tal como la expone Aristóteles en su *Ética a Nicómaco* y desarrolla después por Santo Tomás.

Las tres actividades principales que asigna a la dirección - diagnóstico, decisión y mando- se corresponden sin más con la distinción aristotélica de los tres actos fundamentales de la prudencia: consejo, juicio e imperio. (...) Como decía Gilson, «si el filósofo es un hombre que conoce, es sobre todo porque es un hombre que ama». Y en esa condición amorosa encontraba Llano la pauta para interesarse por un quehacer filosófico que no se detenía en puras disquisiciones abstractas, sino que apuntaba a la concreción singular de lo existente, fuese éste una persona humana o Dios. Porque así es también como entendía el objeto de esta ciencia.”<sup>118</sup>

---

<sup>117</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Ser del hombre y hacer de la organización*, ediciones Ruz, México, 2010, p. 23.

<sup>118</sup> Arturo PICOS, *El legado intelectual de Carlos Llano. Una guía para entender su pensamiento*, Revista ISTMO 311, México 2010.

Y hablando de Aristóteles...”el hecho de que los estudiosos de la empresa no hayan tenido en cuenta a este pensador (...) no significa que la inteligencia emocional –por poner un ejemplo concreto- sea un descubrimiento sociopolítico, sino más bien un desenterramiento de conceptos que encontraban arqueológicamente sepultados.”<sup>119</sup>

Llano está convencido de que si el directivo de empresa o quienes se dedican al mundo empresarial en general, se asomaran a la filosofía –concretamente a la antropología filosófica- se darían cuenta de que muchos de los problemas a los que se enfrentan ya han sido tratados amplia y profundamente por la filosofía. Y que en muchos casos han sido solucionados desde su raíz. Obviamente, tiene claro que, la filosofía no tiene la misión de dar soluciones individuales a los posibles problemas concretos con los que se topan los empresarios. Sin embargo, la filosofía si puede ser tremendamente valiosa. A través de ella se afrontan los problemas desde dentro. Por tanto, se ofrecen planteamientos que, lejos de resolver simplemente los síntomas o manifestaciones epidérmicas, van a la raíz del problema. Llano sabe perfectamente que la antropología filosófica no tiene nada que decir sobre la venta de yogures en los supermercados. Sin embargo si dará herramientas –luces- con las que, desde dentro, entender y afrontar las realidades que envuelven las venta de yogures en los supermercados: qué es cliente, es un quién o un qué, qué trato se merece, qué servicio presto, cómo es mi yogur....

Llano descubre que la realidad empresarial es una realidad ética precisamente a través de la antropología filosófica. Sabe que el hombre es un animal político, que busca perfeccionarse, que tiene una naturaleza concreta que hay que conocer... Por eso “cuando la persona humana se ve precisada a unirse con otro para satisfacer las demandas materiales y espirituales de sus propia naturaleza, entonces surge los

---

<sup>119</sup> Carlos LLANO CIFUENTES entes, *Ser del hombre y hacer de la organización*, ediciones Ruz, México, 2010, p. 22.

## Capítulo I

grupos naturales –la familia, la escuela, la empresa-, que no son sino proyecciones del intrínseco poder de que goza el individuo. Estos grupos cumplen metas específicas y son necesarios –en una recta perspectiva- para el desarrollo integral del hombre mismo. El hombre se agrupa espontáneamente y naturalmente no sólo para vivir (...) sino sobre todo para vivir bien: el hombre es específicamente sociable, y eso lo distingue de todos los demás seres vivos. (...) Mediante los grupos naturales, pues, el hombre complementa los medios para llegar a su fin trascendente, porque al formar y desarrollar esos grupos ensancha sus posibilidades para la formación y desarrollo –que significan perfeccionamiento- de su propia persona.”<sup>120</sup>

Por eso su teoría de la empresa –la *prudencia* del directivo- deberá estar fundamentada en la ética o, más concretamente, enraizada en la antropología filosófica ya que, siendo la prudencia una virtud ética, es un ingrediente para el acierto directivo *práctico* que no puede determinarse explícita ni exclusivamente por reglas éticas. “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.”<sup>121</sup> Ahora bien, es importante no perder nunca de vista que “conviene notar que cuando nuestro autor se ocupa de la empresa como un ámbito privilegiado de acción colectiva, no lo hace desde una perspectiva teórica sino como quien ha vivido, y vive, la tarea de dirigir empresas.”<sup>122</sup>

---

<sup>120</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *El empresario y su acción*, Mc Graw Hill, México, 1990, pp. 103-104.

<sup>121</sup> Arturo PICOS, *El legado intelectual de Carlos Llano. Una guía para entender su pensamiento*, Revista ISTMO 311, México 2010.

<sup>122</sup> Francisco OLGUÍN, *El filósofo, el hombre de acción y su proyecto*, revista ISTMO 288, México 2007. Además, Héctor ZAGAL, *Acción y pensamiento*, revista ISTMO 288, México 2007: “Lo que distingue al director de empresa de otras profesiones es

La consideración de la ética en el mundo empresarial se ha convertido en moda en algunas épocas, especialmente cuando se constata que su inexistencia provoca daños en otros y, sobre todo, en uno mismo. Hoy estamos en uno de esos momentos. Y en este tiempo, es frecuente que personalidades de la vida pública reclamen por su necesidad, los directivos de las principales compañías se comprometan a que sus decisiones y actuaciones tengan a esa ciencia como principio orientador, se promulguen códigos de ética en las organizaciones, las entidades educativas especializadas en la docencia de la administración enfaticen o reorganicen los respectivos cursos sobre *Business Ethics*, y así hasta que pase su momento de protagonismo y llegue la siguiente ola de escándalos corporativos.<sup>123</sup>

Pero este enfoque es de baja efectividad ya que la ética poco sirve para cuando hay problemas, su verdadera utilidad es evitar que las dificultades aparezcan. “El origen profundo de la actual perplejidad moral, que a todos nos afecta de un modo u otro, se halla en que no tenemos una imagen del hombre que esté a la altura de la dignidad de la persona humana. (...) La imagen correcta y profunda del hombre es la que nos lo presenta como un ser dotado de autodominio y abierto a la trascendencia, es decir, responsablemente libre y deseoso de desarrollarse continuamente en su valor personal: en su inteligencia y en sus virtudes.”<sup>124</sup> Y teniendo en cuenta la naturaleza social del hombre “sólo podemos desarrollar esas cualidades morales en el seno

---

su habilidad para conciliar fines y orquestar voluntades. Uno de los aspectos más originales de su teoría del liderazgo es la inclusión de la humildad como una característica del líder. Sin humildad, el individuo pierde la verdad, pierde el piso, el sentido de realidad del que hemos venido hablando.”

<sup>123</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES y Alejandro LLANO CIFUENTES, *Paradojas de la ética empresarial*, en *Empresa y Humanismo* vol. 1 n° 1, Pamplona, 1999, pp. 69-89.

<sup>124</sup> Carlos LLANO CIFUENTES y Alejandro LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de las empresas actuales*, conferencia inaugural del 33º congreso de AEDIPE, Pamplona, 1998, p. 1.



## Capítulo I

de una comunidad interpersonal que nos facilite el despliegue de todo nuestro ser. La empresa ha de ser un tipo de comunidad que se base en los valores personales de sus miembros, al tiempo que facilita su desarrollo personal precisamente en el ejercicio de su profesión.”<sup>125</sup>

La ética no es una moda. Y tampoco es el último filtro en las decisiones. “El bien ético no es un ‘bien para’ sino un bien sin más. El amor, la justicia, la amistad –por citar algunos bienes éticos– valen por sí mismos (...) considerarlos como meros medios para un fin, instrumentalizarlos, es negarlos; quien busca la amistad con vistas a algo distinto de la amistad misma y del bien del amigo, en realidad no busca la amistad, sino que finge buscarla y hace imposible que surja.”<sup>126</sup>

El tema de la moralidad en la empresa se encuentra íntimamente relacionado con el de su función.<sup>127</sup> Precisamente porque el hombre no sólo se encuentra sometido a la tendencia de poseer aquello que no tiene sino también, y en el mismo grado de importancia, al de compartir. Por eso la empresa, apunta Llano, no sólo debe buscar ganar sino también servir.

Llano era consciente de cómo, durante mucho tiempo, la moral y la empresa se consideraban aspectos inconexos y en algunos casos excluyentes. El contexto global ha puesto en duda su ‘no relación’ y convergerlos se ha constituido en una tarea básica y urgente. Por eso,

---

<sup>125</sup> *Ibid*, p. 2.

<sup>126</sup> José Luis ILLANES, *El mercado: Ética y eficiencia*, en “Ética, mercado y negocios”, Domenech MELÉ (coord.) EUNSA, Pamplona, 1994.

<sup>127</sup> Análisis de la evolución del concepto de empresa durante el siglo XX cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *El empresario y su acción*, Mc Graw Hill, México, 1990, pp. 6-12.

antes de entrar a dar una definición de empresa, hace las siguientes precisiones:<sup>128</sup>

- cuando se habla de ética no basta con definir cuál es el *ser* del hombre sino también su *deber ser*: “hay que detallar las reglas por las que cumple son esa naturaleza, la cual constituye más como un proyecto que como un *factum*.” Por eso la propuesta de sus parámetros mira sobre todo a que sirva para facilitar consecuencias operativas en las personas que componen la empresa. No se trata de explicar qué es la virtud sino sobre todo de aprender a ejercerla.
- la moral se define por aquello que depende de la voluntad del hombre, “y lo que no cae en el ámbito de la voluntad carece de calificativo moral y no es imputable e ningún sujeto. En este punto radica la importancia de las decisiones de los individuos para una buena orientación ética de la empresa: la moralidad de ésta depende exclusivamente de la libertad de sus hombre.” Por eso “afirmamos, pues, que la situación de nuestra empresa puede calificarse de buena o mala moralmente en concordancia con las decisiones que tomemos respecto de ella, y que las mejoras de la empresa en este aspecto provienen a su vez de las mejoras en nuestro comportamiento voluntario.”
- unicidad de la ética. Existe una sola ética y no existen una ética de la empresa y otra, distinta, personal.<sup>129</sup> “Los valores

---

<sup>128</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *El empresario y su acción*, Mc Graw Hill, México, 1990, pp. 3-4.

<sup>129</sup> cfr. Rodrigo VILLASEÑOR, *El empresario y su acción*, revista ISTMO 288, México 2007: “A la vez que hace una crítica al mercantilismo leonino, muestra lo caduco de la máxima «business is business», axioma aceptado sin cuestionamientos y que ha impedido el desarrollo saludable de las organizaciones empresariales. Con ello, Llano critica la esquizofrenia ética que cree posible construir un muro entre la ética personal y la ética profesional. El

## Capítulo I

en la empresa son catalizadores que tienden a personalizar el trabajo, la dirección, la motivación, el capital y las relaciones con el entorno, dándoles una proyección social y solidaria. De ahí que no exista una quiebra entre la moral pública y la moral privada, entre la ética profesional y la ética personal, entre los valores sociales y los valores individuales.”<sup>130</sup>

La ética no es una ciencia de mínimos o de principios rectores que dicen lo que no se debe hacer. En un marco de humanismo cristiano, como es el de Carlos Llano, la actuación ética tiene como fin la propia realización personal, contribuir al desarrollo de los demás y – en el terreno de los negocios – hacer posible el logro de niveles más elevados de calidad organizacional. No se limita, sólo a evitar daños o inconvenientes, sino a ayudar, promoviendo, a la excelencia humana.

“Combinar el rigor filosófico de quien busca la verdad con la cambiante realidad de la empresa fue el difícil reto que enfrentó el autor. El resultado es una obra profunda e interesante que nos hace reflexionar sobre la naturaleza de la empresa y el papel de quien la forja y dirige.”<sup>131</sup>

### 2. *Concepto de empresa.*

“La mayoría de nuestros problemas humanos en la empresa desaparecerán el día en que nos convenzamos que el organigrama es una expresión pobre, insuficiente y parcial de las relaciones funcionales

---

mundo empresarial ha emprendido un cambio del que no puede ya sustraerse, y consiste en reconocer y promover el carácter ético para perdurar por generaciones.”

<sup>130</sup> Carlos LLANO CIFUENTES y Alejandro LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de las empresas actuales*, conferencia inaugural del 33º congreso de AEDIPE, Pamplona, 1998, p. 2.

<sup>131</sup> Carlos RUIZ, *Análisis de la acción directiva*, revista ISTMO 288, México 2007.

y de las relaciones de mando. Y que además, es incapaz de expresar en modo alguno no la importancia de un puesto, ni mucho menos el valor de una persona. El que está en un nivel superior de la organización es el que tiene más autoridad: no el que realiza el trabajo más importante, y menos aún el que más vale.”<sup>132</sup>

Para Llano, la empresa no es una mera conjugación de elementos, ni una combinación de actividades, “sino una comunidad de personas, cuyo ser se ubica muy por encima de cualquier activo. Las relaciones personales no pueden traducirse en términos de dinero y poder. (...) La empresa debe personalizar al individuo, lejos de despersonalizarlo o impersonalizarlo dentro de un sistema de relaciones humanas que siguen de manera equivocada las leyes de un mercado.”<sup>133</sup>

La empresa se parece más a un organismo vivo, y su espíritu de cuerpo lo encuentra “en la concurrencia de objetivos comunes. La tensión hacia una finalidad común aceptada hace (...) que la empresa se convierta en un ‘organismo inteligente’. El sentido de la finalidad –y de la altura, calidad y precisión en ella- es el que dará al cuerpo de la empresa ese espíritu que buscamos, de modo tal que la organización más que tener un espíritu de cuerpo es ella misma un cuerpo (una serie de elementos y relaciones materiales o materializadas) con espíritu.”<sup>134</sup>

Apuesta por una visión *humanista* de la empresa. “Mantiene en efecto que el objeto fundamental de la empresa es el perfeccionamiento del hombre mismo, de su entorno social y de la naturaleza en la que se desenvuelve, enfatizando que: «la empresa ha sido hecha por el hombre

---

<sup>132</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2000, p. 31.

<sup>133</sup> Nahum DE LA VEGA, *El hombre centro de la empresa*, revista ISTMO 288, México, 2007.

<sup>134</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2000, p. 38.

## Capítulo I

y para el hombre». (...) Llano propone comprometerse con la humanización de la acción directiva sin por ello descuidar las condiciones y las leyes que rigen la actividad económica.”<sup>135</sup>

El ser humano no es social por necesitar de los demás, sino que tiene necesidad de los otros porque es esencialmente social. En su asociarse con otras personas se vincula con los demás a partir de dos inclinaciones que se corresponden con los polos de su naturaleza: el cuerpo y el alma espiritual. En virtud del primero, el signo distintivo de su tendencia es buscar en el otro aquello de lo que individualmente carece (afán posesivo); el segundo, en cambio, se manifiesta en un impulso de compartir lo que posee (donación). Las interacciones humanas se decantan así, para Llano, en dos formas de relación, ambas igualmente presentes en toda comunidad y, por tanto, también en la empresa, aunque no siempre en la misma proporción: la *competencia* y la *colaboración*.<sup>136</sup>

Deseo y efusividad como formas de inclinación comparecen también en la búsqueda humana de realización. La primera tiene como término propio los bienes de cosas o bienes materiales, y la segunda encuentra su finalidad en los bienes espirituales o bienes de persona. La estructura de la comunidad en la que el hombre vaya alcanzando esa realización en concreto, será muy diferente según que derive de un empeño marcado, predominantemente, por la consecución de uno u otro tipo de bienes. Llano reserva el mejor tipo de comunidad para la que se orienta a los bienes de persona o espirituales, pues en ella la capacidad asociativa de sus miembros trasciende la limitada satisfacción del egoísmo posesivo.

---

<sup>135</sup> Francisco OLGUÍN, *El filósofo, el hombre de acción y su proyecto*, revista ISTMO 288, México 2007.

<sup>136</sup> Los conceptos de colaboración y competencia en el pensamiento de Carlos Llano han sido ampliamente abordado cfr. Nahum DE LA VEGA, *Carlos Llano en resumen*, ediciones Ruz, México, 2009.

En ese contexto se comprende que proponga los vínculos de amistad como pilar por excelencia de la empresa entendida como comunidad, y que detecte también en la empresa la primera institución con capacidad para reaccionar a la marginación que la persona ha sufrido como consecuencia de la modernidad. Frente a los actuales criterios dominantes de la competencia y la búsqueda y ejercicio del poder –consecuencias sociológicas de los grandes errores modernos–, señala la *colaboración* y el *afán de servicio* como criterios emergentes de una nueva sociedad, y encuentra que la empresa los ha asumido antes que otras instituciones sociales.

“Lo que sea la empresa viene definido por lo que la empresa pretende y logra, estos es, por sus objetivos. Además de los objetivos específicos que cada empresa persigue, toda empresa, por el hecho de serlo, tiende a un objetivo genérico común: gracias a ellos podemos hablar de la empresa en general, sin necesidad de apuntar sólo a esta empresa con estos objetivos específicos. Es más, diríamos que los objetivos específicos no son sino diversos modos de alcanzar el objetivo genérico.”<sup>137</sup>

Llano es consciente de que el trabajo de empresa se caracteriza por una especialización cada vez mayor. Por eso la tarea principal del director será la de agrupar las diferentes especialidades y ponerlas en tensión hacia un objetivo, de manera que éstas por distintas que sean adquieran una unidad coherente en el fin. Tiene claro que en la tarea de la dirección de empresas, y de organizaciones en general, el hombre es importante ya que, el ser humano es en último término la finalidad de la empresa.<sup>138</sup>

---

<sup>137</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2000, pp. 45-46. Llano dice que son 4 los aspectos del objetivo genérico cfr. ídem pp. 46-51.

<sup>138</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Ser del hombre y hacer de la organización*, ediciones Ruz, México, 2010, p. 14.

## Capítulo I

Así quiso recogerlo en un libro titulado “*ser del hombre y hacer de la organización*”. En el prólogo destacaba: “con esta sintética frase, pretendemos resaltar un importante principio antropológico que, por muchas razones históricas explicables, ha sido olvidado por quienes se encargan del desarrollo y la dirección de los que trabajan en las organizaciones y especialmente, en las organizaciones privadas. Me estoy refiriendo al apotegma *actio sequitur esse*: la acción sigue al ser.”<sup>139</sup> Para poder acertar en la acción primero habrá que tener claro el ser. Y no sólo eso sino que, a través de la acción, podemos conocer el ser: el hombre en su actuar nos dice quién es y cómo es. Sucederá por tanto lo mismo en la empresa, ámbito en el que el hombre actúa y despliega su ser.<sup>140</sup>

“La empresa no es el producto de un sistema prefabricado, sino que arranca de la persona misma, florece a partir de su estilo de ser y es fruto de su carácter, consecuencia que brota de su más íntimo talante.”<sup>141</sup> Por eso el nuevo modo de hacer empresa requiere un nuevo modo de ser del empresario, que no es nada más que ser lo que realmente somos, es decir, verdaderos hombres.

Por eso -para enfocar bien la realidad empresarial- y “a partir de algunas anotaciones de Karl Jaspers en su *Philosophie*, podemos decir que el hombre tiene en su relación con el mundo tres actividades específicas: la técnica, el diálogo y la dirección.” En lo que se refiere a la dirección entendemos aquella actuación por la que el hombre pretende

---

<sup>139</sup> *Ibid*, p. 11.

<sup>140</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Ser del hombre y hacer de la organización*, ediciones Ruz, México, 2010, p. 17: “la intimidad del ser humano se capta no tanto en el lenguaje como querrían los analistas de hoy, ni tanto en los resultados, como pueden pensar los materialistas pragmáticos contemporáneos, sino en un acto clave de la persona: precisamente, la decisión. La decisión humana transparenta el ser del individuo.”

<sup>141</sup> *Ibid*, p. 19.

la modificación de otro sujeto, y no de un objeto.<sup>142</sup> Por este motivo, para él la dirección de personas requiere de una antropología específica. Aunque las circunstancias de la empresa hayan cambiado y puedan seguir cambiando, el hombre no ha cambiado. Sigue siendo hombre. “Dirección es hacer que los hombres quieran las cosas para actuar en consecuencia. Esto explica que se necesite de una antropología directiva, la cual es el meollo de nuestros estudios sobre la empresa.”<sup>143</sup>

En varios de sus escritos, Llano propone 6 parámetros morales de la empresa de hoy en los cuales enmarcar de alguna forma lo que es la empresa y lo que debería ser: “lo que se expone a continuación muestra sólo un esquema que tal vez pueda utilizarse en la gestión directiva para discernir algunos puntos cruciales acerca de la responsabilidad de la empresa frente a sí misma.”<sup>144</sup>

Junto a estos parámetros analiza cuáles son los valores que de hecho tienen el protagonismo (valores dominantes) y cuáles son los valores a los que debería aspirar porque convienen a las potencialidades del hombre concebido de modo aristotélico y cristiano (valores ascendentes). El siguiente esquema resume muy bien la propuesta de Carlos Llano.

---

<sup>142</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES y Leonardo POLO, *Antropología de la acción directiva*, Monografías AEDOS n° 305, Unión Editorial, Madrid, 1997, p. 15: “No hay dirección de cosas; las cosas se administran, se gestionan, se hacen, se consumen. Dirigir es estrictamente dirigir hombres.”

<sup>143</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Ser del hombre y hacer de la organización*, ediciones Ruz, México, 2010, pp. 15-16.

<sup>144</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *El empresario y su acción*, Mc Graw Hill, México, 1990, p. 10.



## Capítulo I

DESARROLLO DE PERSONAS		
PARÁMETROS	VALORES DOMINANTES	VALORES ASCENDENTES
1. Finalidad de la empresa	Beneficio económico	Servicio a la sociedad
2. Tendencias humanas básicas	Deseo de adquirir y poseer	Afán de crear y compartir
3. Definición de la estrategia	Consecución de resultados	Descubrimiento y realización de principios
4. Resultados perseguidos	Consecución de objetivos primarios	Previsión de efectos secundarios
5. Desarrollo de las personas	Rango	Inclusión
6. Actitud ante los impulsos espontáneos	Satisfacción	Autodominio

Nos detendremos en los aspectos que a nuestro entender resumen la idea de empresa de Llano.

### 2.1. *Fines de la empresa.*

Para nuestro autor los fines de la empresa son cuatro.<sup>145</sup> Explicamos a continuación cuáles son y a qué se ha visto sometido, siempre esquemáticamente, Llano hasta llegar a la enumeración de estos fines:

#### 1. Generación de un valor económico agregado.

Cuando trata este tema se da cuenta de que el valor agregado no puede simplemente reducirse al valor resultante entre la venta a unos y la compra a otros. Generar valor económico agregado tendrá que vérselas con muchas otras cuestiones: quiénes son esos unos, quiénes son esos otros, cuáles son los varemos para medir el valor, cómo –qué

---

<sup>145</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de cultura económica, México, 1997, p. 212.

estrategia empresarial- se ha generado ese plus de valor, qué elementos se ven implicados en la generación de valor, de qué manera contribuyen en la generación de valor, cómo debe ser retribuida ese valor agregado entre los elementos que lo han propiciado, qué criterios son los correctos, cómo influye en la retribución salarial.... “El concepto de valor agregado no tiene discusión. Llámese valor económico agregado a la diferencia contable entre las facturas de venta y las facturas de compra, es decir, el valor que añadí a lo comprado a fin de poder venderlo a un precio superior. Pero esta simple consideración contable de la riqueza generada oculta un asunto decisivo que compromete el concepto de empresa por entero.”<sup>146</sup>

## 2. Servicio a la comunidad.

Se enfrenta a la debatida cuestión sobre la prioridad entre el derecho a la ganancia y el deber del servicio. ¿Servir o ganar? Aborda, sin miedo y acudiendo a la filosofía, las dos alternativas antitéticas: el servicio como medio o como fin. Analiza por tanto qué es servir, qué es ganancia, qué implicaría apostar por la ganancia y qué por el servicio, por qué tienen que verse como conceptos contrapuestos, cómo se valoran los servicios, la concepción de la demanda, satisfacer lo superfluo, vemos que acude a Aristóteles para discernir entre lo necesario y lo superfluo... Defiende Llano que la moralidad del servicio prestado por la empresa no es menor a la moralidad del servicio prestado con entidades humanitarias o de carácter asistencial: “la calificación del servicio viene dado intrínsecamente por la calidad real del servicio mismo, independientemente del calificativo con el que se le determine.”<sup>147</sup>

## 3. Desarrollo de las personas que integran la empresa.

---

<sup>146</sup> *Ibid*, p. 218.

<sup>147</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de cultura económica, México, 1997, p. 235.

## Capítulo I

Debe enfrentarse al debatido problema de la prioridad de fines de la empresa: fin institucional - fin personal. También hace frente a la posible contraposición entre desarrollo personal con desarrollo de la sociedad. Llano sale al paso, dando razones de cómo el verdadero desarrollo personal es aquel que favorece el desarrollo social, ya que el uno se consigue buscando el otro, y viceversa. "Hemos de aplicar aquí, una vez más, el adagio filosófico según el cual nuestro proceso de pensamiento debe distinguir sin separar y unir sin confundir: desarrollar a las personas y servir a la comunidad deben ser dos finalidades unidas, pero no se identifican como la misma cosa; o bien, debemos distinguir entre servicio a la comunidad y desarrollo de la persona, pero no separarlos."<sup>148</sup>

La importancia de dar conocimiento como elemento esencial de desarrollo no sólo como herramienta para una mayor productividad sino también para integrarse más en la empresa (lo que Llano llama *inclusión* frente al *rango*).<sup>149</sup> Crecimiento en las virtudes y la importancia de la amistad porque "la virtud sólo se transmite sólo mediante una relación estrechamente personal. Es la amistad el caldo de cultivo para el contagio virtuoso. De ahí la importancia de que los valores de la amistad no sean marginados en la empresa."<sup>150</sup> Como consecuencia inmediata, sale a relucir el papel fundamental del trabajo directivo: éste debe conseguir que el trabajo operativo tenga cierto espacio en el trabajo directivo precisamente para que pueda ser virtuoso y no sólo técnico. De esta manera se hace más evidente el cambio en la forma de concebir la empresa en la que, de nuevo, se distingue el trabajo directivo del operativo, pero sin separarlo totalmente. Finalmente, el desarrollo integral de la persona no es *propiedad* de la empresa. Ésta debe saber dar

---

<sup>148</sup> *Ibid*, p. 248.

<sup>149</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de cultura económica, México, 1997, capítulo 5.

<sup>150</sup> *Ibid*, p. 251.

espacio para que las diferentes potencialidades –que son muchas y que no todas versas necesariamente sobre la empresa- del hombre encuentren su cauce adecuado: la familia, las amistades, la religión, el deporte...

#### 4. Capacidad de continuidad.

Dice que ésta es una finalidad “subsecuente”, porque es sin duda la consecuencia de las tres anteriores. En efecto, las tres anteriores, además del aparente conflicto entre ellas sobre su prioridad, asegura Llano que son exigibles porque si no se logaran, sencillamente no habría empresa. Lo mismo podemos decir de esta cuarta finalidad.

Efectivamente habrá que generar el valor agregado suficiente para mantenerse y para distribuirlo equitativamente. Se topa aquí con los posibles problemas derivados de las reservas económicas – amortizaciones, fondos de pensiones, fondos para la investigación, para la expansión de la empresa...- con las que hacer frente al futuro. En relación a cómo influye el servicio a la sociedad a la buena continuidad de la empresa, Llano se enfrenta al ácrata: aquel que, aun sabiendo la bondad de los principios y valores, no los sigue por incontinente. Éste sería el empresario que actuara según el placer del momento no teniendo en cuenta las repercusiones a futuro. Sin embargo, el fundamento de la continuidad de la empresa lo encuentra Llano precisamente en el tercer fin de la empresa: el desarrollo de la persona que integran la empresa. La continuidad de la empresa está íntimamente relacionada con la continuidad de las personas de dicha empresa. “La continuidad de las personas se refiere a la continuidad ética de ellas, abarcando en este término tanto los principios como los criterios, valores, virtudes y motivaciones; esto es, que se mantenga y conserve aquello que a una empresa le hace ser la misma empresa, y no otra: no el nombre, ni los productos, ni los accionistas, sino la cultura o

modo de ser, con cierta independencia de las personas que físicamente la integran.”<sup>151</sup>

Implicará por tanto la creencia de la benevolencia de dichos principios, valores, virtudes... que han de tener un valor perenne. Consecuentemente habrá que tener claro el concepto de *tradición*, que no puede reducirse simplemente una transmisión lineal de jefes a subordinados. Dicha tradición no se transmite sólo verticalmente: de arriba a abajo, sino también de abajo a arriba. Pero, sobre todo, se transmite horizontalmente: de colega a colega;<sup>152</sup> de ahí la importancia del trabajo en equipo y éstos han de contar con tres características: 1) interdisciplinariedad de sus componentes, 2) multiculturalidad y 3) que sus miembros tengan diferentes edades.

## 2.2. *Servir ganando. Ganar sirviendo.*

“Haciendo bien las cosas, tener la única visión ética razonable de la utilidad, aquella que deriva de servir-ganando, en una versión casi socialista del asunto, o ganar-sirviendo, en una perspectiva casi capitalista de la cuestión. Pero sea servir-ganando, ser ganar-sirviendo, hay una especie de apuntalamiento mutuo, de complementación recíproca, entre servicio y ganancia; tengo derecho, derecho moral, derecho ético, a ganar, si sirvo; y tengo obligación, obligación moral, de servir si gano. La ganancia es el pago de mi servicio y ambos deberían apuntalarse sintéticamente.”<sup>153</sup>

---

<sup>151</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de cultura económica, México, 1997, p. 262.

<sup>152</sup> Carlos LLANO CIFUENTES y Leonardo POLO, *Antropología de la acción directiva*, Monografías AEDOS n° 305, Unión Editorial, Madrid, 1997, capítulo 8: La intervención de la deliberación como ideal organizativo.

<sup>153</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *El empresario y su acción*, Mc Graw Hill, México, 1990, p. 65.

Llano no está de acuerdo con la idea de servicio que se ha ido manejando últimamente según la cual el servicio es aquella prestación propia de las hermanas de la caridad o del *boy scout* y que, por tanto, nada tiene que ver con la actividad meramente empresarial.<sup>154</sup> Sólo sería servicio aquella prestación que se hace sin esperar nada a cambio.<sup>155</sup>

Sin embargo Llano sale al paso y aclara: un servicio es la satisfacción de una necesidad. “El servicio no es menos servicio por ser mercantil. El servicio lo es cuando satisface una necesidad, se cobre directa o indirectamente por él; más aún, nos atreveríamos a decir que el cobro mismo es un servicio y que el cobro del servicio es una adición al servicio mismo, porque pongo al consumidor al que sirvo en condiciones de exigirme para que le sirva como él quiere ser servido, y me coloca a mí en condiciones de seguir sirviendo.”<sup>156</sup> En este sentido parece imprescindible saber qué es exactamente un servicio por eso es muy acertada la distinción que hace nuestro autor entre satisfacción de una necesidad y satisfacción de una demanda. De esta forma se podrá otorgar de verdad un servicio y así las empresas pueda efectivamente servir a la sociedad.

“Entendemos por necesidad aquello que el hombre requiere para ser más hombre, para ampliar sus posibilidades humanas, para abrir los espacios de sus capacidades naturales. Y llamo, en cambio, simplemente demanda a aquello que meramente solicita aunque lo curve sobre sí mismo, aunque reduzca su horizonte y atrofie sus posibilidades.”<sup>157</sup> Por eso no es suficiente que el público lo pida. Se hace imprescindible

---

<sup>154</sup> cfr. *Ibid*, p. 66.

<sup>155</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de cultura económica, México, 1997, pp. 235-236.

<sup>156</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *El empresario y su acción*, Mc Graw Hill, México, 1990, p. 69.

<sup>157</sup> *Ibid*, p. 67.

## Capítulo I

estudiar si esa petición va a favorecer el desarrollo de la persona o si, en cambio, lo va a degradar. “Todo lo que contribuye a la plenitud humana constituye una necesidad para el hombre, aunque no sea el hombre consciente de ello. En cambio, no es necesario, cuando no hasta perjudicial, aquello que dificulta u obstaculiza el despliegue de las potencialidades del hombre, aunque sea demandado imperiosamente.”<sup>158</sup>

“Si el servicio quiere ser el fundamento moral de la ganancia, ha de ser servicio a una necesidad, no a una mera demanda; necesidad que, para precisarse, requiere de un concepto bien orientado del hombre. El servicio no queda demeritado por ser mercantil, sino al contrario, queda mejor valuado, pues el vender un buen servicio permite seguir prestándolo. Así el servicio vale lo que cuesta.”<sup>159</sup> De esta forma sale al paso para contrarrestar la opinión difundida de que sólo es servicio aquel que se presta sin esperar nada a cambio, casi filantrópica. En cambio, Llano sabe no sólo defender el servicio mercantil como auténtico servicio sino que además consigue, con mucho sentido común, hacer ver que la ganancia que recibe el servidor es garantía de buen servicio. No sólo es justo que se cobre el servicio sino, conveniente.

Ahora bien, “todos entendemos que la empresa no puede eximirse del derecho (...) de obtener una ganancia por sus actividades de servicio, y el deber de que la ganancia recibida sea proporcional al servicio aportado.”<sup>160</sup>

---

<sup>158</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de cultura económica, México, 1997, p. 238. Aparece aquí el problema de la doble moral: los empresarios ponen en circulación en la sociedad supuestos bienes que no querrían en modo alguno que penetraran en su hogar.

<sup>159</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *El empresario y su acción*, Mc Graw Hill, México, 1990, p. 70.

<sup>160</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de cultura económica, México, 1997, p. 229.

Y esto engancha directamente con el primer fin de la empresa que se ha comentado anteriormente: generar valor agregado. Precisamente porque el empresario es capaz de mejorar –capacitado el producto para que satisfaga mejor la necesidad del cliente- el producto que ha comprado para luego venderlo, tiene derecho a la ganancia. “Ganar en este sentido significa ‘ganar algo’, lograr beneficiarme por el servicio que presto, y no ‘ganarle a alguien’, como venciéndole en una competencia, beneficiándome a costa de aquel a quien supuestamente sirvo.”<sup>161</sup>

Llegados a este punto, es muy interesante como Llano apoya y defiende la iniciativa privada: “las iniciativas privadas de los empresarios ponen en circulación en el mercado productos y servicios que facilitan y mejora la vida de los ciudadanos, con un costo extraordinariamente menor que el que implicaría el que cada miembro de la sociedad tuviera que arreglárselas por sí mismo. (...) El servicio que prestan las empresas a la sociedad goza de una alta calidad moral; de manera que el empresario no debe tener una mala conciencia de su trabajo, sino un legítimo orgullo. Lo que le debe preocupar es no emprender todo lo que debiera.”<sup>162</sup>

Arroja Llano, por tanto, mucha luz sobre cómo manejar la aparente dicotomía en la que se encuentra la empresa a la hora de plantear su ejercicio, es decir, la de decantarse por el servir-ganando o la

---

<sup>161</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *El empresario y su acción*, Mc Graw Hill, México, 1990, p. 71.

<sup>162</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de cultura económica, México, 1997, pp. 234-235. Y en cambio critica muy duramente el servicio público *Ibid* pp. 236-237: “Mucho, en cambio tendríamos que decir, y con nosotros innumerables ciudadanos, acerca de los servicios públicos, a los que en alguna ocasión aludimos como si se tratasen de un cuadrado redondo. El servicio público, acéptese, está infestado de inmoralidad e ineficiencia...”



## Capítulo I

de ganar-sirviendo.<sup>163</sup> Advierte además, que, de manera análoga, el empresario también se encuentra sometido a la presión de dos finalidades. Una que llama Llano fin institucional –aquella por la que naturalmente surge la institución dentro de la sociedad: la medicina para salvaguardar la salud- y el fin individual –aquel que el hombre sigue de manera privada al trabajar en la empresa: el médico al ejercer la medicina no necesariamente busca el mismo fin que ésta.

“Existe una manera de resolver este presunto conflicto entre el servir y el ganar, que ya fue entrevista por la moral clásica. (...) El fin institucional de la empresa ha de ser el servicio; lo que no impide que el fin personal del que trabaja en ella sea la ganancia.”<sup>164</sup>

Esta finalidad institucional por un lado, y esta finalidad individual por el otro, no pueden absorberse mutuamente. Lo explica Llano con un ejemplo muy clarificador: “Yo no puedo llamar inmoral a un médico que al operar esté pensando en la colegiatura de sus hijos o en la presidencia de la asociación de médicos de la ciudad en la que vive. Yo debo juzgar la bondad moral del médico atendiendo a su intención sincera de restaurar la salud de su enfermo, aunque persiga otros fines particulares (siempre que sean también moralmente buenos). Y juzgaré su eficiencia profesional por el hecho de que restaure o no la restaure, al margen de sus intereses particulares. En cambio si por pagar la colegiatura de sus hijos, prolonga la enfermedad del paciente de

---

<sup>163</sup> Para los socialistas la pretensión sería servir sin ganar; es lo que se ha denominado con acierto angelismo: suponer que el hombre se va a comportar como ángel. Para el capitalista, en cambio, lo que se pretendería es ganar sin servir: es lo que se puede llamar gansterismo. cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *El empresario y su acción*, Mc Graw Hill, México, 1990, p. 74, o Carlos LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de cultura económica, México, 1997, p. 229.

<sup>164</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de cultura económica, México, 1997, p. 233.

manera indefinida, no recibirá ciertamente el calificativo de buen médico, sino en el mejor caso de estafador, y, en el peor, de asesino.”<sup>165</sup>

Una vez más, Llano recurre a la filosofía porque sabe que ya había tratado este aparente conflicto. Los moralistas escolásticos ya distinguieron en toda operación entre *finis operis*, que sería el fin institucional, del *finis operantis*, que sería el fin particular, el fin del que la ejerce. Ni el uno ni el otro deberían estar por encima. “El fin particular habría, pues, que ser el acicate, el estímulo, el aliciente para alcanzar el fin de la obra: pero no es imprescindible para la bondad moral que el fin particular se identifique con el fin de la obra (...) ni sería moralmente permisible que el fin de la obra sea desvirtuado o ignorado por el fin particular. (...) No debe disminuir ninguno de los dos, sino apuntalarlos mutuamente, con técnica y habilidad profesionales.”<sup>166</sup>

Aunque no vayamos a entrar, nos parece importante mencionar que, además, esta doble tensión en las finalidades de la empresa (ganancia-servicio), en las finalidades del empresario (fin institucional-fin particular), son en cierto sentido, un reflejo análogo a las dos tendencias o impulsos que se encuentran naturalmente en el hombre. Llano acude de nuevo a los escolásticos para abordar esta cuestión y, como ellos, distingue entre: *desiderium* -la fuerza del hombre por alcanzar lo que no posee- y la *effusio* -la fuerza del hombre por compartir lo que posee.

“La utilidad de una empresa estará moralmente bien fundamentada si el valor económico agregado deriva de un mejor

---

<sup>165</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *El empresario y su acción*, Mc Graw Hill, México, 1990, pp. 74-75.

<sup>166</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *El empresario y su acción*, Mc Graw Hill, México, 1990, p. 76.

servicio y no sólo de una precisión de negociación sobre el cliente o sobre el proveedor. Este sería el primer aspecto. El segundo sería el siguiente: que la utilidad de una empresa estaría moralmente bien fundamentada si resulta de una distribución justa del valor económico agregado, es decir, si considero que el valor económico agregado está producido, de alguna manera, no solamente por el capital, sino por la dirección y la operación de los trabajadores, y debo por tanto distribuir ese valor económico agregado de un modo más justo, entendiendo por justo el retribuir a cada uno, a cada factor, en la medida en que contribuyó a generar el valor económico agregado que se distribuye.”<sup>167</sup>

Así pues, veamos ahora cómo interrelacionan los elementos constitutivos de la empresa: capital, dirección y organización.

### 2.3. *Elementos constitutivos de la empresa.*

Dice Llano: “reiteramos que la empresa no puede describirse sin error refiriéndose a ella como el conjunto (...) de capital, organización y trabajo, como si fueran cosas que se conjuntan; ni como trabajo directivo, trabajo operativo y trabajo ahorrador, en donde la empresa se define en términos ya no de cosas sino de actividades: porque la empresa es, ante todo, básica y genéricamente, dijimos, una comunidad de personas, aunque evidentemente no se ni la única ni la primera. (...) De esta manera, la única descripción apta par la consideración moral de la organización -y organización mercantil-, es aquella que defina la empresa en cuanto comunidad de personas que aportan conjuntamente su trabajo directivo, su trabajo operativo y su inversión (...). Así

---

<sup>167</sup> *Ibid*, p. 73.

descrita, el acento no se coloca en lo que aportan las personas sino en las personas que aportan.”<sup>168</sup>

“Carlos Llano desarrolla una original teoría de la empresa que parte de una descripción de la acción humana: en correspondencia con los tres elementos estructurales de la empresa –trabajo, organización y capital– distingue entre el trabajo operativo, el directivo y el ahorrado. Sin embargo, para Llano la esencia de la empresa, no está en su mera conjugación, sino que es básicamente una comunidad de personas, que aportan en conjunto esas tres modalidades de trabajo. En el análisis de la empresa centra su atención en la acción directiva que, sin separarse de las otras dos formas de acción, les otorga orden al establecer su finalidad.”<sup>169</sup>

Ambas consideraciones tienen su aplicación en el mundo de la empresa de forma conjunta. Y es una de las propuestas de nuestro autor al mundo de los negocios. Así como en el hombre quien decide y quien ejecuta es la misma persona, así también debería ser en las empresas. Es decir, si para que la decisión salga adelante es fundamental que sea una decisión *querida*, así también se haga en la empresa. Por eso defendía el nuevo modo de empresa basado en este esquema. Es decir, se trata de conseguir que las personas que deban llevar a cabo las decisiones tomadas por los directivos, quieran de verdad hacerlo. No sólo lo acepten como un mandato extrínseco, sino que quieran llevar a cabo realmente esas decisiones. Para llevar a cabo este modelo, Llano proponía por tanto que, en la medida de lo posible, estuvieran también

---

<sup>168</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de cultura económica, México, 1997, pp. 43-44.

<sup>169</sup> Arturo PICOS, *El legado intelectual de Carlos Llano. Una guía para entender su pensamiento*, revista ISTMO 311, México 2010.

## Capítulo I

los ejecutores presentes a la hora de tomar o concretar las decisiones o los objetivos.<sup>170</sup>

Criticaba por tanto el modelo de empresa en la que unos eran los que decidían y otros los que ejecutaban.<sup>171</sup> No lo criticaba porque fuera un modelo de empresa menos eficaz que su propuesta. Es más, si el único criterio de empresa fuera el de beneficios, puede que el modelo antiguo fuera más exitoso que el defendido por Llano. Su crítica estaba dirigida hacia la misma concepción de empresa. En efecto, y así se ha intentado recoger en este estudio, para nuestro autor la empresa era concebida como una agrupación de personas en las que sus componentes pudieran perfeccionarse como tales.

Recordábamos anteriormente cómo Llano defiende que la empresa debe tener como finalidad a la persona y que ésta no puede ser

---

<sup>170</sup> Carlos LLANO CIFUENTES y Leonardo POLO, *Antropología de la acción directiva*, Monografías AEDOS nº 305, Unión Editorial, Madrid, 1997, p. 135: "Conseguir que en las fases anteriores a las decisiones intervengan la mayor parte de las personas a las que concierne, facilita la acogida de la orden y evita los retrasos burocráticos, el papeleo." y también en p. 145: "Conviene que el mayor número posible de personas, teniendo en cuenta sus características, colaboren con y en la dirección. (...) A quienes se les da todo hecho se les insulta, el directivo que cree ser el único que tiene la idea de empresa en la cabeza, no puede pedir mucho a lo demás."

<sup>171</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de cultura económica, México, 1997, pp. 41-42 "en efecto, las definiciones o descripciones que se hacen de las empresas se vierten sobre la actividades o elementos que aportan las personas. Así se dice que la empresa es un conjunto de capital -o instrumentos productivos-, organización y trabajo. Esta descripción de la empresa no es objetable, pero resulta, digámoslo así, demasiado objetivista. (...) Por ello, parece preferible referirnos a la empresa colocándola en niveles antropológicos de mayor radicalidad: en el nivel de trabajo y en el nivel de la persona. (...) Debe decirse, en primer término que el trabajo es el componente principal de toda empresa (...) diremos que la empresa es un trabajo organizado que se sirve del capital o inversión para potenciar sus alcances."

tratada simplemente como medio. Poner en el centro de la empresa al hombre. Por este motivo, y sabiendo que el hombre se autoconfigura con sus acciones,<sup>172</sup> remarcaba la importancia de la participación de los ejecutores en la decisión, precisamente para que éstos quieran el fin decidido, elemento esencial para la buena realización de cualquier acción. Es decir, sin la voluntad decidida hacia un fin, no se pondrán todos los medios para su consecución. Puede que se consuele con un logro del fin incompleto o en cierta medida aparente. Y precisamente por esa falta de medios, las acciones realizadas dejarán una huella en la persona menos positiva que si se hubiera hecho queriendo de verdad la consecución del fin.

Llano reconoce que el concepto de empresa ha sufrido muchos cambios, en los que sus componentes –trabajo, organización y capital– han ido intercambiando su orden de importancia.<sup>173</sup> En cualquier caso, cree que en la situación actual, es más importante precisar cómo se relacionan el trabajo directivo (llamado antes organización) con el trabajo productivo (llamado anteriormente simplemente trabajo) y secundariamente cómo lo hacen con el tercer elemento (llamado capital o instrumentos). No se trata ahora de profundizar en cómo es o cómo debería ser la relación entre el trabajo directivo y el trabajo operativo.<sup>174</sup>

---

<sup>172</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES y Leonardo POLO, *Antropología de la acción directiva*, Monografías AEDOS n° 305, Unión Editorial, Madrid, 1997, p. 104: “La acción humana repercute en su autor (...). La complejidad del hombre en lo que llamaremos una realimentación intrínseca, según la cual el resultado de la acción humana recae ante todo sobre la naturaleza misma. Si la acción es correcta, quien la realiza crece como ser humano; si es incorrecta, se deteriora.”

<sup>173</sup> Explicación de dicha evolución cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa*, en Cuadernos de Empresa y Humanismo n° 9, Universidad de Navarra, 1988, pp. 5-8.

<sup>174</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2000, pp. 51-56.

## Capítulo I

Simplemente queremos evidenciar cómo este problema lo enfoca desde una perspectiva filosófica.

Llama trabajo directivo al que no está sujeto a reglas fijas conocidas y de resultados inciertos; mientras que el trabajo operativo sí está sujeto a reglas fijas conocidas y de resultados también conocidos. Según Llano se quiere dividir de modo tajante el trabajo directivo del operativo. Y esto, según él no es real porque no se da en la realidad que en una empresa haya gente puramente directiva u operativa. Lo que sí es real es que hay gente que trabaja en distintos niveles de *directividad*.<sup>175</sup>

En efecto, según él, para poder enfrentarse a este problema “es imperioso llevar a cabo esta tarea –es decir, determinar qué hay de *praxis* en la dirección y que de *poiesis* en la operación- para dilucidar a su vez la naturaleza de la dirección en su dimensión esencial, lo cual es un problema teórico básico; y es su dimensión dinámica, lo cual es un problema práctico ineludible.”<sup>176</sup> A continuación nuestro autor se sumergirá en el problema y llegará a soluciones o explicaciones que, precisamente por proceder desde la raíz, permitirán entender y enfrentarse con más garantía de éxito por estar cimentados en la verdad de la solución.

Son aportaciones que no simplemente solucionan el problema planteado –en concreto- sino que permiten dar mayor cohesión y unidad a toda la problemática a la que está expuesta la empresa. Por eso la soluciones de Llano a la empresa no son simples recetas o parches. Son soluciones que parten de un análisis sobre cuál es la naturaleza de la empresa y del problema al que se enfrenta. Y a partir de allí dar con la

---

<sup>175</sup> cfr. Nahum DE LA VEGA MORELL, *Carlos Llano en resumen*, ediciones Ruz, México, 2009, p. 169.

<sup>176</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa*, en Cuadernos de Empresa y Humanismo n° 9, Universidad de Navarra, 1988, p. 9.

solución –desde dentro- más apropiada. En el caso concreto del trabajo directivo y el trabajo operativo:

- sale a la luz cómo el trabajo directivo al ser una acción humana tiene consecuencias en el sujeto que la realiza y no sólo a lo que se dirige;
- que es importante distinguir los dos trabajos –directivo y operativo- pero no separar hasta la ruptura porque conllevaría unos errores antropológicos serios ya que, ni el director ni el operador estarían trabajando como hombres.<sup>177</sup> “Diagnóstico, decisión y mando son las tres funciones que corresponden a toda acción directiva para que pueda recibir este nombre: determinar en dónde estamos, definir objetivos y mandar a los hombres para lograrlos.”<sup>178</sup>
- como “implica una decisión de lo que va a hacerse, afecta de lleno y directamente a quien se decide; y por cuanto que implica una acción que recae por lo general sobre otros hombres –que no son objetos sino sujetos- no es una acción típicamente poética. En cambio el trabajo operativo (...) traza su órbita alrededor de la acción poética, la que proyecta sus

---

<sup>177</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa*, en Cuadernos de Empresa y Humanismo nº 9, Universidad de Navarra, 1988, p.17 “por ello debe propiciarse una tendencia, ya existente, aunque con cierto recelo y timidez pragmática, según la cual la inevitable separación entre dirección y operación no comporte una separación de personas, sino sólo una distinción de dominios o ámbitos en cada tipo de actividad. No que unos dirijan y otros operen, sino que todos dirijan y operen su nivel.”

<sup>178</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de cultura económica, México, 1997, p. 149.



## Capítulo I

efectos más sobre el objeto de la acción que sobre el sujeto de ella. <sup>179</sup>

- lógicamente, al tratarse de sujetos que deciden será un tema con repercusiones éticas y en este caso concreto “se ve claro que estoy hablando de acciones prudentiales, y se presiente la importancia del estudio de la prudencia no sólo como virtud ética, sino como ingrediente del acierto directivo práctico (...). Este estudio se constituye como una de las más fecundas aportaciones que puede hacer la filosofía a la práctica del *management*. En los tratados sobre la prudencia que se leen en la *Ética* de Aristóteles y la *Suma Teológica* de Tomás de Aquino se encuentra en estado larvario una teoría de la dirección no suficientemente explotada para el buen manejo de las organizaciones.”<sup>180</sup>
- “desde el punto de vista antropológico, es importante subrayar que la dirección –que implica decidir entre alternativas no sujetas a reglas fijas y cuyos resultados no son científicamente previsibles- y la operación –que se sujeta a la reglas fijas eliminando todo margen de imprevisibilidad, o teniéndolo estadísticamente en cuenta- son dos acciones conceptualmente diversas, pero que se dan personalmente simultáneas: nadie realiza un trabajo totalmente directivo, ni totalmente operativo.”<sup>181</sup>
- por eso “la planeación y la ejecución no son dos trabajos divisibles, sino dos dimensiones simultáneamente

---

<sup>179</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa*, en Cuadernos de Empresa y Humanismo nº 9, Universidad de Navarra, 1988, p. 10.

<sup>180</sup> *Ibid*, p. 12.

<sup>181</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2000, p. 64 y también en Carlos LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de cultura económica, México, 1997, p. 149.

concurrentes en todo trabajo. De ahí que la consecución de un objetivo –ejecución- y la fijación del objetivo –planeación- no deben recaer sobre personas físicamente distintas, so pena de atentar, con pésimos resultados con la propia naturaleza del trabajo.”<sup>182</sup> El hacer que en el trabajo el hombre sea medio, provoca la deshumanización del hombre mismo.

Remarca la importancia de que el trabajo operativo no se limite a ser pura y técnicamente operativo sino que se incluya en ellos un espacio para que el operador pueda ejercer, aunque mínimamente las funciones propias del director. Es decir, que pueda diagnosticar, decidir y mandar. Y es que “aunque el ejercicio del trabajo operativo requiere del trabajador un indudable acopio de virtudes, el trabajo operativo mismo (...) no hace al hombre virtuoso: se puede ser muy buen ingeniero o contador, y mala persona en aspectos no relacionados con la profesión. Lo contrario ocurre en el trabajo directivo, que arranca de la persona como su punto central, y depende de sus condiciones personales –de sus virtudes-. El carácter del sujeto influye en el modo dirigir, de manera más visible y estrecha que el carácter de un actuario en su oficio.”<sup>183</sup>

Por este motivo se requiere un concepto de empresa en el que se distingan conceptualmente los trabajos directivos y los operativos pero en la que todas las personas, de todos los niveles y de distintas maneras, realicen ambos tipos de trabajo. No habla de que todos participen en el proceso de dirección, sino de que se amplíe el margen de decisión. “Sin embargo, insiste Llano, para llevar a cabo esto a la práctica han de revitalizarse los principios esenciales de las organizaciones desde un

---

<sup>182</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2000, p. 66.

<sup>183</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de cultura económica, México, 1997, p. 252.

enfoque eminentemente humanístico que parta de la sociabilidad humana como necesidad de complemento mutuo.”<sup>184</sup>

#### 2.4. *Estrategia de la empresa: “management by objectives.”*

El término puede parecer confuso. En efecto a veces Llano es muy crítico<sup>185</sup> y otras lo ensalza.<sup>186</sup> El problema no es tanto el nombre en sí mismo como lo que quiere significar. Lo critica fuertemente cuando se interpreta consecuencialísticamente. Sin embargo, sí se puede afirmar que nuestro autor apuesta definitivamente por lo que técnicamente se llama *management by objectives* ya que “es la única forma de dirección que respeta y sigue la naturaleza del hombre.”<sup>187</sup>

Se ha visto anteriormente que concibe la empresa como comunidad de personas en la que éstas deben perfeccionarse. La dirección de empresas centrada en el hombre distribuye el trabajo no tanto en procesos como en objetivos, centrando la motivación en la asimilación de los objetivos y llevando consigo libertad en el modo de alcanzar esos objetivos –la creatividad– procurando el autocontrol del trabajador. Sin embargo, esto no quiere decir que la dirección por objetivos sea la única manera de dirigir la empresa.

---

<sup>184</sup> Nahum DE LA VEGA MORELL, *Carlos Llano en resumen*, ediciones Ruz, México, 2009, p. 170; cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2000, p. 56.

<sup>185</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *El empresario y su acción*, Mc Graw Hill, México, 1990, pp. 19-23 y 28; Carlos LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2000, p. 24 y 67.

<sup>186</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de cultura económica, México, 1997, pp. 133-135.

<sup>187</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2000, p. 67.

Ahora bien, remarca insistentemente Llano, que el *management by objectives* siga la naturaleza del hombre no quiere decir que el desarrollo personal del hombre se consigue cuando éste alcanza los objetivos: “el hombre no se autorealiza cuando logra el objetivo, sino lográndolo, en donde el gerundio tiene una connotación dinámica; lo que quiere decir que no nos desarrollamos en el goce del objetivo logrado por el trabajo, sino trabajando para lograr el objetivo.”<sup>188</sup>

Por tanto, a la hora de definir la estrategia de la empresa habrá que tener en cuenta no sólo los objetivos a conseguir sino, sobre todo, el modo de conseguirlos. Sería un error concentrarse simplemente en el logro de los objetivos ya que “lo moralmente acertado consiste en determinar y luchar por los objetivos tomando expresamente en cuenta las políticas o normas establecidas.”<sup>189</sup> Aunque hoy en día exista la idea de que lo más importante sea -a toda costa- la consecución de objetivos, Llano remarca claramente la inmoralidad de este hecho.<sup>190</sup> En efecto, el hombre no es bueno o malo porque consiga o no los objetivos propuestos. “Los objetivos no son la única instancia de nuestras operaciones, ni la más genuina; existen también las políticas, los criterios de acción, las normas de conducta, el modo propio de ser, el espíritu o cultura de la empresa. Tales instancias poseen prioridad a la hora de juzgar los negocios que efectuamos o que hemos de efectuar. A fin de cuentas, la empresa se caracteriza más por el cómo logra los resultados que por el qué resultados logra.”<sup>191</sup>

---

<sup>188</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2000, p. 69.

<sup>189</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *El empresario y su acción*, Mc Graw Hill, México, 1990, p. 19.

<sup>190</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de cultura económica, México, 1997, p. 134.

<sup>191</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *El empresario y su acción*, Mc Graw Hill, México, 1990, p. 19.

## Capítulo I

Se trata por tanto que no sólo los fines –los objetivos- sean buenos sino que también lo sean los medios –la planificación- para lograrlos. Llano tiene claro que utilizar medios inmorales no sólo desvirtúa el fin que se alcanzaría con ellos sino que además supone un obstáculo real para alcanzar fines mayores.<sup>192</sup> “Una empresa logra solidez y permanencia al seguir un código moral verdadero, antes que por alcanzar sus objetivos: le es más propia para consolidarse como organización la moral deontológica, en atención a los principios – expresiones de sus valores y cultura-, que el consecuencialismo o moral teleológica.”<sup>193</sup>

Por tanto la estrategia de la empresa –fines y medios- se tendrá que diseñar a partir de unos objetivos y funcionar en base a unos principios que han de ser precisamente su código de conducta y que no habrá que esperar a conocer los resultados para saber si es buena o mala.<sup>194</sup> “Los objetivos pueden establecerse; en cambio los principios, los verdaderos principios, están ya naturalmente establecidos. (...) No son materia de *establecimiento* sino de *descubrimiento* y realización.”<sup>195</sup> Ahora bien, remarca Llano la importancia de ambos factores ya que

---

<sup>192</sup> Concretamente aborda el tema de las acciones de doble efecto. Y critica duramente el management by objectives se preocupara simplemente por los efectos primario y se olvidara totalmente de los efectos secundario derivados. cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *El empresario y su acción*, Mc Graw Hill, México, 1990, p. 28.

<sup>193</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *El empresario y su acción*, Mc Graw Hill, México, 1990, p. 22.

<sup>194</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *El empresario y su acción*, Mc Graw Hill, México, 1990, p. 21: “Pues bien, he aquí la síntesis que se le exige al director en el momento actual: el logro de resultados económicos eficaces compatibles no ya con el respeto sino con la defensa y difusión de las normas. Quien no sea capaz de hacer esta síntesis no sólo será moralmente malo, sino profesionalmente inepto.”

<sup>195</sup> *Ibid*, p. 23.

quedaría incompleta si sólo tuviese en cuenta los principios o sólo los objetivos.

Además, la bondad del *management by objectives*, se enraiza no sólo por la conjugación de objetivos y principios sino que, como ya se ha dicho varias veces anteriormente, esos objetivos no son decididos por unos y ejecutados por otros distintos (trabajo directivo-trabajo operativo). “Todo lo anterior significa que, un trabajo bien concebido, se incluirá en su seno una dimensión directiva y una dimensión operativa, lo cual a su vez significa que quien planea es también ejecutor, (...) y el que ejecuta es al propio tiempo planeador. (...) El escindir la actividad de fijar objetivos y la actividad de su consecución es inhumano, porque violenta la naturaleza propia del trabajo. Y lo inhumano no es nunca práctico. El hacer que en el trabajo el hombre sea medio, provoca la deshumanización del hombre mismo.”<sup>196</sup>

Por eso, la dirección por objetivos consiste en que todos quieran el fin que se proponen. Y lo querrán no por imposición, sino porque lo habrán elegido ellos: porque quieren. No es lo mismo que conseguir que todos deseen lo mismo mediante técnicas de falsa motivación, sino que realmente lo quieran<sup>197</sup>. Por eso, será de capital importancia en la empresa tener claro que la participación de sus miembros es el

---

<sup>196</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2000, p. 67.

<sup>197</sup> Carlos Llano estudió con mucho detenimiento y profundidad el tema de la motivación y la importancia de la amistad. cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Análisis filosófico el concepto de motivación*, Cuadernos de Anuario Filosófico n° 215, Universidad de Navarra, 2009; Carlos LLANO CIFUENTES, *Ser del hombre y hacer de la organización*, ediciones Ruz, México, 2010, capítulos 4 y 5; Carlos LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2000, capítulo 11 y también capítulo 14; Carlos LLANO CIFUENTES, *La amistad en la empresa*, Fondo de cultura económica, México, 2000.

## Capítulo I

instrumento apropiado para tomar mejores decisiones.<sup>198</sup> De esta forma no se dará un control externo de la labor que se realiza, sino que – precisamente porque lo quieren- requerirá de un autocontrol por parte del trabajador, favoreciendo por tanto la creatividad de los trabajadores.

Llano apuesta por el *management by objectives*. Sin embargo sabe de la dificultad de su implementación en la empresa. Por eso estableció una serie de condiciones de aptitud para que la empresa avance según este esquema. Según él son seis las condiciones básicas a tener en cuenta para el *management by objectives*. Como se aleja bastante del objeto de este estudio simplemente las mencionaremos.<sup>199</sup>

Condiciones de aptitud para dirigir por objetivos	
Condiciones de la organización	Condiciones del individuo
1. Objetivos generales definidos, comunes, claros y confesables	2. Madurez para buscar objetivos complementarios
3. Confianza en la capacidad directiva	4. Satisfacerse en su trabajo
5. Aplicación de la ley del efecto	6. Concepto amplio de éxito

\* \* \*

En este primer capítulo hemos querido proporcionar un marco referencial sobre la figura de Carlos Llano. En él filosofía y empresa van de la mano. No se pueden desvincular la una de la otra. Así pues, hemos visto la profunda formación –tanto filosófica como empresarial–

---

<sup>198</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Ser del hombre y hacer de la organización*, ediciones Ruz, México, 2010, p. 237: “Con todo, el método de participación no es definitivo para tomar mejores decisiones aun teniendo en cuenta su indudable importancia. Interesa más saber qué son decisiones acertadas: el acierto de una decisión se juzga por el resultado que produce y no en el momento de tomarla. Es el resultado donde la decisión se califica como acertada o no y donde la participación adquiere su valor en orden a la eficacia.”

<sup>199</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2000, capítulo 11 y también capítulo 12: nueve ideas básicas para dirigir por objetivos. cfr. Rafael PÉREZ, *El hombre y la dirección según Carlos Llano*, ediciones Ruz, México, 2007, pp. 66-101.

que cultivó a lo largo de toda su vida. Se reconoce en Llano un pensamiento aristotélico-tomista, con una concepción del hombre que lo hace único e irrepetible y que es base y fundamento de su concepción tanto de la empresa como del *management*.

En el siguiente capítulo se aborda más específicamente la cuestión de esta tesis. Se enmarcará el tema y se proporcionará las herramientas conceptuales necesarias para comprender el papel de la voluntad con más garantías de éxito. Y lo haremos, como Llano, de la mano de Aristóteles y de Santo Tomás.





## CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

### A. LA VIDA COMO UN TODO.

El proceso deliberativo previo a la elección es siempre sobre bienes parciales, nunca sobre el bien sumo o infinito. Trataremos la cuestión sobre qué busca el hombre con sus decisiones y cómo los bienes parciales son bienes en la medida que participan del bien sumo. También veremos como el hecho de que el hombre tenga el dominio de seguir o no un bien finito hace que se remarque más el fin último al que aspira el hombre. Nos hace ver que el hombre aspira a algo “enorme”. “Pero este reforzamiento del valor final de la voluntad, básico para desarrollar la acción humana con un sano fundamento antropológico, no conlleva tanto a resaltar la relatividad y finitud de los bienes que habrán de elegirse - cayendo en un relativismo antiintelectualista escéptico o caprichoso- cuanto el subrayar la infinitud del bien al que la persona humana, por medio de su entendimiento, ha sido llamada, y a comprender definitivamente que «dos bienes finitos, por desiguales que sean, son iguales respecto al infinito».”<sup>200</sup>

Es un aspecto de capital importancia. La concepción del fin último, de que el hombre en sus decisiones busca -aunque sea a veces inconscientemente- la felicidad, es una cuestión que se ha debatido mucho. Parece importante no sólo remarcarlo sino adentrarnos un poco en lo que han dicho al respecto tanto Aristóteles como Santo Tomás de

---

<sup>200</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p.48.

## Capítulo II

Aquino.<sup>201</sup> De esta forma, saldrá a relucir con más fuerza la importancia que tiene la concepción teleológica del hombre en Llano.<sup>202</sup> Además, esta concepción antropológica vuelve en el día de hoy a tener un eco especial.

### 1. *Aristóteles.*

Igual que Llano, Aristóteles cuando trata en la *Ética a Nicómaco* el tema de la decisión *-proairesis-* da por supuesto que el hombre busca la felicidad, la *eudaimonia*. Por ejemplo, en el libro VI de la *Ética a Nicómaco* es el libro en el que trata de manera más extensa cuál es el papel de las virtudes dianoéticas, es decir, aquellas que hacen referencia a la razón. Escribe Aristóteles: “parece propio del hombre prudente el poder deliberar rectamente bien sobre lo que es bueno y conveniente para sí mismo, no en un sentido parcial, por ejemplo, para la salud, para la fuerza, sino para vivir bien en general.”<sup>203</sup>

---

<sup>201</sup> A partir de ahora nos referiremos a él simplemente como Santo Tomás.

<sup>202</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, Trillas, México DF, 2005, pp. 102-103: “El fin natural del hombre es la felicidad, como dice Aristóteles al inicio de su *Ética a Nicómaco*. Esta verdad es indiscutible. (...) Sucede que el dese de felicidad del hombre es infinito, y ello no como una necesidad superflua o inventada, sino como una necesidad natural. Desde que el espíritu del hombre concibe el bien infinito, el bien plenario, como de facto lo concibe, se encuentra irremediamente insatisfecho ante cualquier bien precario y limitado. Pero el bien absoluto o infinito, aquél que colmaría todos nuestros infinitas apetencias de felicidad, no aparecen en el horizonte intramundano del hombre como algo asequible. (...) Ni siquiera la suma de todos los bienes pueden constituir la felicidad. (...) la felicidad absoluta sólo puede residir en la aprehensión real del bien absoluto o infinito (sin Dios todo falta, con Dios todo sobra), y que por ello mismo no hay ningún bien intramundano que sea capaz de hacernos felices.

<sup>203</sup> EN VI, 5, 1140 a 25-28.

Sería interesante explicar, aunque sea brevemente, a qué se está refiriendo Aristóteles cuando habla de “bueno y conveniente”, qué concepto tiene de hombre, de naturaleza humana, etc. Algunos de estos aspectos se tratarán más adelante porque pueden ayudar a entender mejor nuestro propósito de explicar el concepto de la decisión. Sin embargo, ahora querría detenerme en el final de la frase citada: “para vivir bien en general”.

Me parece de capital importancia no perder de vista esta idea: Aristóteles en la *Ética a Nicómaco* está intentando dar un contenido concreto a lo que él entiende por felicidad (*eudaimonia*). Este carácter teleológico de la *Ética a Nicómaco* es fundamental para enmarcar y, de esta manera, poder entender con más claridad qué está intentando expresar Aristóteles con todo esto y, por tanto, también será importante no perderlo de vista cuando nos adentremos a estudiar un poco más de cerca qué entiende Llano por decisión.

Aristóteles entiende la vida del hombre como un todo, tiene una concepción finalista del obrar deliberado.<sup>204</sup> Es decir que el hombre se mueve siempre en busca de un fin último. Fin que va a dar dirección a todas sus acciones y que sólo en su pleno alcance el hombre encontrará su total realización. Este fin último es la *eudaimonia*. La definición de felicidad exigirá buscar cuál es la acción propia del hombre<sup>205</sup> (*ergon*) ya

---

<sup>204</sup> Ángel RODRÍGUEZ LUÑO, *La scelta etica. Rapporto fra libertà e virtù*, Ragione e Fede, collana di studi filosofico-teologici di base n. 7, ARES, Milano, 1988, p. 38.

<sup>205</sup> EN I, 7, 1097 b 21-24: “Decir que la felicidad es lo mejor parece ser algo unánimemente reconocido, pero, con todo, es deseable exponer aún con más claridad lo que es. Acaso se conseguirá esto, si se lograra captar la función del hombre.” EN, II, 1106 a 15ss. “Se ha de notar, pues, que toda virtud lleva a término la buena disposición de aquello de lo cual es virtud y hace que se realice bien su función; por ejemplo, la virtud del ojo hace bueno el ojo y su función (pues vemos bien por la virtud del ojo); igualmente la virtud del caballo hace bueno el caballo y útil para correr (...) Si esto es así en todos los casos, la

## Capítulo II

que es en la acción donde residen el bien y la perfección.<sup>206</sup> Ésta consiste en la perfección de la actividad según la recta razón.

Por eso es importante detenerse en la afirmación “vivir bien en general”, en sentido global de la vida. La discusión no es sobre si el fin último es la felicidad o no sino sobre en qué consiste esa felicidad, cómo se consigue esa vida buena. Aristóteles considera y compara las diversas opciones que los hombres tienen sobre la felicidad.<sup>207</sup> Que el hombre quiere ser feliz es un hecho evidente, sin embargo no es evidente que esa felicidad sea, como dice Aristóteles, “una actividad según la virtud perfecta.”<sup>208</sup> Lo confirma el hecho de que el mismo Aristóteles haya tenido que exponerlo en su *Ética a Nicómaco* para rebatir otras concepciones de felicidad.

Sin embargo, parece importante no perder de vista que cuando Aristóteles dice que la felicidad es según la virtud perfecta no está queriendo identificar felicidad con virtud. Esta identificación llevaría a

---

virtud del hombre será también el modo de ser por el cual el hombre se hace bueno y por el cual se realiza su función propia.”

<sup>206</sup> cfr. *EN* I, 7, 1097 a 25-30: “Puesto que parece que los fines son varios y algunos de éstos los elegimos por otros, como la riqueza, las flautas y, en general, los instrumentos, es evidente que no son todos perfectos, pero lo mejor parece ser algo perfecto. Por consiguiente, si hay sólo un bien perfecto, ése será el que busquemos, y si hay varios, el más perfectos de ellos.”

<sup>207</sup> *Ibid*, I, 4, 1095 a 22-28: “Pues unos creen que es alguna de las cosas tangibles y manifiestas como el placer, o la riqueza, o los honores; otros, otra cosa; muchas veces, incluso, una misma persona opina cosas distintas: si está enferma, piensa que la felicidad es la salud; si es pobre, la riqueza; los que tienen conciencia de su ignorancia admiran a los que dicen algo grande y que está por encima de ellos. Pero algunas creen que, aparte de toda esta multitud de bienes, existe otro bien en sí y que es la causa de que todos aquellos sean bienes.”

<sup>208</sup> *Ibid*, I, 13, 1102 a 5 - X, 7, 1177 a 12: “Puesto que la felicidad es una actividad del alma de acuerdo con la virtud perfecta.” “Si la felicidad es una actividad de acuerdo con la virtud, es razonable que sea una actividad de acuerdo con la virtud más excelsa, y ésta será una actividad de la parte mejor del hombre.”

equiparar felicidad con moralidad, cosa que según Aristóteles no es exactamente así. De hecho, que la vida feliz sea según virtud es una conclusión a la que llega Aristóteles y no un punto de partida.<sup>209</sup> Aunque sí haya mucha afinidad entre la vida virtuosa y la felicidad, éstas para Aristóteles no se identifican. La fortuna, por ejemplo, juega un papel relativamente importante para obtener una vida plenamente feliz.<sup>210</sup> Y no sólo eso sino que además, me parece importante también tener claro que “la finalidad se opone al azar. Decimos que algo sucede por azar cuando es el resultado de coincidencias accidentales, no previstas, que no responden a una causa determinada. En cambio, la finalidad implica que existen tendencias que explican los efectos; el efecto se debe directamente a causas propias, no a la coincidencia accidental de esas causas.”<sup>211</sup>

Otra consideración que me parece importante es que a diferencia de la virtud –que es definida por Aristóteles como un hábito electivo<sup>212</sup>– la felicidad no se elige. En sentido propio, nadie elige ser feliz. La felicidad se desea. Y esta felicidad –también llamada Bien último del

---

<sup>209</sup> Ana Marta GONZÁLEZ, *La ética explorada*, Colección filosófica n. 210, EUNSA, Pamplona, 2009, p. 36.

<sup>210</sup> *EN I*, 8, 1099 b 2-8: “Muchas cosas, en efecto, se hacen por medio de los amigos o de la riqueza o el poder político, como si se tratase de instrumentos; pero la carencia de algunas cosas, como la nobleza del linaje, buenos hijos y belleza, empañan la dicha; pues uno que fuera de semblante feísimo o mal nacido o solo y sin hijos, no podría ser feliz del todo, y quizá menos aún aquel cuyos hijos o amigos fueran completamente malos, o, siendo buenos, hubiesen muerto. Entonces, como hemos dicho, la felicidad parece necesitar de tal prosperidad...”

<sup>211</sup> Mariano ARTIGAS, *Finalidad*, Facultad Eclesiástica de Filosofía, Universidad de Navarra. El original del artículo figura como una voz en el “Dizionario Interdisciplinare di Scienza e Fede”, editado por Giuseppe Tanzella-Nitti y Alberto Strumia, Urbaniana University Press y Citta Nuova, 2002.

<sup>212</sup> *EN*, II, 6, 1106 b 35: “Es por tanto la virtud un modo de ser electivo.”

## Capítulo II

hombre- es el motivo por el cual los hombres hacemos todas las cosas.<sup>213</sup> Lo que nos empuja en último término a actuar.

Ahora bien, como se apuntaba poco antes, la consecución de esta felicidad no depende solamente de la acción del hombre. Por tanto Aristóteles es consciente que la consecución del bien moral -que es el bien propio del hombre y que sí depende de las acciones libres del hombre- no agota todo el Bien. Lo que significa que el hombre, por sí solo, no podrá alcanzar la felicidad plena.<sup>214</sup> Esa plena felicidad es propiedad de los dioses,<sup>215</sup> no del hombre y consiste en la vida contemplativa,<sup>216</sup> y de manera especial de las cosas que son bellas y divinas.<sup>217</sup>

Aunque el hombre no esté en condiciones de alcanzarlo, eso no significa para Aristóteles que haya que dejar de quererlo. Por tanto el hombre, sin perder el deseo de alcanzar la plena felicidad,<sup>218</sup> deberá

---

<sup>213</sup> *Ibid*, I, 12, 1102 a 3: "Ya que a causa de ella, todos hacemos todas las demás cosas."

<sup>214</sup> W. K. C. GUTHRIE, *Una introducción a Aristóteles*, VI, Historia de la filosofía griega, Gredos, Madrid 1993, p. 350.

<sup>215</sup> *EN X*, 8, 1178 b 20-22: "Pues bien, si a un ser vivo se le quita la acción y, aún más, la producción, ¿qué le queda, sino la contemplación?"

<sup>216</sup> *Ibid*, X, 8, 1178 b 7-8: "Que la felicidad perfecta es una actividad contemplativa será evidente también por lo siguiente..."

<sup>217</sup> *Ibid*, X, 7, 1177 a 15-17: "Ya sea, pues el intelecto ya otra cosa lo que, por naturaleza, parece mandar y dirigir y poseer el conocimiento de lo objetos nobles y divinos, siendo esto mismo divino o la parte más divina que hay en nosotros, su actividad de acuerdo con la virtud propia será la felicidad perfecta."

<sup>218</sup> *Ibid*, X, 7, 1177 b 32-35: "Pero no hemos de seguir los consejos de algunos que dicen que, siendo hombres, debemos pensar sólo humanamente y, siendo mortales, ocuparnos sólo de las cosas mortales, sino que debemos, en la medida de lo posible, inmortalizarnos y hacer todo esfuerzo para vivir de acuerdo con

contentarse con una felicidad inferior. “De suerte que la actividad divina que sobrepasa a todas las actividades en beatitud, será contemplativa, y en consecuencia, la actividad humana que está más íntimamente unida a esta actividad, será la más feliz.”<sup>219</sup>

La conclusión obtenida hasta ahora es que el bien último o felicidad del hombre consiste en la contemplación de la verdad y secundariamente en la vida regulada por las virtudes éticas, sin perder de vista otros elementos que no dependen directamente del hombre como la fortuna, el destino y el favor de los dioses.

Estando las cosas así, lo que nos interesa saber ahora es cómo conseguimos ese bien moral, es decir, saber qué posibilidades concretas tiene el hombre de alcanzar la felicidad mediante sus acciones. Este bien moral, según el pensamiento aristotélico, es primeramente un bien práctico que perfecciona la capacidad tendencial humana<sup>220</sup> y redundando en la perfección de sus obras<sup>221</sup> y que permite al hombre alcanzar la felicidad que le corresponde. Y es precisamente en medio de este discurso donde entra en juego el importante papel de la prudencia, y, consecuentemente, el de la decisión.

---

lo más excelente que haya en nosotros; pues, aun cuando esta parte sea pequeña en volumen, sobrepasa a todas las otras en poder y dignidad.”

<sup>219</sup> *Ibid*, X, 8, 1178 b 22-25.

<sup>220</sup> Ana Marta GONZÁLEZ, *La ética explorada*, Colección filosófica n. 210, EUNSA, Pamplona, 2009, p. 39.

<sup>221</sup> cfr. *EN* II, 6, 1106 a 14-17: “Mas no sólo hemos de decir que la virtud es un modo de ser, sino además de qué clase. Se ha de notar, pues, que toda virtud lleva a término la buena disposición de aquello de lo cual es virtud y hace que realice bien su función.”



## 2. Santo Tomás de Aquino.

Santo Tomás acoge la teoría aristotélica y la asimila dentro de la tradición cristiana. Por este motivo consigue dar a la vida moral más amplitud y profundidad. La propuesta moral de Santo Tomás conserva una postura de matriz aristotélica que recientemente ha comenzado a ser llamada "de primera persona."<sup>222</sup> Versa, por tanto, también sobre el fin último o bien supremo de la vida humana.<sup>223</sup> Interpreta la *Ética a Nicómaco* como una ética de la felicidad imperfecta porque, como apuntaba el mismo Aristóteles, la felicidad perfecta no podía ser alcanzada por el hombre sino solamente deseada. Y es precisamente sobre esta cuestión donde Santo Tomás va más allá. La felicidad imperfecta (la aristotélica), es una participación de la felicidad perfecta en esta vida posibilitada por las virtudes morales. Para Santo Tomás, la felicidad perfecta -que consiste en la contemplación de la esencia divina<sup>224</sup>- sí que puede ser alcanzada por el hombre. No es posible en la vida terrena pero sí en la otra, en la del cielo.

Esta afirmación, además de tener muchas implicaciones de carácter teológico, nos incumbe muy especialmente porque Santo Tomás cambia el contenido del fin último del hombre. Mejor dicho, completa el contenido del Bien último. Aristóteles en cierta medida lo había incoado cuando distingue los dos tipos de felicidad (la contemplación de la verdad y la vida según las virtudes éticas). Ahora, con Santo Tomás, el fin último del hombre trasciende definitiva y completamente su naturaleza.

En este sentido, la felicidad imperfecta de Santo Tomás engloba los dos tipos o grados de la de Aristóteles. El fin del hombre -la

---

<sup>222</sup> cfr. Giuseppe ABBÀ, *Quale impostazione per la filosofia morale?*, Libreria Ateneo Salesiano (LAS), Roma 1995, pp. 34-73.

<sup>223</sup> cfr. *S.Th.*, I-II, q. 1-5.

<sup>224</sup> *Ibid.*, I-II, q.3, a.8.

contemplación de Dios, la visión beatífica- es un fin sobrenatural, por encima de las solas capacidades del hombre. Se hace, por tanto, necesaria la actuación de una ayuda, también sobrenatural –la gracia- que permita al hombre poder alcanzar su fin. “En efecto, la identificación de la felicidad perfecta con la visión de la divina esencia, aun siendo acorde con la teleología de la razón humana, excede, sin embargo, las posibilidades de la sola naturaleza, de manera que, si se ha de salvar la proporción medios-fin, es precisa la elevación de la naturaleza por la gracia.”<sup>225</sup> Por tanto esta elevación a un fin sobrenatural va a comportar consecuentemente una ampliación de virtudes, concretamente las teologales, y de dones por parte de Dios.

Decíamos que Santo Tomás completa de contenido el fin último. Es decir, no vacía el contenido vertido por Aristóteles, sino que lo perfecciona. No sólo lo completa con la visión beatífica, sino que también lo hace revalorizando la vida moral. Ésta ya no es simplemente una vida resignada a una felicidad de segunda grado, sino presupuesto para alcanzar la felicidad perfecta.<sup>226</sup> Esta elevación de la naturaleza humana por la gracia no significa un cambio de naturaleza, no está esencialmente alterada. El hombre sigue conociendo las cosas, apeteciendo lo bueno, etc. de la misma forma de antes. Es decir, la estructura tendencial del hombre no cambia. El hombre sigue siendo hombre.

Resulta interesante tener presente que para Santo Tomás, como lo era también para Aristóteles, la felicidad no se identifica totalmente con la moralidad. Sin embargo, a diferencia de Aristóteles, no hay dos felicidades sino sólo una. La felicidad es una actividad incoada en esta vida y alcanzada en plenitud en la otra. Ahora bien, esta vida moral no debe de interpretarse como una instrumentalización de las virtudes

---

<sup>225</sup> Ana Marta GONZÁLEZ, *La ética explorada*, Colección filosófica n. 210, EUNSA, Pamplona, 2009, p. 42.

<sup>226</sup> cfr. *S.Th.*, I-II, q. 4, a. 4, sol; I-II, q. 5, a 7.

## Capítulo II

morales. Éstas no sólo son medios para alcanzar la felicidad perfecta, sino que la hacen posible. Por eso, la moral tomista no es una moral instrumental. Es más, la elevación del fin del hombre reordena, redirige las virtudes morales, perfeccionándolas sin cambiar el objeto propio de cada una de las virtudes morales.<sup>227</sup>

Por eso, esta elevación al fin sobrenatural no ha pervertido lo humano, la felicidad en la tierra sigue consistiendo en la vida según virtud, sólo que con una intención trascendente.

Encontramos la importancia de las virtudes morales en el hecho de que gracias a ellas se rectifica en parte la voluntad, que es indispensable para poder disponerse hacia el fin último,<sup>228</sup> nos ayudan a desear mejor lo mejor. “En Tomás de Aquino, la moral sigue conservando el estatuto que tenía con Aristóteles, relativo al dinamismo tendencial humano, permitiendo interpretar el pensamiento moral del Aquinate también como una doctrina acerca de la perfección del tender humano.”<sup>229</sup>

Por esto es importante no perder de vista el carácter teleológico a la hora de afrontar el concepto de decisión. En el fondo, todo lo que vamos a tratar en este trabajo responde a la pregunta sobre qué tipo de persona quiere uno ser y, consecuentemente, de qué manera lo puede conseguir, qué posibilidades tiene de éxito, qué es lo bueno, cuál es el bien para mí, aquí y ahora.

---

<sup>227</sup> *Ibid*, I-II, q. 23, a 8; I-II, q. 65, a 2.

<sup>228</sup> *Ibid*, I-II, q. 4, a 4.

<sup>229</sup> Ana Marta GONZÁLEZ, *La ética explorada*, Colección filosófica n. 210, EUNSA, Pamplona, 2009, p. 46.

### 3. *Redescubrimiento de la ética de la virtud.*

Otro motivo que nos ha empujado a emprender este trabajo ha sido el resurgir del interés por la ética de las virtudes experimentado, sobre todo, a partir de la segunda mitad del siglo XX. La rehabilitación de la teoría clásica, especialmente la aristotélica, en el ámbito de la moral responde, por lo menos es sus inicios, al descontento de las propuestas más influyentes de la Modernidad: el deontologismo y el consecuencialismo. "Desde la antigüedad hasta nuestros días, las principales diferencias de opinión en la filosofía de la naturaleza se refieren, en buena parte, a este problema. Los "finalistas" afirman que en la naturaleza existe una direccionalidad que se debe interpretar como finalidad; esta posición corresponde a la actitud natural del hombre ante la naturaleza, y empalma fácilmente con la afirmación de una providencia divina que gobierna el curso de los fenómenos naturales. En cambio, los "anti-finalistas" niegan que exista finalidad en la naturaleza o, al menos, que podamos conocerla, y suelen rechazar la existencia de la providencia divina; sus argumentos pretenden apoyarse, con frecuencia, en el progreso de las ciencias."<sup>230</sup>

Ahora bien, el fracaso actual tiene sus raíces en el declive postmedieval. Con el Protestantismo y el Jansenismo (y otras corrientes afines) comienza la desconfianza en algunos elementos claves de este esquema. Se afirma la total corrupción de la naturaleza humana a partir del pecado original y, junto con esto, como lógica consecuencia, la razón práctica es concebida como incapaz de ofrecernos una comprensión del *telos* humano, y de los medios para realizarlo.

Sin embargo, se siguen sosteniendo (el Protestantismo no niega

---

<sup>230</sup> Mariano ARTIGAS, *Finalidad*, Facultad Eclesiástica de Filosofía, Universidad de Navarra. El original del artículo figura como una voz en el "Dizionario Interdisciplinare di Scienza e Fede", editado por Giuseppe Tanzella-Nitti y Alberto Strumia, Urbaniana University Press y Citta Nuova, 2002.

## Capítulo II

la Revelación) los mandamientos divinos y la exigencia de las virtudes. Pero ha habido un cambio sustancial: la ley divina se nos impone como un conjunto de preceptos arbitrarios que sólo la gracia divina nos permite seguir. El sistema ha pasado a ser bipartito: por un lado la naturaleza humana tal como es (para unos concebida como totalmente corrupta y para otros como totalmente sana) y, por otro lado, el sistema de preceptos y mandamientos; pero ha desaparecido el concepto teleológico: el fin, al que apunta y en razón del cual los preceptos morales tenían su razón de ser.

Sobre esta tradición protestante se encarrila el proyecto filosófico del iluminismo norteamericano. Un sistema moral bipartito y un concepto notablemente empobrecido de la razón, la cual ha pasado a cumplir una función puramente calculadora, matemática, ya que, desde este momento, ha perdido la función de descubrir el "fin" o "los fines" de las cosas (empezando por el fin del hombre). Los ejemplos más importantes de este nuevo paso han sido la concepción de Hume de la "razón esclava de las pasiones" y la de Kant de la "razón puramente formal". Para ellos, como para toda la filosofía moderna, la razón es incapaz de conocer la "naturaleza esencial" del hombre y de las cosas y es incapaz de ofrecer una lectura "teleológica", es decir "finalista" del universo entero. La moral es concebida, desde este punto de vista, como un conjunto arbitrario de normas.

En el campo social, la ética se limita a cumplir la función de salvaguardar, dentro de lo posible, la convivencia humana; pasa a ser un conjunto de normas de convivencia; lo moral pasa a identificarse con lo legal y la función de la ley es reducida a dictaminar una serie de preceptos destinados a ofrecer a cada sociedad un marco jurídico aceptable donde cada individuo (con su moral totalmente subjetiva y personal) pueda desarrollar cuanto le sea posible su propia idea de

felicidad. La moralidad se separa de la felicidad.<sup>231</sup>

Las repercusiones de este proceso son notables en muchos otros campos, pues la misma idea de Dios cambia: pasa a ser de un Guía paterno y providente que participa su plan en la razón humana (como es concebido en el pensamiento tradicional cristiano) a un Soberano Arbitrario que impone al hombre un “deber ser” sin fundamentos en la naturaleza del hombre.

El descontento provocado por este planteamiento de la ética fue el principal motivo que indujo a la búsqueda de una alternativa, más concretamente, la rehabilitación de la ética clásica. Un momento fundacional de esta reincorporación lo constituyó la publicación del artículo *Modern Moral Philosophy* de la filósofa inglesa Elizabeth Anscombe en 1958. Afirmaba que superar una ética legalista implicaría la preocupación por mirar las condiciones morales de la persona que actúa y que dicho planteamiento –ética de las virtudes- era precisamente el que se había tenido en la época clásica. El uso de nociones como “justo” o “injusto” deberán desplazar a las de “correcto (right)” o “equivocado (wrong)” específicos de las éticas deontológicas o consecuencialistas propias de la modernidad. De este modo se podrá analizar directamente lo que constituye la moralidad, es decir, la persona. No basta que una acción sea correcta, porque puede existir una acción correcta pero injusta. Por tanto se trata de volver al sentido verdaderamente moral propuesta por los clásicos –especialmente la de Aristóteles- que se fundamenta en la virtud y en la excelencia humana. La brecha abierta por Anscombe será recorrida por otros pensadores que, junto con la crítica a las éticas del deber y al utilitarismo, proponen también recuperar dimensiones olvidadas por el imperativo moral o por el afán de prever las consecuencias de la acción.

---

<sup>231</sup> cfr. Maria MATTEINI, *MacIntyre e la rifondazione dell'Etica*, Città Nuova, Roma 1995, capítulo II.

## Capítulo II

De la mano del desarrollo de propuestas que presentan la vida como un todo, y que adoptan la perspectiva de la primera persona, se ha renovado la ética de las virtudes.<sup>232</sup> En este sentido sigue siendo un hito *After virtue* de MacIntyre. Todo el mundo está de acuerdo en que Alasdair MacIntyre ha sido el máximo exponente de esta rehabilitación. Especialmente después de la publicación de *After Virtue* (1981), MacIntyre contribuyó decisivamente en el debate sobre la ética al proponer una “tercera vía” con respecto al contractualismo y utilitarismo modernos. Esta “tercera vía” sería la recuperación de la ética de las virtudes. Como decíamos, él no fue el primero en reproponer a Aristóteles. Ya lo habían hecho antes que él, Georg Gadamer, Joachin Ritter y sus discípulos con la denominada “rehabilitación de la filosofía práctica.” Pero la energía con la que MacIntyre propuso la alternativa “Nietzsche o Aristóteles” no ha habido nadie en Europa.

En efecto, para MacIntyre la única ética posible es precisamente la ética de las virtudes desarrollada en la antigüedad, especialmente por Aristóteles y en el medioevo especialmente por Santo Tomás y que luego fue olvidada y abandonada por la modernidad. Esta ética, sobre todo, indicaba una fin para la vida del hombre (*telos*), es decir, un ideal de “vida buena” que en Aristóteles se concretaba en una mezcla entre vida política y vida teórica y en Santo Tomás se enriquecía por la aportación de la visión cristiana. Ahora bien, esta vida buena era precisamente el ejercicio de las virtudes. Consecuentemente, salía a relucir el papel fundamental que juega la virtud de la prudencia (*phronesis*). “La tradición aristotélica puede ser reformulada de tal manera que se restaure la inteligibilidad y racionalidad de nuestras

---

<sup>232</sup> cfr. Sergio CREMASCHI, *L'etica analitica dalla legge di Hume al principio di Kant*, in Angelo Campodonico (a cura di), *La ripresa dell'etica normativa nella filosofia anglosassone*, Il Melangolo, Genova 2005, pp. 9-46.

actitudes y compromisos morales y sociales.”<sup>233</sup>

Por tanto, un aspecto importante de la aportación del filósofo escocés es la recuperación del planteamiento de la ética en la forma clásica, es decir, como una doctrina de la vida buena. Una de las diferencias fundamentales entre el modo de plantear la ética en el pensamiento clásico y el moderno, está en que éste último suele presentarse como una imitación del modelo científico, riguroso y completo, mientras que aquél se plantea la vida como un todo, y la moral como la reflexión sobre cómo desarrollar esa misma vida plenamente.<sup>234</sup>

Según MacIntyre la ética filosófica, en la época moderna, desde que abandonó los conceptos aristotélicos de *telos* de la vida y de virtud, ha marchado hacia un inevitable naufragio. Sólo recuperando los conceptos aristotélicos de vida buena y de virtud podrá ser reformulada. De hecho, MacIntyre afirma que cualquier intento contemporáneo de querer encarar la vida humana como un todo –que es lo que da un *telos* a las virtudes– se topará irremediabilmente con dos obstáculos: uno de carácter social y el otro filosófico.<sup>235</sup> Superar la fragmentación a la que se ha visto sometida la vida humana, con el consiguiente aislamiento de los actos morales, se superará recuperando la virtud “y la unidad de la virtud en la vida de alguien es inteligible sólo como característica de la vida entera, de la vida que puede ser

---

<sup>233</sup> Alasdair MACINTYRE, *Tras la virtud*, Biblioteca de Bolsillo, Barcelona 2004<sup>2</sup>, p. 318.

<sup>234</sup> cfr. Giuseppe ABBÀ, *Felicidad, vida buena y virtud. Ensayo de filosofía moral*, EIUNSA, Barcelona 1992, p. 34. Abbà añade incluso que el primer problema reside en las diferentes concepciones que se tienen de “filosofía” y consiguientemente en el de “filosofía moral.”

<sup>235</sup> Alasdair MACINTYRE, *Tras la virtud*, Biblioteca de Bolsillo, Barcelona 2004<sup>2</sup>, cap.15.



## Capítulo II

valorada y concebida como un todo.”<sup>236</sup> El profesor Abbà argumenta, además, que es precisamente este fin último lo que permite continuidad y cierta coherencia al conjunto de las acciones durante la vida del hombre: “precisamente en la felicidad como fin último, y por tanto global, se encuentra la razón por la cual las acciones humanas no se suceden casualmente sino formando una conducta donde las acciones dirigidas a fines más globales explican e integran acciones dirigidas a fines más particulares y constituyen en su conjunto un medio de realización de la condición óptima o feliz para el hombre.”<sup>237</sup>

Entre otros autores importantes de este reflorecimiento de la ética clásica, destaca la figura de Martha Nussbaum. En su obra *La fragilidad del bien* hace hincapié en la originalidad de la propuesta aristotélica, especialmente el descubrimiento de la *phronesis* que en Aristóteles adquiere ese preciso significado de virtud de la razón práctica. Otra gran contribución se la debemos a Julia Annas. En su famoso libro *The Morality of Happiness* también resalta la importancia de la *phronesis*. Concretamente por lo que se refiere a las intuiciones éticas. En efecto, según Annas para Aristóteles las intuiciones éticas tienen que ser aplicadas en diversos contextos. La *phronesis* es precisamente esa virtud que permite someter las intuiciones éticas a la prueba de la puesta en acto -del ejercicio práctico- y aprender. También es precisamente la *phronesis* la que da unidad a las virtudes.<sup>238</sup>

Otros pensadores angloamericanos han preferido leer la ética de Aristóteles desde el punto de vista de Santo Tomás. En efecto la ética de Santo Tomás es una ética de la virtud y una ética de la ley. Según Santo

---

<sup>236</sup> Alasdair MACINTYRE, *Tras la virtud*, Biblioteca de Bolsillo, Barcelona 2004<sup>2</sup>, p. 253.

<sup>237</sup> Giuseppe ABBÀ, *Felicidad, vida buena y virtud. Ensayo de filosofía moral.*, EIUNSA, Barcelona 1992, p. 41.

<sup>238</sup> cfr. Julia ANNAS, *The Morality of Happiness*, Oxford University Press, New York 1993.

Tomás, el hombre es medida de sus acciones gracias a la virtud de la prudencia (*phronesis*) porque él a su vez es medido por la ley natural, cuyos primeros principios el hombre es capaz de descubrir por sí solo y, en última instancia, en la ley divina revelada por Jesucristo. Ley y virtud pueden integrarse mutuamente precisamente porque encontramos en los principios de la ley una fuerte huella finalista. Dentro de esta corriente tomista aparecen diferentes interpretaciones. Todas se atribuyen -y se recriminan- ser ellos los que interpretan correctamente el pensamiento de Santo Tomás. Entre otros destacaría a Germain Grisez y John Finnis por un lado y a Ralph MacInerny y Jean Potter por otro. En cualquier caso, la ética propuesta por Santo Tomás es una ética de la virtud que se fundamenta, en última instancia, en principios que son evidentes para todos, especialmente sobre el primer principio de la ley natura según el cual “hay que buscar y seguir el bien y evitar el mal.”<sup>239</sup>

Entre los diferentes autores que también han abordado el tema de la vida entendida como un todo, sin la intención de citarlos a todos, nos encontramos con nombres que, aun siguiendo caminos distintos, tienen claro el concepto de la vida como un todo. Así, además de MacIntyre con su propuesta de la narrativa, también nos encontramos con filósofos como Rhonheimer que, a través de la explicación de la psicología de la acción llega a la conclusión del fin último como felicidad.<sup>240</sup> O también con obras como la de Julia Annas, Enrico Berti y otros.

Esto permite entender la vida como florecimiento, una noción del desarrollo más ligada a la perfección personal que a los efectos

---

<sup>239</sup> *S.Th*, I-II, q. 94, a. 2.

<sup>240</sup> Martin RHONHEIMER, *La perspectiva de la moral. Fundamentos de la Ética Filosófica*, RIALP, Madrid 2000, p. 60.

## Capítulo II

externos,<sup>241</sup> a una consideración de las apariencias naturales como indicador de bienes o males,<sup>242</sup> a afrontar las tendencias naturales como soportes o erosionantes de las propias capacidades, etc. Philippa Foot, siguiendo las indicaciones de Anscombe sobre la filosofía aristotélica, sostiene en franca polémica con Hume -y con Locke- que las manifestaciones orgánicas de la vida no pueden ser indiferentes y que su sentido puede ser percibido racionalmente en términos de bien o mal.<sup>243</sup>

En el origen de las deliberaciones y de las elecciones, se encuentra una motivación originaria, también común, constante y universal, a saber, la voluntad (el querer) en una vida buena. “Sin esta motivación originaria por la vida buena no tendría sentido hablar del gobierno de la propia vida porque faltaría continuidad y una identidad y la existencia estaría despedazada en segmentos inconexos; cada acción y cada curso de acción estaría aislado y el hombre no podría dar un sentido a su propia vida.”<sup>244</sup>

Las dificultades para afirmar que la felicidad es el fin universal y necesario de la conducta humana proceden de los diversos contenidos que se le han ido atribuyendo al término felicidad. Por eso, nos sumamos a lo que decía Abbà: “para conseguir claridad en este punto conviene partir de un análisis de la deliberación y de la elección, en las que el hombre ejerce dominio sobre sus propias acciones y sobre la

---

<sup>241</sup> cfr. Alasdair MACINTYRE, *Dependent Rational Animals*, pp. 102; 132-134, sobre el florecimiento del individuo ligado al de la familia y la sociedad.

<sup>242</sup> Elizabeth Anscombe esbozaba la idea al plantear que el número normal de piezas dentales del adulto humano sea 32: *Modern Moral Philosophy*, p. 38.

<sup>243</sup> Philippa FOOT, *Moral Dilemmas*, pp. 163-167; 199-200, *Moral Goodness*, cap. 2, pp. 25ss. *The Grammar of Goodness. An Interview with Philippa Foot*, en *The Harvard Review of Philosophy* 11 (2003), pp. 36-37.

<sup>244</sup> Giuseppe ABBÀ, *Felicidad, vida buena y virtud. Ensayo de filosofía moral*, EIUNSA, Barcelona 1992, p. 50.

conducta de su propia vida; en efecto, cuando se dice que el hombre busca en cada cosa su propia felicidad, nos referimos al hombre precisamente en cuanto que es autor de conducta, de deliberación y de libre elección.”<sup>245</sup>

### B. ÁMBITO DE LA ELECCIÓN.

El bien según dice Aristóteles al inicio de la *Ética a Nicómaco* es “aquello hacia lo que todas las cosas tienden.”<sup>246</sup> Cada acción tiende a un fin. Y el fin de una acción es su bien. En este sentido, podemos decir que el hombre también tiene un fin, y éste será su bien. Por tanto los bienes de las acciones serán los fines de la acción misma. Esta concepción del bien como fin -marco teleológico- constituye uno de los elementos esenciales de la decisión.

A lo largo de los cinco primeros libros de la *Ética a Nicómaco*, el concepto de deliberación (*bouleusis*) aparece siempre unido al de elección (*proairesis*).<sup>247</sup> Hay que tener presente que en la época de Aristóteles *proairesis* podía significar la adopción de un modo de vivir o de actuar en general. En cualquier caso hacía referencia a la elección entre varias posibilidades; en este caso Aristóteles se centra en el segundo tipo de elección.<sup>248</sup>

---

<sup>245</sup> *Ibid*, p. 49.

<sup>246</sup> EN I, 1, 1094 a 3.

<sup>247</sup> *Ibid*, V, 1135 b 8-11: “De los actos voluntarios, unos los realizamos eligiéndolos previamente y otros sin elegirlos; eligiéndolos, cuando son objeto de una deliberación previa; sin elegirlos, cuando no han sido objeto de esa deliberación.”

<sup>248</sup> cfr. Carlo NATALI, *Aristotele. Etica Nicomachea*, Laterza, Roma-Bari 2007<sup>5</sup>, p. 470, nota n. 197.

## Capítulo II

En concreto, la deliberación se presenta como una de las características esenciales del acto de la elección. Éste se puede diferenciar de los demás actos voluntarios precisamente porque es fruto de una deliberación. Es decir, todos los actos elegidos son voluntarios, pero no todos los actos voluntarios son elegidos. El concepto aristotélico de acto voluntario es más amplio que el del acto de la elección, precisamente porque la elección precisa de la deliberación.

### 1. Necesidad de la deliberación.

La deliberación que se considera en el libro III de la *Ética a Nicómaco* es un proceso peculiar del hombre, en orden a la acción, en cuanto agente racional. Aristóteles considera que la deliberación es la manifestación principal del ejercicio efectivo y práctico de la inteligencia porque mientras los animales se mueven hacia el objeto deseado, percibido como bueno, para alcanzarlo, el hombre antes de actuar puede considerar qué acción concreta, entre las posibles, es la más eficaz para conseguir el bien deseado y juzgado como tal para él.<sup>249</sup> En este sentido, la deliberación es el pensamiento que se dirige hacia el descubrimiento y la adopción de un medio para un fin, porque la acción elegida, *proairesis*, se presenta como el medio para lograr el fin: el bien deseado.

Que el hombre pueda deliberar sobre la acción a seguir, no significa que la deliberación sea siempre necesaria para realizar cada acción humana. De hecho, hay acciones que no necesitan ningún tipo

---

<sup>249</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *El empresario y su acción*, Mc Graw Hill, México, 1991, p. 52: "El hombre comparte con los animales las acciones por las que influye en las realidades que lo rodean, aunque les dé modulaciones específicas; pero el hacerse a sí mismo le es estrictamente propio. Y es ahí, en el nivel del hacerse a sí mismo –que puede llamarse con rigor nivel entitativo o nivel óntico- en donde se encuentra el nervio de la cuestión social."

de deliberación, pues la acción queda prácticamente determinada por el fin mismo, como por ejemplo la acción de escribir no requiere la deliberación de cómo escribir o unir las letras.<sup>250</sup> Incluso hay muchas decisiones morales en que se llega a la conclusión sin deliberación, por evidencia moral.

Aristóteles reconoce que mientras en las acciones previsibles uno puede decidirse por cálculo y razonamiento, las que se realizan con inmediatez se deciden según el carácter y pueden ser virtuosas<sup>251</sup> porque cualquier acción de una persona virtuosa, aunque se lleve a cabo súbitamente, se considera como según *proairesis*, por su disposición habitual al obrar: sabe lo que hace, elige las acciones por ellas mismas, las realiza con firmeza e inquebrantablemente.

## 2. El ámbito de la deliberación.

En el libro III de la *Ética a Nicómaco*, cuando Aristóteles se dispone a tratar el tema de la deliberación empieza delimitando su ámbito. Éste es el campo de la ética y de la política. En efecto, según Aristóteles las realidades sobre las que recae la deliberación son todas aquellas en las que deliberaría un hombre en su sano juicio.<sup>252</sup> En este

---

<sup>250</sup> cfr. *EN* III, 3, 1112 b 2-3: "Sobre conocimientos exactos y suficientes no hay deliberación, por ejemplo, sobre las letras (pues no vacilamos sobre cómo hay que escribirlas)."

<sup>251</sup> cfr. *Ibid*, I, 8 1117 a 17-22: "pues las acciones previsibles pueden decidirse por cálculo y razonamiento, pero las súbitas se deciden por carácter; *EN* V, 8, 1135 b 9-11:" De los actos voluntarios, unos los realizamos con intención y otros sin ella; con intención, cuando son objeto de una previa deliberación; sin intención, cuando no van precedidos de deliberación."

<sup>252</sup> *Ibid*, III, 3, 1112 a 20-21. "Quizá debe llamarse objeto de deliberación no aquello sobre lo cual podría deliberar un necio o un loco, sino aquello sobre lo que deliberaría un hombre de sano juicio."

## Capítulo II

punto parece clarificadora la aportación que hace Santo Tomás al respecto: “tales hombres no deliberan, sino sobre lo que en su naturaleza es de tal manera que de él deba haber consejo y que se llama lo deliberable (*consiliabilia*)”<sup>253</sup> y por tanto sería de insensatos delibera sobre lo que no es deliberable.

Un poco más adelante continua señalando dónde no cabe la deliberación. En concreto hace cinco observaciones: nadie delibera sobre lo eterno - sobre el cosmos-, ni sobre las cosas que se mueven siempre del mismo modo, sea por necesidad, por naturaleza o por cualquier otra causa -movimientos de los astros-, ni sobre las cosas que ocurren ahora de una manera ahora de otra -las sequías y las lluvias-, ni sobre lo que sucede por azar -el hallazgo de un tesoro-, ni siquiera lo hacen sobre todos los aspectos humanos y pone el ejemplo de que los lacedemonios no deliberan sobre la mejor manera en la que, los lejanos escitas, deban convivir. Y es así porque nada de todo esto puede suceder por obra nuestra.<sup>254</sup> Queda excluido, por tanto, del ámbito de la deliberación tanto lo estrictamente accidental como lo necesario. Tampoco se delibera sobre el pasado, que es imposible cambiar, ni sobre lo que depende de otras personas.

Por fin señala en dónde sí recae la deliberación. Se delibera sobre aquello que está bajo el poder del hombre y es realizable por él.<sup>255</sup> De hecho, concluía la parte anterior -donde no cabe deliberación- explicando que el motivo era precisamente porque nada de todo aquello puede suceder por obra del hombre. Por tanto, la deliberación es una

---

<sup>253</sup> Tomás de AQUINO, *Comentario a la Ética a Nicómaco de Aristóteles*, Colección de pensamiento medieval y renacentista n. 9, EUNSA, Pamplona 2001<sup>2</sup>, n° 293.

<sup>254</sup> cfr. *EN III, 2, 1111 b 21-30*: “Además, el deseo puede ser también de cosas que no podrían ser realizadas de ningún modo por uno mismo, por ejemplo, el deseo de que un cierto actor o atleta sean los vencedores.”

<sup>255</sup> *Ibid*, III, 3, 1112 a 31: “Deliberamos, entonces, sobre lo que está en nuestro poder y es realizable, y esto es lo que resta por mencionar.”

especie de investigación sobre cosas humanas, que dependen de la acción del hombre, reduciéndose en consecuencia a lo que Aristóteles describe como las cosas que suceden la mayoría de las veces de cierta manera, con relativa incertidumbre e indeterminación.<sup>256</sup> Se delibera sobre las cosas que dependen de nosotros y son realizables por nosotros. Es decir, del futuro, pero no cualquier futuro, sino sólo aquel que es posible.<sup>257</sup>

Ahora bien, otra vez arroja más luz a la cuestión el inciso que hace Santo Tomás para explicar con un poco más de detalle que no en todo lo que se puede deliberar se hace de la misma manera: “no siempre en lo determinado por medio nuestro deliberamos con el mismo o igual grado de duda, sino más en algo menos determinado y en lo cual es preciso considerar más cantidad de cosas exteriores.”<sup>258</sup>

Este pasaje nos muestra dos características de la deliberación. Antes que nada una cierta regularidad, que es condición para que haya deliberación. En segundo lugar la contingencia, característica intrínseca de la deliberación- y de la elección-, ya que, como el mismo Aristóteles explicaba, no se delibera sobre lo necesario. Llegados a este punto me parece interesante una explicación de Santo Tomás sobre lo necesario y su no deliberación. Cuando Aristóteles está exponiendo en dónde sí cabe la deliberación y en dónde no cabe<sup>259</sup>, el Santo hace la siguiente

---

<sup>256</sup> *Ibid*, III, 3, 1112 b 7-10: “La deliberación tiene lugar, pues, acerca de cosas que suceden la mayoría de las veces de cierta manera, pero cuyo desenlace no es claro y de aquellas en que es indeterminado.”

<sup>257</sup> *Ibid*, III, 3, 1112 b 27-28: “Entendemos por posible lo que puede ser realizado por nosotros...”

<sup>258</sup> Tomás de AQUINO, *Comentario a la Ética a Nicómaco de Aristóteles*, Colección de pensamiento medieval y renacentista n. 9, EUNSA, Pamplona 2001<sup>2</sup>, nº 302.

<sup>259</sup> *EN* III, 3, 1112 b 2-8: “Pero en cambio no deliberamos de la misma manera, por ejemplo, sobre las cuestiones médicas o de negocios, y sobre la navegación más que sobre la gimnasia, en la medida en que la primera es menos precisa, y sobre



## Capítulo II

explicación: “Dice que tenemos más necesidad de deliberar con relación a las artes operativas que con relación con las ciencias especulativas. En éstas no hay deliberación, en cuanto a lo que tratan, pues es por necesidad o por naturaleza, sino que hay deliberación en cuanto a su uso, por ejemplo, de qué modo y en qué orden deba procederse en ellas. En lo cual, sin embargo, es menos necesario deliberar que en las ciencias prácticas, en las que tenemos más dudas en vista de la gran variedad que en estas artes tiene lugar.”<sup>260</sup>

Que la razón práctica (intelecto práctico) sea de lo contingente, no significa que no sea de lo universal. Lo es al igual que la razón teórica, sólo que conoce lo universal en cuanto le lleva a actuar, que es siempre un conocimiento particular. La verdad práctica es útil porque sirve para actuar. El conocimiento de lo contingente encuentra su razón de ser en que sirve para actuar. Si no, es inútil. Por ejemplo, al hablar del tipo de conocimiento que requiere la prudencia, dice: “Pues la prudencia no sólo considera lo universal, en lo que no hay acción, sino que es necesario que conozca además lo particular, porque la prudencia es activa, o sea, principio de acción, y la acción versa sobre lo singular.”<sup>261</sup>

También cuando explica que los jóvenes no pueden ser prudentes, porque no tienen conocimiento de lo particular: “que el signo de que la prudencia se refiere no sólo a lo universal sino también a lo particular, es que los jóvenes se hacen geómetras y aprenden disciplinas, pueden ser instruidos en matemáticas o en ciencias que se aprendan por enseñanza y hacerse sabios en tales ciencias, en lo que compete a la perfección de las mismas. Sin embargo, no parece que el

---

el resto de la misma manera, pero sobre las artes más que sobre las ciencias, porque vacilamos más sobre aquéllas.”

<sup>260</sup> Tomás de AQUINO, *Comentario a la Ética a Nicómaco de Aristóteles*, Colección de pensamiento medieval y renacentista n. 9, EUNSA, Pamplona 2001<sup>2</sup>, n.º 303.

<sup>261</sup> *Ibid*, n.º 850.

joven se vuelva prudente. La causa es porque la prudencia versa sobre lo singular.”<sup>262</sup>

Finalmente, Aristóteles dice que, ante materias importantes, es conveniente preguntar a las personas que saben para poder hacer un “buen diagnóstico,”<sup>263</sup> a lo que Santo Tomás apostilla: “queda claro que el consejo no debe versar sobre menudeces, sino sobre algo importante.”<sup>264</sup> No sólo eso, resulta también muy importante tener un modelo de hombre bueno: “Y es que la verdad del hombre no es simplemente una verdad teórica. Más aún: elaborar una teoría sensata sobre el hombre depende, si no totalmente, sí al menos en buena parte, de que tropecemos con hombres que “andan en verdad”, es decir, hombres que actúan habitualmente conforme a la verdad, pues es en ellos donde se muestra íntegramente lo más específicamente humano.”<sup>265</sup>

### 3. *El objeto de la deliberación.*

Aristóteles parece tener muy claro cuál es el objeto de la deliberación: los medios que conducen al fin propuesto. Por tanto, no el

---

<sup>262</sup> Tomás de AQUINO, *Comentario a la Ética a Nicómaco de Aristóteles*, Colección de pensamiento medieval y renacentista n. 9, EUNSA, Pamplona 2001<sup>2</sup>, n° 860.

<sup>263</sup> cfr. *EN III, 3, 1112 b 10-11*: “Y llamamos a ciertos consejeros en materia de importancia, porque no estamos convencidos de poseer la adecuada información para hacer un buen diagnóstico.”

<sup>264</sup> Tomás de AQUINO, *Comentario a la Ética a Nicómaco de Aristóteles*, Colección de pensamiento medieval y renacentista n. 9, EUNSA, Pamplona 2001<sup>2</sup>, n° 306.

<sup>265</sup> Ana Marta GONZÁLEZ, *Verdad y libertad. Su conexión en la acción humana*, Cuadernos de Anuario Filosófico Serie Universitaria n° 73, Universidad de Navarra, Pamplona 1999, p. 107.

## Capítulo II

fin sino los medios para el fin.<sup>266</sup> Nos llevaría muy lejos adentrarnos en las abundantes interpretaciones que ha suscitado esta afirmación de Aristóteles. Para nuestro estudio es suficiente su significación más directa: se delibera sobre los medios para alcanzar un fin determinado. En cuanto al fin general, el fin no es objeto de deliberación. Aristóteles restringe la deliberación a los medios para un fin determinado. De hecho, dice que no se elige un fin, por ejemplo, el de ser felices, sino más bien se elige una acción que conduzca a ese fin.<sup>267</sup>

Por tanto, una consecuencia bastante inmediata es esta: sin un fin a perseguir no hay deliberación. Y, al menos en este contexto, en la determinación del fin no interviene la deliberación. El fin se convierte, de esta manera, en el elemento que pone en marcha la deliberación. De hecho, para explicar de manera gráfica estas consideraciones, Aristóteles toma como ejemplo los fines de algunas profesiones: "Pues, ni el médico delibera sobre si curará, ni el orador sobre si persuadirá, ni el político sobre si legislará bien, puesto el fin, consideran cómo y por qué medios pueden alcanzarlo."<sup>268</sup> Efectivamente, el médico que se dispone a operar a una persona, en la intervención no se para a pensar si el fin de esa intervención es o no la de curar al paciente. La da por supuesta, por eso opera. Y así con todas las profesiones, por eso, aunque parezca una verdad evidente, para que un profesional pueda ejercer bien su profesión debe tener claro cuál es el fin de su profesión, si no, no estará en condiciones de realizar esta profesión a través de actos concretos previamente deliberados.

---

<sup>266</sup> cfr. *EN*, III, 3, 1112 b 12-13: "Pero no deliberamos sobre los fines, sino sobre los medios que conducen a los fines."

<sup>267</sup> cfr. *Ibid*, III, 2, 1111 b 26-30: " El deseo se refiere más bien al fin, la elección de los medios conducentes al fin: así desear estar sanos, pero elegimos los medios mediante los cuales podemos alcanzar la salud, y deseamos ser felices y así lo decimos, pero no podemos decir que elegimos (serlo), porque la elección, en general, parece referirse a cosas que dependen de nosotros."

<sup>268</sup> *Ibid*, III, 3, 1112 b 13-17.

Parece importante tener en cuenta que la expresión “los medios en relación al fin” no debe ser entendida en sentido estricto, es decir, como si los medios sólo tuvieran sentido de instrumento, cuya existencia sólo se entendería si a través de ellos efectivamente se alcanzara el fin propuesto; como si entre los medios y el fin existiera una relación de causa-efecto. Es decir, la expresión tiene un significado más amplio que incluye “las cosas que contribuyen” o “promueven” o “favorecen” alcanzar un fin. Así lo hacía ya Aristóteles cuando usaba esta expresión para significar no sólo los medios, los instrumentos, sino también para designar bienes que tienen valor en sí mismos y que contribuyen a la realización de la felicidad, como por ejemplo: el honor, el placer, la inteligencia.<sup>269</sup> Más que instrumentos o medios, tales bienes constituyen las condiciones del sujeto que favorecen el logro de su fin.<sup>270</sup>

Siguiendo su exposición sobre el objeto de la deliberación, Aristóteles afirma, un poco más adelante, que el objeto de la deliberación es el mismo que el de la elección.<sup>271</sup> Sin embargo hay una pequeña diferencia. En la deliberación se investigan todos los modos posibles de alcanzar un fin con la intención de escoger posteriormente uno de ellos. En cambio, en la elección ya se ha escogido. Ya no hay muchos modos sino sólo uno. En efecto la elección es la conclusión de la deliberación. En este sentido el objeto de la deliberación es más amplio

---

<sup>269</sup> *Ibid*, I, 7, 1097 b 1-5: “Tal parece ser, sobre todo, la felicidad, pues la elegimos por ella misma y nunca por otra cosa, mientras que los honores, el placer, la inteligencia y toda virtud, los deseamos en verdad, por sí mismos (puesto que deseáramos todas estas cosas, aunque ninguna ventaja resultara de ellas), pero también los deseamos a causa de la felicidad, pues pensamos que gracias a ellos seremos felices.”

<sup>270</sup> cfr. Jonh M. COOPER, *Reason and Human Good in Aristotle*, Harvard University Press, Indianapolis 1975, p. 19.

<sup>271</sup> cfr. *EN* III, 3, 1113 a 2-5: “El objeto de la deliberación es el mismo que el de la elección, excepto si el de la elección está ya determinado, ya que se elige lo que se ha decidido después de la deliberación.”

que el de la elección. Veamos ahora en qué consiste el proceso deliberativo.

#### 4. *El razonamiento práctico: medios-fines.*

Aparentemente es un razonamiento muy simple. De hecho, se trata de averiguar, de entre los posibles, el mejor modo de alcanzar un fin. Es un proceso que llevará más o menos tiempo pero que no parece tener más complicación.

Aristóteles describe de este modo el proceso deliberativo: “Puesto el fin, consideran cómo y por qué medios pueden alcanzarlo; y si parece que el fin puede ser alcanzado por varios medios, examinan cuál es el más fácil y mejor, y si no hay más que uno para lograrlo, cómo se logrará, a través de éste, y éste, a su vez, mediante cuál otro hasta llegar a la causa primera que es la última en el descubrimiento. Pues el que delibera parece que investiga y analiza de la manera que hemos dicho, como si se tratara de una figura geométrica (sin embargo, es evidente que no toda investigación es deliberación, por ejemplo, las matemáticas; pero toda deliberación es investigación), y lo último en el análisis es lo primero en la génesis. Y si tropieza con algo imposible, abandona la investigación, por ejemplo, si necesita dinero y no puede procurárselo; pero si parece posible, intenta llevarla acabo. Entendemos por posible lo que puede ser realizado por medio de nuestros amigos, lo es en cierto modo por nosotros, ya que el principio de la acción está en nosotros.”<sup>272</sup>

El proceso deliberativo empieza, por tanto, teniendo claro el objetivo final. Santo Tomás apunta que, de igual modo que en la investigación especulativa los principios se suponen, así debe suceder

---

<sup>272</sup> *Ibid*, III, 3, 1112 b 15-29.

en la deliberación respecto al fin: es preciso suponer el fin.<sup>273</sup> Después se buscan las diferentes maneras de alcanzarlo hasta dar con la que parece óptima y de ésta surge la acción. Acción que debe ser posible realizar por parte del agente. Parece, por tanto, que la deliberación procede, por así decir, desde atrás, desde el fin, hasta llegar a la acción concreta. Y que acaba en el momento en el que se nos presentan las posibilidades -o en su caso la única- que podemos obrar aquí y ahora y así, posteriormente, desencadenar todo el proceso. Por tanto, lo último que alcanzamos en la deliberación es el medio o los medios operables aquí y ahora, es decir, lo primero que debemos realizar para alcanzar el fin querido.

Por lo demás, parece obvio que la secuencia medios-fin puede ser más o menos larga. También es importante advertir que en esta secuencia medios-fin pueden aparecer algunos medios cuya consecución requiera de otros medios y que por tanto se estén comportando como fines -fines intermedios- de estos últimos.

Cuando se presenten múltiples maneras de lograr un fin, se requerirá elegir la que se considera más accesible y mejor, sin que necesariamente exista una certeza absoluta sobre la eficacia del resultado. Por tanto, la deliberación siempre llevará consigo cierto riesgo; la equivocación no está descartada. Ahora bien, todo el recorrido desde la primera acción hasta la última con la que se consigue efectivamente el fin, debe ser realizable, posible. No basta con que cuadre a nivel especulativo.

Aristóteles hace una comparación geométrica para explicar un aspecto de la deliberación aparentemente evidente. Si se quiere construir una figura geométrica, habrá que empezar por una de sus partes -por ejemplo el triángulo- y, poco a poco, llegar a la consecución

---

<sup>273</sup> cfr. Tomás de AQUINO, *Comentario a la Ética a Nicómaco de Aristóteles*, Colección de pensamiento medieval y renacentista n. 9, EUNSA, Pamplona 2001<sup>2</sup>, nº 307.

## Capítulo II

de toda la figura. Es este caso, el triángulo se comportaría como medio respecto a la figura geométrica final.<sup>274</sup> Análogamente ocurre en la deliberación, en la que el agente se concentrará en un fin singular –fin intermedio apuntábamos antes– en un momento determinado. La deliberación podría continuar también hasta que el agente encuentre la posibilidad real, a su alcance, y así empezar a actuar.<sup>275</sup> Por ejemplo, para poder dibujar este triángulo, quizá se debería deliberar sobre cómo conseguir los materiales necesarios para construir el triángulo.

Llega un momento en que se acaba el proceso deliberativo, pues no es infinito. Tiene dos maneras de finalizar. Una sería cuando, en la búsqueda del recorrido, uno de los pasos a seguir aparece imposible de realizar. La deliberación en esa dirección se detiene, no va adelante. En efecto, si durante este proceso, la razón tropezara con un medio imposible –usando el ejemplo que propone Aristóteles, si para alcanzar el fin propuesto hace falta una suma de dinero que no podemos conseguir–, se detendría el proceso. Y lo hace precisamente porque la deliberación es un razonamiento eminentemente práctico, ordenado a la acción, y, si la acción no es posible, la deliberación no tiene sentido. Sería tan absurdo pretender alcanzar un fin posible por un medio imposible, como pretender lograr un fin ya en sí mismo imposible. Sin embargo, a veces, el deseo de un determinado fin se hace práctico o bien se convierte en realizable, a través de la deliberación. Es decir que un fin que parecía en un principio inalcanzable gracias a una buena deliberación, se hace posible.<sup>276</sup>

---

<sup>274</sup> cfr. *Met*, 1032 b 6-10, b 18-26; *MA*, 701 a 2-23.

<sup>275</sup> cfr. *EE*, 1226 b 12-13, 1227 a 17; *Met*, 1032 b 9.

<sup>276</sup> cfr. *S.Th*, I-II, q. 41, a. 4. Santo Tomás distingue entre “admiración” y “estupor” ante fines difíciles. “Maravillarse” lleva a buscar porque el fin se considera alcanzable, mientras que el “estupor” paraliza. Todo esto va asociado a la virtud de la esperanza.

El segundo modo de detener la deliberación es el siguiente. El proceso deliberativo -en la consideración de cada uno de los posibles medios actuables para conseguir el fin- se detiene efectivamente cuando el agente se da cuenta de que tal medio es actuable aquí y ahora, y que, por tanto, tal medio se convierte en el último eslabón de la cadena, aunque puedan existir diferentes cadenas y no ser la única. En definitiva, la percepción sensible del agente pone fin al proceso deliberativo en cuanto que indica que tal medio -o medios- pueden ser inmediatamente actuado. Pero será la elección la que hará efectiva la conclusión del proceso, pues mientras ella no elija no acaba propiamente la deliberación.

La conclusión de la deliberación es la elección (*proairesis*). Es la decisión de tomar una acción concreta -de entre las posibles- en vistas al fin propuesto. Tal conclusión es el último juicio de la razón práctica al que se añadirá, por la elección, un componente volitivo. Sin embargo, es importante recordar que Aristóteles define la *proairesis* como deseo deliberado o inteligencia deseosa, es decir, que no puede considerarse la elección tan sólo como una "orden de ejecución" de algo previamente decidido por la deliberación. En este sentido, podría decirse que la *proairesis* invade de algún modo el campo de la deliberación o, al menos, no puede pensarse sin una estrecha relación con ella. Este tema se tratará específicamente más adelante. Baste por ahora saber que la voluntad no es totalmente ciega respecto de la inteligencia.

Si, tal y como decíamos anteriormente, el proceso de la deliberación se detiene a causa de la imposibilidad de emprender una acción, también lo haría en ese caso la elección. Sin embargo, cuando se tiene la suficiente certeza sobre la posibilidad de realización de la acción, será el agente quien, llevándola a cabo, comprobará si la deliberación habrá sido eficaz según se haya conseguido el fin propuesto.

El momento preciso de realizar la acción lo determinará el agente cuando perciba que se dan las circunstancias más adecuadas para



## Capítulo II

ello.<sup>277</sup> En este sentido, cada deliberación es una investigación cuyo último paso es el primero en la realización efectiva de la acción, “aunque no toda cuestión o búsqueda es una deliberación, como no lo es la búsqueda matemática. Sólo la búsqueda sobre lo operable es una deliberación.”<sup>278</sup>

Un buen resumen de la deliberación puede ser el esquema facilitado por Ross,<sup>279</sup> que reproducimos a continuación:

DESEO	Yo deseo A
DELIBERACIÓN	B es el medio para obtener A C es el medio para obtener B ... N es el medio para obtener M
PERCEPCIÓN	N es algo que puedo hacer aquí y ahora
ELECCIÓN	Elijo N
ACTO	Hago N

Como se decía anteriormente, el proceso deliberativo comprende todos los caminos posibles para alcanzar un fin. En este sentido, por tanto, podríamos completar el esquema de Ross, pues no sólo B es el medio para obtener A, sino también B', B'', B''', etc. Que a su vez, cada

---

<sup>277</sup> cfr. Jonh M. COOPER, *Reason and Human Good in Aristotle*, Harvard University Press, Indianapolis 1975, pp. 50-58.

<sup>278</sup> Tomás de AQUINO, *Comentario a la Ética a Nicómaco de Aristóteles*, Colección de pensamiento medieval y renacentista n. 9, EUNSA, Pamplona 2001<sup>2</sup>, nº 309.

<sup>279</sup> William David ROSS, *Aristotele*, Feltrinelli, 1971.

uno de ellos podría desencadenar una sucesión de medios parecida a la producida por B. En cualquier caso, el esquema parece reflejar bastante bien “la cascada” de medios necesaria para la consecución de un fin.

### **5. *Actividad esencialmente humana.***

Los autores clásicos han visto en la deliberación como un proceso propio del hombre. Propio porque es un proceso de carácter racional en vistas a la acción. Según ciertos autores, la lectura de algunos textos del Estagirita podría llevarnos a pensar que la deliberación no es sino la consecuencia de la imperfección de la mente del hombre.<sup>280</sup> Aristóteles considera, sin embargo, que la deliberación es la manifestación principal del ejercicio efectivo y práctico de la inteligencia.<sup>281</sup> Efectivamente, mientras los animales se mueven hacia el objeto deseado, percibido como bueno, para alcanzarlo, el hombre -antes de actuar- puede considerar qué acción concreta, entre las posibles, es la más eficaz para conseguir el bien deseado y juzgado como tal por él.

Como se ha visto anteriormente, que el hombre pueda deliberar sobre la acción a seguir, no significa que la deliberación sea siempre necesaria para realizar cada acción humana. De hecho, hay acciones que no necesitan ningún tipo de deliberación, pues la acción queda prácticamente determinada por el fin mismo.

En este sentido es muy interesante cómo Aristóteles reconoce que mientras en las acciones previsibles uno puede decidirse por cálculo y razonamiento, las que se realizan con inmediatez se deciden según el

---

<sup>280</sup> cfr. Juan Luis O'DOGHERTY, *La elección en la Ética a Nicómaco. Elementos para un estudio de la elección en Aristóteles*, Università Pontificia della Santa Croce, Roma 1997, p. 20.

<sup>281</sup> Michael PAKALUK, *Aristotle's Nicomachean Ethics an introduction*, Cambridge University Press, 2005, p. 137.

## Capítulo II

carácter y pueden ser virtuosas<sup>282</sup> porque cualquier acción de una persona virtuosa, aunque se lleve a cabo súbitamente, se considera como según *proairesis*, por su disposición habitual al obrar: sabe lo que hace, elige las acciones por ellas mismas, las realiza con firmeza e inquebrantablemente.<sup>283</sup> Sin embargo, lo más normal es que tengamos que deliberar y que sea una actividad que por su misma naturaleza - reflexionar, consideran los pros y los contras de un asunto, etc.- sea laboriosa y lenta.

Ahora bien, de alguna manera, parece cierto que la deliberación sea una imperfección. Sería más perfecto no tener necesidad de deliberar, sino conocer intuitivamente - como de un golpe de vista- lo que hemos de obrar en cada momento. Sería posible si lo conociéramos todo perfectamente, también los sucesos futuros. Este es justamente el modo de proceder de la inteligencia divina: Dios conoce los futuros contingentes. También el hombre, cuando se encuentra ante situaciones de las que tiene repetida experiencia anterior, sabe con facilidad cómo ha de actuar, casi sin necesidad de deliberación, y concluye rápidamente.

Habrá que admitir, por tanto, que la deliberación manifiesta la imperfección de nuestro conocimiento. Sin embargo, también tendremos que admitir que esta imperfección va íntimamente ligada al hecho de la contingencia del mundo. Si el mundo fuera necesario, si se rigiera por leyes inexorables, fácilmente podríamos prever los sucesos

---

<sup>282</sup> EN III, 8, 1117 a 17-22: "Parece ser distintivo del hombre que sobresale en valentía no tener temor y mostrarse más imperturbable en los peligros repentinos que en los previsibles, porque esta actitud es resultado del modo de ser antes que de la preparación; pues las acciones previsibles pueden decidirse por cálculo y razonamiento, pero las súbitas se deciden según carácter."

<sup>283</sup> *Ibid*, II, 4, 1105 a 29-32: "En cambio, las acciones, de acuerdo con las virtudes, no están hechas justas o sobriamente si ellas mismas son de cierta manera, sino si también el que las hace está en cierta disposición al hacerlas, es decir, en primer lugar, si sabe lo que hace; luego, si las elige, y las elige por ellas mismas; y en tercer lugar, si las hace con firmeza e inquebrantablemente."

futuros.<sup>284</sup> Ahora bien, también es verdad que es la deliberación la que nos permite, por así decirlo, entrar en diálogo con el futuro.<sup>285</sup> Podríamos considerarla, en este sentido, una perfección del hombre. En efecto, el hombre, como resultado de cada deliberación, decide seguir un determinado modo de conducta de entre los muchos posibles en cada caso, y a continuación lo realiza efectivamente mediante la elección. Por tanto, mediante la deliberación (junto con la elección) el hombre es capaz de construir su futuro, alcanza cierto grado de autodeterminación.

### C. RAZÓN PRÁCTICA.

#### 1. Razón especulativa y razón práctica: la verdad práctica.

Anteriormente se apuntaba que el ámbito de la elección era el de lo contingente operable, de lo posible para el hombre. Ahora, se cierra un poco más el círculo, y ya no sólo es lo que es contingente operable para el hombre sino que es lo contingente operable específico del hombre, que sólo puede realizar el hombre por el hecho de ser de naturaleza racional.<sup>286</sup>

En este encontrarse del intelecto y del deseo se distingue claramente una manifestación de la naturaleza racional del hombre. La razón práctica, por ser razón, tiene como función principal la de conocer la verdad. Sin embargo, a diferencia de la razón teórica que conoce la

---

<sup>284</sup> cfr. Pierre AUBENQUE, *Le Prudente chez Aristote*, PUF, Paris 1976<sup>2</sup>, pp. 107 y 116.

<sup>285</sup> Esta idea ya la había anticipado Aristóteles en la Retórica, donde decía que «el tiempo propio del que delibera es el tiempo futuro» (cfr. *Reth.*, I, 1358 b 13).

<sup>286</sup> cfr. Ignacio YARZA DE LA SIERRA, *La racionalidad de la ética de Aristóteles*, Colección filosófica n. 163, EUNSA, Pamplona 2001, p. 27.

## Capítulo II

verdad por sí misma, la razón práctica la conoce para actuar. La razón práctica mira hacia el actuar.<sup>287</sup> Este actuar del hombre es un actuar voluntario<sup>288</sup> pero distinto del movimiento animal, precisamente por su marcado carácter racional. Es un actuar propio del hombre, manifestación de su naturaleza racional. El entendimiento o razón es especulativo cuando se dirige al simple conocimiento de la verdad, dada en la realidad y medida por ésta, que es fin intrínseco del conocer. Se hace, en cambio, práctico cuando se extiende al fin extrínseco al propio conocer teórico de la simple consideración de la verdad, que es el fin de la voluntad, es decir, cuando aplica el propio conocimiento a la dirección de la operación voluntaria, o a la *praxis*.

“Mientras que la verdad de una frase es una verdad especulativa, la verdad de una elección es una verdad práctica. Los calificativos puede ayudarnos a matizar la diferencia: hay verdad especulativa en los juicios de nuestro entendimiento cuando éste refleja – especula, espeja- el orden real, es decir, cuando pone junto lo que en la realidad está junto, y separa lo que en la realidad está separado. En cambio, la verdad práctica no es de ninguna manera un simple “reflejo”. El calificativo “práctica” caracteriza muy bien este tipo de verdad: es una verdad que se pone por obra, es una verdad de la acción, hasta el extremo de que si en su propia naturaleza no va implícita esa orientación a la acción, no podrá hablarse propiamente de una verdad práctica.”<sup>289</sup>

---

<sup>287</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2000, pp. 96-103.

<sup>288</sup> Aristóteles utiliza el término *hekousion* para hablar de la acción voluntaria, caracterizada por tener su origen, su principio de movimiento, en el agente, de quien depende realizarla o no. Por tanto este término griego no equivale exactamente a lo que actualmente se entiende por voluntario.

<sup>289</sup> Ana Marta GONZÁLEZ, *Verdad y libertad. Su conexión en la acción humana*, Cuadernos de Anuario Filosófico Serie Universitaria nº 73, Universidad de Navarra, Pamplona 1999, p. 100.

La voluntad humana sólo apetece su bien propio o racional que es su fin, y todos los bienes particulares los desea por el apetito de la felicidad que es el bien completo. Los actos humanos que no son deliberados o conscientes, como los actos instintivos, son simples acciones materiales del hombre, pero no son humanos o voluntarios, no son morales. Y los actos que no son debidamente ordenados a los fines o bienes racionales y humanos son actos desordenados y por tanto malos.

Ahora bien, deliberar y ordenar son actos propios de la razón. Deliberación es búsqueda de los medios aptos para el fin, lo cual supone una comparación o relación entre varios, acto propio de la razón; y ordenar es conducir y orientar o dirigir tales medios a sus fines, que es también obra exclusiva de la razón. "El modo de enfrentarse con un fin que no se logra inmediatamente no es, pues, la teoría. Es lo que se llama tendencia o deseo. Naturalmente, en la acción tendrán que intervenir los dos: el conocimiento teórico y la tendencia. Pero el que identifica y se relaciona directamente con fines prácticos es del deseo. Y, si la teoría tiene algún tipo de relación con el fin, no es directamente, como sostenía Platón, sino a través del deseo, que es el que tiene que ver directamente con él. Una vez querido, puede haber un conocimiento del fin, de lo que hay que hacer, pero, desde ese momento, ese conocimiento ya no es teórico, sino que es conocimiento práctico."<sup>290</sup>

Por tanto, el razonamiento práctico es un razonamiento sobre las cosas que se pueden hacer (*operabilia, agibilia*) o se van a hacer (*agenda*). Por lo tanto, una condición en la razón práctica, parte de lo que lo distingue de otros tipos de razonamiento, es su objeto: las cosas que se pueden hacer, acciones que pueden llevarse a cabo. Sin embargo, algunos de nuestros pensamientos o razonamientos acerca de la acción no son del todo o totalmente prácticos. Por ejemplo pensar en el proceso

---

<sup>290</sup> Miquel BASTONS, *La inteligencia práctica*, Prohom Edicions, Barcelona, 2003, p. 58.

## Capítulo II

de cambiar un neumático desinflado, en la preparación para la escritura de un manual del propietario del automóvil o meditar sobre lo que uno va a hacer con las ganancias, si uno gana la lotería, es más bien la razón abstracta y teórica acerca de las cosas que se pueden hacer.

La razón especulativa se dirige al conocimiento de las cosas, formulando juicios sobre su naturaleza y sobre sus cualidades. “La función propia de la razón práctica no es el conocimiento, sino la dirección de la conducta –que naturalmente presupone un momento cognoscitivo previo-, por el que se dice que el acto propio de la razón práctica es el precepto: haz esto, no hagas aquello, etc.”<sup>291</sup> El ámbito de la elección viene delimitado por el espacio en el que se mueve la razón práctica, es decir, el de la verdad práctica.<sup>292</sup>

“La razón práctica es la que dice lo que hay que hacer. Decir lo que hay que hacer no es imponer a nadie normas desde fuera. Esto no quiere decir que la razón práctica carezca de facultades para exigirnos algo, sino que lo que nos exige es que nos exijamos a nosotros mismos el esfuerzo de una decisión reflexiva y deliberada, ya que sólo por este camino podemos llegar a saber en cada caso qué es lo mejor. (...) Más que decirnos qué es el bien, lo que hace Aristóteles es empeñarnos a él,

---

<sup>291</sup> Ángel RODRÍGUEZ LUÑO, *La scelta etica. Rapporto fra libertà e virtù*, Ragione e Fede, collana di studi filosofico-teologici di base n. 7, ARES, Milano, 1988, p. 133. La traducción es nuestra: “La funzione propria della ragione pratica non è la conoscenza, ma la direzione della condotta –che naturalmente presuppone un momento conoscitivo previo-, per cui si dice che l’atto proprio della ragione pratica e della prudenza è il precepto: “fa’ questo”, “non fare quello”, e così via.”

<sup>292</sup> En lo que concierne a nuestro tema, Santo Tomás tomó directamente de Aristóteles la fundamental distinción de razón teórica (que llamó siempre razón especulativa) y razón práctica, convirtiéndola en punto nuclear de su doctrina. Las dos expresiones aparecen en sus obras: *intellectus speculativus*, *intellectus practicus*, *ratio speculativa*, *ratio practica*: si bien de preferencia denomina *intellectus*, especulativo o práctico, cuando lo refiere al conocimiento por discursos o razonamiento, que construye las ciencias.

hacer que nos empeñemos por él, despertar nuestro interés por él, sea lo que sea y esté donde esté.”<sup>293</sup>

Aristóteles introduce la caracterización de la verdad práctica cuando dice: “lo que en el pensamiento es afirmación y negación, son, en el deseo, la persecución y la huida; así, puesto que la virtud ética es un modo de ser relativo a la elección, y la elección es un deseo deliberado, el razonamiento, por esta causa, debe ser verdadero, y el deseo recto, si la elección ha de ser buena, y lo que «la razón» diga el «deseo» debe perseguir. Esta clase de entendimiento y verdad son prácticos. La bondad y la maldad del entendimiento teórico y no práctico ni creador son, respectivamente, la verdad y la falsedad (pues ésta es la función de todo lo intelectual); pero el objeto propio de la parte intelectual y práctica, a la vez, es la verdad que está de acuerdo con el recto deseo.”<sup>294</sup>

Precisamente esta pequeña apreciación permite a Llano hacer una pequeña reflexión –sin ánimo de extenderse– sobre la distinción entre el conocimiento especulativo del práctico. “La diferencia constitutiva del entendimiento práctico y del especulativo es, para la tradición aristotélica, la incidencia de la voluntad, expresamente presente en el primero y en cierto sentido ausente en el segundo.”<sup>295</sup>

---

<sup>293</sup> Fernando INCIARTE, *El reto del positivismo lógico*, RIALP, Madrid 1976, pp. 208-209. Y cfr. p. 209: “Es más, según Aristóteles, una ciencia moral que intente saber lo que es el bien es perfectamente inútil: inútil, en primer lugar, porque conocer el bien sin hacer uso de él, son ponerlo por obra es, evidentemente, tarea vana; pero, en segundo lugar, y sobre todo, inútil porque no se puede saber lo que es el bien sino en alternativa de tener que decidirse entre varias posibilidades más o menos buenas, antes que decidirse por él o en contra de él, lo cual ya presupone haber decidido (teóricamente) sobre él.”

<sup>294</sup> EN VI, 2, 1139 a 21-31.

<sup>295</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Sobre la Idea Práctica*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México, 1998, p. 45.



## Capítulo II

Dice en “cierto sentido” –refiriéndose al entendimiento especulativo- porque, en realidad, la voluntad incide en los dos tipos de entendimiento, pero no del mismo modo. El ejercicio del entendimiento no empieza ni se mantiene sin la constante intervención de la voluntad. En entendimiento especulativo empieza cuando nosotros queremos, continua si nosotros queremos y acaba cuando nosotros queremos. En este sentido, se puede decir que los avances que se dan en el entendimiento especulativo está a merced de la intervención de la voluntad y no sólo al acierto por parte de la facultad de pensar en sí misma.

En el caso del entendimiento práctico, no es sólo la voluntad la encargada de dar constancia, orden, disciplina y ánimo ante las dificultades. Tienen mucho que ver los resultados a los que llega el entendimiento especulativo. Por tanto, la distinción entre especulativo y práctico no la debemos buscar en cómo interviene la voluntad, sino en el entendimiento mismo. “El entendimiento no es especulativo porque en él se encuentre ausente la voluntad. Es especulativo porque la voluntad, presente en él, no es una voluntad del hacer práctico, es decir, no incide en el entendimiento en el sentido de querer cambiar la realidad. Y la diferencia, decimos, se encuentra en el ámbito del entendimiento mismo, esto es, de su objeto, de lo que se piensa con él. Para que el entendimiento pueda recibir estrictamente el nombre de práctico, requiere indicar cómo lo pensado puede hacerse realidad extramental (no necesariamente extrasubjetiva). En cambio, cuando el entendimiento es especulativo, éste nada nos dice respecto de cómo poner en la realidad aquello que se piensa.”<sup>296</sup>

Con todo esto Llano ha querido remarcar que no es suficiente un acto de la voluntad para la realización de algo pensado *a priori*. Como si primero lo pienso y luego lo quiero realizar. “El paso de lo especulativo a lo práctico no es un problema de volición *a posteriori*, sino *ab initio*,

---

<sup>296</sup> *Ibid* pp. 45-46.

pues lo especulativo (...) se suele pensar en condiciones noéticas tales que resulta ya intransferible a la práctica. Esto es en buena parte la causa más profunda por la que la especulación resulta poco práctica (...) porque no puede. Al contrario, el pensamiento práctico, al iniciarse con una decisión voluntaria de practicidad, resulta todo él vertido hacia la realización exterior, y enfocado a ella."<sup>297</sup>

No se pasa de lo especulativo a lo práctico con un golpe de voluntad, como queriendo dar practicidad a lo antes pensado especulativamente. El golpe de voluntad se da desde el principio para pensar prácticamente (hay voluntad de actuar desde el inicio).

Inciarte, lo explica muy bien: "Las razones con que la Ética intenta convencer obtienen su poder de convicción de una actitud de reserva frente a sí mismas. Como razones que son, son razones teóricas. Esta actitud de reserva es, pues, desconfianza frente al poder de la teoría en la práctica. No es que el hombre vuelva las espaldas a las razones que ha visto en la teoría como buenas, no es que vea lo bueno y escoja lo malo. Esto no es lo decisivo. Lo decisivo es que la teoría por sí misma es incompetente para la práctica, lo decisivo es que la teoría, por sí sola, no sabe lo que es el bien práctico, el 'agathon prakton', lo que hay que hacer, lo 'agibile'. Las razones prácticas que propone la Ética de Aristóteles se caracterizan, en primer lugar, porque son conscientes de que no saben prescribir -de una manera positiva- el modo de obrar. No son razones teóricas ni directrices técnicas, a las que el hombre, en su actuación, se pueda atener estrictamente para dar con lo bueno. Como posible teoría de la *praxis*, la Ética no puede ser más que práctica teórica o teoría práctica y, por tanto, en continuo hacer, inacabada. (...) Como teoría de la *praxis*, la Ética no es un recetario ni un herbario de plantas medicinales disecadas. En este sentido, las razones morales son más socráticas que platónicas, más un saber que no saben que un saber sin más.

---

<sup>297</sup> *Ibid* p. 46.

## Capítulo II

(...) Sólo cuando la razón se percata de su incompetencia en cuestiones prácticas deja de ser teórica y se constituye en razón práctica. La razón se convierte en razón práctica cuando deja de prescribir de arriba abajo normas de conducta que no esperen sino su aplicación (técnica).

(...) No es, pues, solamente que la razón no sepa teóricamente qué es el *bonum humanum*, sino que la razón sabe ahora que lo bueno para el hombre, por ser un '*agathon prakton*' y un '*faciendum quid*', es algo que ha de ser realizado prácticamente. Desasistida de la práctica, de querer la realización del bien, la razón se encuentra a ciegas. Querer el bien es el camino que conduce a saber algo sobre el bien, aunque saber que hay que querer el bien es, por supuesto, la primer condición para buscarlo. Esta colaboración entre un saber que uno no sabe y un querer saber lo que no se sabe es lo que Aristóteles llama '*prohairesis*'. Por eso, Aristóteles defiende la '*prohairesis*' indistintamente como una '*orexis dianoetike*' y como un '*nous orekticos*', como una apetencia razonable y como una razón apetente. Tal dualidad se encuentra ya en la misma palabra '*prohairesis*', decisión."<sup>298</sup>

### 2. Condiciones de verdad práctica.

Por consiguiente, de la verdad práctica -objeto de la razón práctica- se deducen las siguientes condiciones: 1) el deseo debe ser recto, 2) la determinación racional debe ser verdadera 3) y debe haber una cierta identidad entre lo que afirma la razón y lo que persigue el deseo.<sup>299</sup>

---

<sup>298</sup> Fernando INCIARTE, *El reto del positivismo lógico*, RIALP, Madrid 1976, pp. 204-207.

<sup>299</sup> cfr. Alejandro VIGO, *Estudios Aristotélicos*, EUNSA, Pamplona 2006, p. 302.

Por lo que se refiere a la “rectitud del deseo, éste debe interpretarse como una exigencia de bondad moral o por lo menos de aceptabilidad moral de los fines a los que apuntan en cada caso las acciones.”<sup>300</sup> Aunque Aristóteles se refiera a diferentes tipos de deseo, baste por ahora recordar que es precisamente el deseo el encargado de determinar el fin. Y éstos deben ser factibles, practicables. “Por tanto sólo habrá verdad práctica respecto de fines que son, como tales, practicables, ya que respecto de fines impracticables sólo es posible el mero deseo o anhelo, pero no la decisión o la elección racional, ni tampoco la acción eficaz encaminada a su consecución.”<sup>301</sup> Sin embargo, para garantizar la bondad moral de la *praxis* moral, no basta que los deseos sean practicables. Es importante que además se manifiesten como camino hacia el fin último del hombre, hacia la *eudaimonia*. Debe ser, por tanto, un deseo factible y que se dirija al logro de la vida buena.<sup>302</sup>

El segundo punto es que la razón debe ser verdadera. Este requisito debe entenderse como caracterización formal de la verdad práctica. Se trata de proveer los mejores medios para la consecución del fin propuesto por el deseo. Es decir: deliberar bien. Este requerimiento se exige como condición para que se dé efectivamente la verdad práctica, o sea en la acción misma, ya que se trata de una verdad que mueve a la acción.

Por lo que se refiere al tercer requerimiento, éste es el lugar de encuentro entre el deseo perseguido y los medios que lo consiguen. Los medios se muestran como deseables en la medida que alcanzan la

---

<sup>300</sup> *Ibid*, p. 367.

<sup>301</sup> *Ibid*, p. 303.

<sup>302</sup> EN VI, 2, 1139 b 1-4. “La reflexión de por sí nada mueve, sino la reflexión por causa de algo y práctica; pues ésta gobierna, incluso al intelecto creador, porque todo el que hace una cosa la hace con vistas a algo.”

## Capítulo II

realización del fin. Y el fin, por otra parte, se muestra como efectivamente realizable.

Decir que la verdad práctica consista en la conformidad de la razón con el deseo es lo mismo que afirmar la dependencia de la prudencia respecto de las virtudes morales.<sup>303</sup> Sin embargo, se instaura un círculo *vicioso*, ya que la prudencia presupone las virtudes morales y éstas a su vez presuponen la prudencia.

La solución de Santo Tomás pone en evidencia los dos aspectos de la virtud, intencional y electivo: la intención del fin debido (aspecto intencional de las virtudes) es la regla de la prudencia, y esta a su vez es la norma de la elección de los medios (aspecto electivo de las virtudes). “La prudencia participa de la rectitud de la intención como la elección participa de la rectitud del dictamen de la prudencia; y, con precedencia sobre estas participaciones, la intención participa de la rectitud inextinguible de la *sindéresis*, de la que nace el acuerdo radical del apetito con la realidad de la cosas.”<sup>304</sup>

Es decir, el principio tomista de la verdad práctica como conformidad con el apetito recto debe entenderse juiciosamente. No basta simplemente una intención ni objetiva ni subjetivamente recta. Ésta es importante, pero no suficiente. “Es simplemente un momento

---

<sup>303</sup> Santo Tomás se ocupa de la naturaleza de la verdad práctica comentando las reflexiones que hace Aristóteles sobre la razón práctica en el libro VI de la *Ética a Nicómaco*. De hecho en la lección 2 del comentario, Santo Tomás explica que la relación entre deseo e intelecto práctico es la relación entre la virtud moral y la prudencia.

<sup>304</sup> Ángel RODRÍGUEZ LUÑO, *La scelta etica. Rapporto fra libertà e virtù*, Ragione e Fede, collana di studi filosofico-teologici di base n. 7, ARES, Milano, 1988, p. 134. La traducción es nuestra: “La prudenza partecipa della rettitudine dell’intenzione come l’elezione partecipa della rettitudine del dettame prudenziale; e, con precedenza su queste partecipazioni, l’intenzione partecipa della rettitudine inestinguibile della *sinderesi*, dalla quale nasce l’accordo radicale dell’appetito con la realtà delle cose.”

inicial o incoativo de la *praxis*, un principio de rectitud, que debe ser completado por la debida apreciación de las circunstancias por parte de la prudencia. El recto imperio, el acto imperativo conforme a la recta intención, es un acto de la razón, una orden racional. Presupone un adecuado discernimiento de las cosas y de las circunstancias en relación con el fin,<sup>305</sup> es decir, presupone “deliberar bien”, que es como define Aristóteles al hombre prudente.

Esta intervención constante de la razón para constituir el acto libre y moral es lo propio de la razón práctica. Esto se esclarece especialmente por el famoso texto de Santo Tomas al comienzo de su comentario a la *Ética a Nicómaco* (lect. 1). Dice allí, invocando a Aristóteles: *sapientis est ordinare*, lo que equivale, como dice con frecuencia, a *rationis est ordinare*, pues el saber es la perfección más noble de la razón. Los sentidos conocen simple y absolutamente las cosas; solo la razón compara, conoce la relación de una a otra y las ordena o relaciona, pues el orden supone una multiplicidad de cosas.

“Ahora bien, el conocimiento se enfrenta con un orden cuádruple: a) Hay un primer orden, «que la razón no establece, sino sólo considera». Es «el orden de las cosas naturales», el orden cósmico, sensible y metafísico. Su conocimiento es meramente teórico o contemplativo, y da lugar a toda la ciencia y filosofía teóricas de la razón especulativa, b) Otro es el orden que «la razón establece en sus propios actos»; es el orden lógico de la ciencia lógica, en sustancia especulativo, aunque tenga un modo de arte o de practicidad. c) El

---

<sup>305</sup> Ángel RODRÍGUEZ LUÑO, *La scelta etica. Rapporto fra libertà e virtù*, Ragione e Fede, collana di studi filosofico-teologici di base n. 7, ARES, Milano, 1988, p. 135. La traducción es nuestra: “Questa è unicamente (...) un momento iniziale o incoativo della prassi, un principio di rettitudine, che dev’essere completato dal debito apprezzamento delle circostanze da parte della prudenza. Il retto imperio, l’atto imperativo conforme alla retta intezione, è un atto della ragione, un ordine razionale. Presuppone un adeguato discernimento delle cose e delle circostanze nel loro rapporto al fine.”

## Capítulo II

tercero es el orden que «la razón considerando establece en las operaciones voluntarias», y es el orden moral, por el que la razón constituye la ciencia moral o ética, y la *praxis* moral, d) El cuarto es el orden que «la razón por el conocimiento o consideración establece en las cosas exteriores»; es el orden por el que la razón dirige la producción de los artefactos, de las artes mecánicas. Ahora bien, los dos últimos órdenes, el moral y el de la producción mecánica, son propios de la razón práctica, de la razón que se extiende por su conocimiento a dirigir ordenando el obrar humano. Es el orden que la razón instituye (*facit*) u organiza, no simplemente contempla, como el orden dado y conocido por la ciencia teórica.”<sup>306</sup>

Sin embargo, para algunos continua siendo un problema llegar a una noción adecuada de razón y de verdad práctica, ya que, según ellos, en el libro VI Aristóteles dibujó algunos de los trazos fundamentales, señalando la presencia del apetito y afirmando también que la recta razón es el elemento cognoscitivo de la *phronesis*, que se puede considerar como intelecto apetitivo o como apetito intelectual.<sup>307</sup> En cualquier caso, “la verdad práctica se descubre rectificando. (...) por eso hablar de recta razón no es redundante. Porque si la razón teórica es recta, con la razón práctica no ocurre siempre lo mismo. La razón práctica no es recta de antemano, sino que ha de ser rectificada, corregida sobre la marcha. Por eso la palabra “rectificación” resume muy bien el proceso de descubrimiento de la verdad práctica.”<sup>308</sup>

---

<sup>306</sup> José Luis MIRETE NAVARRO, *El proceso de la razón práctica en Santo Tomás de Aquino*, Anales de derecho : revista de la Facultad de Derecho, nº 3, Universidad de Murcia, 1982, pp. 269-270

<sup>307</sup> cfr. EN VI, 2, 1139 b 3-5.

<sup>308</sup> Ana Marta GONZÁLEZ, *Verdad y libertad. Su conexión en la acción humana*, Cuadernos de Anuario Filosófico Serie Universitaria nº 73, Universidad de Navarra, Pamplona 1999, p. 109. cfr. Fernando INCIARTE, *El reto del positivismo lógico*, RIALP, Madrid 1974, pp.183-184: “ En el fondo, la verdad práctica (...) no consiste sino que existe, es decir, surge constantemente de la superación de una

Concretamente: “El procedimiento para decidirse razonablemente es el de sopesar alternativas, para cada una de las cuales habrán más o menos razones. La razón práctica en continuo proceso de enderezamiento no conoce razón, sino razones. La decisión teórica es directa: se ve o no se ve. (...) La decisión práctica es indirecta: salvo en casos extremos, para todo hay argumentos en pro y en contra. El enderezamiento de la razón práctica se opera sopesando las ventajas y los inconvenientes, pasando de las unas a los otros y del pro y el contra de una posibilidad al pro y contra de otra. Y, salvo en casos extremos, es ella misma –la razón práctica como querer razonante– la que inclina la balanza más que las razones aducidas. Porque la alternativa fundamental en la moral no es la de bien o mal. Esta es más bien la alternativa extrema. La alternativa fundamental es la de lo mejor y lo peor. En esta alternativa no hay decisión teórica tajante que haga superfluo nuestro decidirnos práctico, es decir, razonable, aunque no siempre óptimo. Lo malo es siempre malo; lo peor, en cambio puede ser también bueno. Por eso, lo decisivo es la decisión, con tal que no sea impulsiva, sino reflexiva.”<sup>309</sup>

No hay acto voluntario que no sea precedido y movido por el acto correspondiente de la razón, y a su vez la voluntad mueve a la razón a buscar nuevos objetos, nuevos bienes o motivos de obrar. Razón y voluntad intervienen así para constituir la acción libre o elección, que es siempre acto voluntario deliberado, o de la voluntad y la razón. “La elección no implica una confusión entre sus componentes, lo racional y lo desiderativo. Cada uno de ellos mantiene su identidad y su función

---

constitutiva posibilidad de error. Aristóteles mismo insiste con empeño en que la ciencia teórica nada tiene que ver con la rectitud ni, por consiguiente, con la necesidad de corrección, porque en ella no cabe error (1142 b 10). En cambio, la escolástica (...) consideraba que la expresión *recta ratio* es redundante.” cfr. Fernando INCIARTE, *El reto del positivismo lógico*, RIALP, Madrid 1976, p. 210

<sup>309</sup> Fernando INCIARTE, *El reto del positivismo lógico*, RIALP, Madrid 1976, pp. 212-213.



## Capítulo II

propia y ninguno de los dos asume las responsabilidades del otro. Y precisamente porque esto es así, ambos son necesarios. El intelecto se vincula con las tendencias, precisamente, porque el intelecto no es una tendencia, pero necesita de ellas para ejercer su función intelectual en la acción. Al mismo tiempo, los medios se ponen en la elección con relación al fin, porque no son ellos mismos fin, pero necesitan del fin para ser medios.”<sup>310</sup>

### D. LA ACTIVIDAD DEL HOMBRE: PRAXIS-POIESIS.

“Carlos Llano se remonta a los clásicos, en concreto a los griegos, quienes vieron de forma nítida que existen dos modos de acción en el hombre: la *poiesis* y la *praxis*.”<sup>311</sup> En efecto, a la hora de tratar la actividad del hombre, ya el mismo Aristóteles es el que hace la distinción entre actuar y producir, entre *praxis* –en sentido estricto- y *poiesis*.<sup>312</sup> La *poiesis* es un hacer constructivo orientado hacia un fin concreto y previsto, hacia una cosa o un estado. En cambio, la *praxis* es una acción humana que no se dirige a la consecución de un fin externo, sino a su misma realización. Es decir, su perfección no tiene una finalidad externa.

*Praxis* y *poiesis* se distinguen por tener fines diferentes. La *praxis* o acción moral, tiene como fin la acción misma,<sup>313</sup> no hay, por tanto, distinción entre el acto y el fin. Cuando se realiza el acto se realiza el fin de la *praxis*. El fin no está, por decirlo de algún modo, más allá de la

---

<sup>310</sup> Miquel BASTONS, *La inteligencia práctica*, Prohom Edicions, Barcelona, 2003, p. 61.

<sup>311</sup> Nahum DE LA VEGA MORELL, *Carlos Llano en resumen*, ediciones Ruz, México, 2009, p. 145.

<sup>312</sup> EN VI, 4, 1140 a 2. “La producción es distinta de la acción.”

<sup>313</sup> cfr. *Ibid*, I, 1, 1094 a 16-18.

acción. Por tanto, acción y fin se dan a la vez, en el mismo tiempo. Y esta peculiaridad la distingue del movimiento. En efecto, el movimiento es un proceso que requiere cierto tiempo para alcanzar su fin. En definitiva, no hay distinción temporal entre *praxis* y su fin. La *praxis* es una actividad que es elegida por sí misma.<sup>314</sup>

No sólo eso sino que además “la *praxis* (...) es la acción que me configura a mí mismo como persona, que me acuña individualmente, a mi solo, con independencia de cualquier relación y ambiente. (...) La *praxis*, dice Llano, es la acción interna, que me afirma como algo único e irrepetible, como responsable que soy de un destino propio, de una vocación personal a la que ningún otro ser humano puede responder y, por lo mismo, no puedo transferir a ningún otro.”<sup>315</sup>

En cambio, la *poiesis* -la producción- tiene su fin más allá de su propia actividad. No se identifican. El fin es el resultado producido por la actividad: el producto. Por tanto sí hay distinción entre fin y acto, como hay diferencia entre el coche (fin) y su construcción (producción).<sup>316</sup> En este caso sí que se puede equiparar al movimiento, porque se requiere un cierto tiempo para la consecución del fin; puede ser medido por un antes y un después respecto a la cosa producida.<sup>317</sup>

A diferencia de la *praxis*, la *poiesis* no se elige por sí misma sino por su fin, por lo que es producido a través del acto. “La distinción entre acción (*praxis*) y producción (*poiesis*) la da Aristóteles casi siempre por

---

<sup>314</sup> *Ibid*, I, 1094 a 4-5: “Sin embargo, es evidente que hay algunas diferencias entre los fines, pues unos son actividades y los otros obras aparte de las actividades.”

<sup>315</sup> Nahum DE LA VEGA MORELL, *Carlos Llano en resumen*, ediciones Ruz, México, 2009, p. 145.

<sup>316</sup> *Ibid*, VI, 5, 1140 b 5-7: “Porque el fin de la producción es distinto de ella, pero el de la acción no puede serlo; pues una acción bien hecha es ella misma el fin.”

<sup>317</sup> cfr. Antonio MALO, *Il Senso Antropologico dell' Azione*, Armando, Roma 2004, p. 21.

## Capítulo II

sabida, y consiste en el hecho de que la acción no da como resultado ningún objeto diferente a sí misma, es decir, termina en sí misma, mientras que la producción sí da lugar a un objeto diferente a sí mismo, que es el producto.”<sup>318</sup>

Una consecuencia importante para nuestro estudio deriva precisamente de esta diferencia de fines. Como son dos actividades humanas con diferentes fines, su realización también será diferente y por tanto cada una de ellas tendrá su propia deliberación, su propia elección.

La deliberación y elección del artista (agente racional que obra según *poiesis*) serán sustancialmente distintas a la del hombre prudente (agente racional que actúa según *praxis*). En el caso del artista, será el arte el que le oriente según criterios exclusivamente técnicos. En cambio, en el otro caso, la prudencia señalará al agente lo que debe hacerse para la bondad tanto del acto como del agente que lo realiza y no, por tanto, para la perfección técnica del producto.<sup>319</sup>

“Para ser un buen técnico no hace falta ni si quiera hacer cosas bien hechas, basta con saber hacerlas. de la realización se puede ocupar otro. Para ser justo, no basta, por el contrario, ni tan siquiera hacer cosas justas, sino que, además, hay que actuar justamente. O –como dice Aristóteles– para ser justos hay que actuar como actuaría un hombre justo. decir que para ser justo hay que actuar como el justo, es decir, que sólo el justo puede actuar con justicia. Pero decir que sólo el justo puede actuar justamente no es decir una tautología, puesto que el injusto,

---

<sup>318</sup> Enrico BERTI, *Le ragioni di Aristotele*, Laterza, Roma 1989, p. 153. La traducción es nuestra: “ La differenza tra «azione» (praxis) e «produzione» (poiesis) è data per Aristotele quasi sempre per scontata, e consiste nel fatto che l'azione non dà luogo ad alcun oggetto diverso da se stessa, cioè termina in sé, mentre la produzione dà luogo ad un oggetto diverso da sé, che è il prodotto.”

<sup>319</sup> cfr. Ignacio YARZA DE LA SIERRA, *La racionalidad de la ética de Aristóteles*, Colección filosófica n. 163, EUNSA, Pamplona 2001, pp. 68-69.

aunque no pueda actuar con justicia, puede hacer, técnica y cívicamente, cosas justas. Decir eso es simplemente subrayar que en la *praxis* moral no cabe disociación, inherente a la técnica y a la legalidad, entre conocimiento y aplicación, por una parte no entre ser y aparecer, por otra.”<sup>320</sup>

En efecto: “La imposibilidad de disociación entre conocimiento y aplicación en la moralidad propiamente dicha radica en el hecho de que en la *praxis* en sentido estricto, la experiencia no es sólo término de la acción –como una técnica–, sino también su principio determinante, su ‘arche’. En la *praxis* no se puede partir nunca de una idea general que no haya más que poner por obra y cuya realización sea, por tanto, secundaria y, en ocasiones, discrecional, sino que aquí lo general se constituye precisamente en su realización en la experiencia.”<sup>321</sup>

Se destacan así otras diferencias: “primeramente «la orientación al producto de la actividad productiva o trabajo tiene como condición un saber antecedente de la cosa a producir en su determinación objetiva» (Bubner 1985: 69). En segundo lugar «la actividad está gobernada enteramente por un saber antecedente del producto» (Bubner 1985: 69).”<sup>322</sup> Por tanto la *poiesis*, a diferencia de la *praxis*, es susceptible de tener una reglamentación técnica. De ser un saber que puede ser enseñado y que puede ser sometido a un proceso de verificación. Sin embargo, no se puede decir lo mismo de la *praxis*

---

<sup>320</sup> Fernando INCIARTE, *El reto del positivismo lógico*, RIALP, Madrid 1976, pp. 200-201.

<sup>321</sup> Fernando INCIARTE, *El reto del positivismo lógico*, RIALP, Madrid 1976, p. 202.

<sup>322</sup> Francisco ARENAS DOLZ, *Il concetto di deliberazione nella filosofia di Aristotele. Etica, Retorica ed Ermeneutica*, Università di Bologna, 2006, p. 45. La traducción es nuestra: “Per prima cosa «l’orientamento verso il prodotto dell’attività produttiva o lavoro ha come condizione un sapere precedente di ciò che deve essere prodotto nella sua determinatezza oggettiva» (Bubner 1985: 69). In secondo luogo «l’attività è interamente governata da un sapere precedente al prodotto» (Bubner 1985: 69).”

## Capítulo II

porque el género de la acción es diferente al de la producción.<sup>323</sup> Es decir, la *praxis* no puede someterse a una reglamentación técnica, no dispone de reglas de producción. Por tanto no se puede enseñar. Quizás por eso Aristóteles dice que las lecciones de ética no se dirigen a los jóvenes o a gente inexperta.<sup>324</sup>

En cualquier caso, la teoría clásica afirma que existe cierta subordinación de la *poiesis* con respecto a la *praxis*. Esta subordinación deriva del hecho de que el artista delibera en vistas a la producción que no es un fin absoluto. En cambio, el prudente delibera en vistas a la *praxis*, siendo la buena conducta fin en sentido absoluto. Por eso parece que el arte esté subordinado a la *phronesis*.

Por otra parte, aun siendo actividades distintas, tienen en común varias cosas. Las dos se refieren a lo contingente, por tanto son regidas por la parte del alma racional que se ocupa de las realidades contingentes, de las que pueden ser de otra manera. Tienen por tanto el mismo origen: la razón práctica. A las dos Aristóteles asocia una virtud intelectual: el *arte* para la *poiesis* y la *phronesis* para la *praxis* moral.

Parece importante no perder de vista que, en el libro VI de la *Ética a Nicómaco*, incluye entre las virtudes dianoéticas -entre las formas de racionalidad- también el arte (*techne*), que se debe entender en sentido griego, que incluye nuestro concepto de técnica. Como decíamos, esta virtud se refiere a objetos que pueden ser de distinta manera, que son contingentes. Por eso el arte forma parte de aquella

---

<sup>323</sup> cfr. *EN* VI, 5, 1140 b 3-4: "Porque el fin de la producción es distinto de ella, pero el de la acción no puede serlo; pues una acción bien hecha es ella misma el fin."

<sup>324</sup> cfr. *Ibid*, I, 3, 1095 a 2-6: "cuando se trata de política el joven o es un discípulo apropiado, ya que no tiene experiencia de las acciones de la vida, y los razonamientos parten de ellas y versan sobre ellas." también en *EN* VI, 8, 1142 a 12-15: "La causa de ello es que la prudencia tiene también por objeto lo particular, que llega a ser familia por la experiencia, y el joven no tiene experiencia, pues la experiencia requiere mucho tiempo."

parte del alma racional que Aristóteles ha denominado como "calculadora", en la que también se encuentra la *phronesis*. La diferencia entre arte y *phronesis*, como se ha dicho anteriormente, reside en el hecho que mientras que la *phronesis* se ocupa de aquello que puede ser practicado, la otra -el arte- se ocupa de aquello que puede ser producido, de la producción de objetos.

La *phronesis* es para él la virtud más importante de la parte del alma racional calculadora, es decir de la razón práctica. De hecho la concibe como la capacidad de deliberar bien, es decir de calcular exactamente los medios necesarios para alcanzar un fin bueno.<sup>325</sup>

Sin embargo, "para nuestro autor es tan importante la acción práctica como la poiética, lo que perfecciona al hombre no es solo lo que hace sino aquello por lo que lo hace. (...) Aunque también se ha de tener presente que la dimensión más importante de la acción humana es la *praxis*, porque la intención con la que se actúa es la que nos inserta en el campo de la moral, es la que nos configura."<sup>326</sup>

#### E. EL OBJETO DE LA ELECCIÓN EN LA PRAXIS.

Aristóteles apuntaba en el libro III de la *Ética a Nicómaco* que no se delibera sobre los fines sino sobre los medios para alcanzar los fines. Sin embargo, más adelante, en el libro VI, Aristóteles restringe un poco más el círculo, dejando el papel de la deliberación para la generación de la actividad del hombre que puede concretarse en *praxis* o en *poiesis*. Sin embargo, parece claro que la finalidad principal del libro sea la de

---

<sup>325</sup> cfr. Enrico BERTI, *Le ragioni di Aristotele*, Laterza, Roma 1989, p. 142.

<sup>326</sup> Nahum DE LA VEGA MORELL, *Carlos Llano en resumen*, ediciones Ruz, México, 2009, p. 149.

## Capítulo II

remarcar la importancia de la *phronesis*, virtud intelectual asociada a la *praxis*.

Por tanto, por lo visto hasta el momento, el objeto de la elección en la *phronesis* consistirá en elegir, después de la investigación, sobre qué medios son los más adecuados para que la *praxis* consiga el fin deseado. Ahora bien, cuando se habla de medios es corriente que lo primero en lo que se piensa sea en herramientas –un martillo, dinero, medicamentos, etc.–, sin embargo no se encuentra en los textos de Aristóteles ningún término que corresponda a esta noción de medio. Santo Tomás cuando habla de los medios se refiere a aquello que se ordena al fin. “Eso que se ordena al fin no es otra cosa que una acción humana concreta, elegible o elegida. Los medios, y así queremos emplear esta expresión, son acciones concretas que se eligen y ejecutan para alcanzar un determinado fin.”<sup>327</sup>

### 1. *Fin último, fines y medios.*

Anteriormente se ha visto que, respecto a la relación entre fin y medios, Aristóteles precisa que el objeto de la deliberación –por tanto también de la elección– no son los fines, sino lo que contribuye a los fines.<sup>328</sup> Se apuntaba también en el apartado precedente que lo que contribuye al fin tiene un significado más amplio que el de simple medio para el fin, como si sólo hubiera entre ellos una relación causa-efecto. Como se decía, estos medios se pueden designar también como bienes que tienen valor en sí mismos y que contribuyen a la realización

---

<sup>327</sup> Martin RHONHEIMER, *La perspectiva de la moral. Fundamentos de la Ética Filosófica*, RIALP, Madrid 2000, p. 109.

<sup>328</sup> EN III, 3, 1112 b 12-13: “Pero no deliberamos sobre los fines, sino sobre los medios que conducen a los fines.”

de la felicidad, como el honor, el placer, la inteligencia;<sup>329</sup> tales bienes constituyen condiciones del sujeto que favorecen el logro de su fin.<sup>330</sup>

Sin embargo, la negación de la deliberación sobre el fin ha generado algunos problemas de interpretación que, sustancialmente, pueden reconducirse a dos lecturas del texto.

Por un lado, Aristóteles parece afirmar que el objeto de la deliberación sea, sobre todo, los medios que conducen al fin, quedando el fin de algún modo incluido dentro del proceso de la deliberación, y así, en cierto modo, confirmado. Mientras nuestra voluntad está fuertemente orientada hacia algunos fines sobre los que no es posible deliberación alguna, sin embargo, parece que haya otros sobre los que sí podemos deliberar y decidirnos.<sup>331</sup> Según esta interpretación, parece que Aristóteles deje implícita la idea de que hay un fin que es meta para la elección de otros fines que le son subordinados, como cuando pone el ejemplo del médico que no se plantea si va a curar o no, sino cómo lo va a conseguir.<sup>332</sup>

---

<sup>329</sup> *Ibid*, I, 1097 b 1-5: "Tal parece ser, sobre todo, la felicidad, pues la elegimos por ella misma y nunca por otra cosa, mientras que los honores, el placer, la inteligencia y toda virtud, los deseamos por sí mismos (puesto que deseáramos todas esas cosas, aunque ninguna ventaja resultara de ellas), pero también los deseamos a causa de la felicidad, pues pensamos que gracias a ellos seremos felices."

<sup>330</sup> cfr. José Vicente ARREGUI, *El carácter práctico del conocimiento moral según santo Tomás*, «Anuario Filosófico» XIII (1980), pp. 123-124.

<sup>331</sup> cfr. Rene Antoine GAUTHIER, Jean Yves JOLIF, *L'Ethique à Nicomaque*, II/2, Publications Universitaires de Louvain, Béatrice-Nauwelaerts, Louvain-Paris 1970, p. 201.

<sup>332</sup> cfr. *EN* III, 3, 1112 b 13-15: "Pero no deliberamos sobre los fines sino sobre los medios que conducen a los fines."



## Capítulo II

La segunda interpretación supone que cuando Aristóteles dice que no cabe deliberación del fin, sólo se está refiriendo al fin último.<sup>333</sup> Por tanto, sí cabe la deliberación sobre otros fines que conducen al fin último y en cierto modo lo configuran.

Se delibera, por tanto, sobre aquellos fines que conducen al fin último.<sup>334</sup> Es decir, retomando la idea apuntada anteriormente sobre la concatenación de medios, hay medios cuya consecución implica el uso de otros medios, por tanto se comportan con respecto a estos últimos como fines. La deliberación origina una cadena de términos en la que cada uno de ellos es fin para los medios sucesivos y medio del precedente, términos que son cada vez más practicables y menos generales, hasta llegar al último eslabón de la cadena que es el término inmediatamente practicable. Por tanto, la deliberación produce una transmisión del deseo.<sup>335</sup> Es en este sentido que se defiende la idea de que sí cabe deliberación sobre los fines.

Consecuentemente, Aristóteles estaría afirmando dos cosas: por un lado que no cabe la deliberación sobre si perseguir o no el fin último, la felicidad. Todo hombre persigue siempre, sin necesidad de deliberación, ser feliz. Por otro lado, sí cabe deliberación sobre lo que lleva al fin último, por tanto, es tarea de la deliberación la de determinar

---

<sup>333</sup> cfr. *Ibid*, I, 4, 1095 a 14-20: "casi todo el mundo está de acuerdo, pues tanto el vulgo como los cultos dicen que es la felicidad, y piensan que vivir bien y obrar bien es lo mismo que ser feliz."

<sup>334</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2000, p. 38: "La finalidad hacia una finalidad común y aceptada hace, como dijimos (...) que la empresa se convierta en un organismo inteligente. El sentido finalidad -y de altura, calidad y precisión en ella- es el que dará al cuerpo de la empresa ese espíritu que buscamos, de modo tal que la organización más que tener un espíritu de cuerpo es ella misma de cuerpo (una serie de elementos y relaciones materiales o materializadas) con espíritu."

<sup>335</sup> cfr. Francisco ARENAS DOLZ, *Il concetto di deliberazione nella filosofia di Aristotele. Etica, Retorica ed Ermeneutica*, Università di Bologna, 2006, p. 93.

los medios –fines subordinados– para su consecución. De hecho, el mismo Aristóteles, pone el ejemplo de cómo la elección de la profesión no está al margen de la búsqueda de la felicidad. La *eudaimonia* es nuestro fin incondicional ligado a nuestro modo de ser, que no podemos cambiar a través de la acción, y sobre el cual, por tanto, no cabe deliberación; podemos cambiar lo que hacemos, pero no lo que somos. Sobre las cosas que, en cambio, nos llevan a la *eudaimonia* y que están a nuestro alcance, sobre éstas deliberamos para después elegir. La deliberación nos ayuda a alcanzar la *eudaimonia*, cuando ésta ya está clarificada como ideal de vida.

Por tanto, la afirmación de Aristóteles de que no se delibera el fin sino lo que contribuye al fin, debe interpretarse en el sentido de que no está en nuestro poder deliberar y decidir ser o no felices (*eudaimon*), sino que deliberamos y decidimos sobre lo que nos conduce a la felicidad a través de nuestro actuar. Así, habrá que examinar si aquello a lo que apunta el deseo racional es realizable ya que la voluntad puede querer también cosas imposibles, como por ejemplo la inmortalidad.<sup>336</sup>

En este sentido, dentro de todo lo que contribuye a la *eudaimonia* hay fines respecto a otros, que vienen determinados por la deliberación como resultado de ejercer el razonamiento práctico para la consecución de la vida buena. Ahora bien, estos medios que se convierten en fines para otros medios, una vez asumidos como fines, no admiten ulterior deliberación, como la profesión en los ejemplos de Aristóteles. En efecto, antes de llegar a ser médico, el agente debe deliberar sobre la profesión que mejor le permitirá alcanzar su *eudaimonia*; pero una vez que se decide por esa profesión y adquiere el arte médica, no delibera cada vez que trata a un enfermo si debe buscar su salud o no, sino que deliberará sobre el modo más eficaz de curarlo como el mejor medio de ejercer su profesión.

---

<sup>336</sup> cfr. EN III, 2, 1111 b 20-21: “el deseo puede ser también de cosas que no podrían ser realizadas de ningún modo por uno mismo.”

## Capítulo II

Por tanto, debe existir entre todo lo que contribuye a la *eudaimonia* una subordinación clara entre medios, fines y fin último para una correcta aplicación de la deliberación. Es decir, a la hora de dar contenido a esta felicidad, habrá que tener en cuenta no sólo los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve la vida de un hombre – vida familiar, vida profesional, vida social, etc.-, sino también su desarrollarse a lo largo del tiempo.

La tarea de la deliberación va a ser por tanto no sólo la consecución de fines puntuales en la vida del agente, sino también la ayudar a la elección a encontrar el camino más coherente de esos fines concretos en el conjunto de su vida. En este sentido, la deliberación en la *praxis* moral puede y debe abarcar todos estos fines en vista del fin último del agente.

### 2. *Fin y fines de la praxis.*

Cuando se hacía la distinción entre *praxis* y *poiesis* se enfatizaba sobre todo en la diferenciación de fines. En el caso de la *praxis*, el fin era la realización de la misma acción, en cambio en la *poiesis*, el fin perseguido es el producto resultante de la realización de la acción y no la acción en cuanto tal. Esto parece contradictorio con el fin de la deliberación. En efecto, se investigan los medios (*praxeis*) que conducen a un fin distinto de ellos. Sin embargo ahora se dice que los fines de las *praxeis* son su propia realización.

Ahora bien, la *praxis* en su sentido más propio no se limita a la acción moral. De hecho Aristóteles diferencia dentro de la *praxis*: la perfecta (*theoria*) y la ética. También en este caso el criterio de la distinción entre una y otra actividad lo procura en primer lugar la finalidad, pues “sólo esta actividad –la *theoria*– se ama por sí misma, ya que nada se saca de ella aparte de la contemplación, mientras que

de las actividades prácticas obtenemos siempre algo, más o menos, aparte de la acción misma (EN, X, 1177,b 1-4)."<sup>337</sup>

Este criterio de distinción será válido sólo bajo condición de no confundir los dos modos diversos en que Aristóteles habla de finalidad de la *praxis*, esto es en el orden de la ejecución (lo que la acción realiza) y en el orden de la intención (aquello a lo que mira la acción).<sup>338</sup>

La *theoria* se distingue de la *praxis* por ser fin en los dos sentidos. Es fin en el orden de la intención, y se diferencia por ello no sólo de las *praxeis* éticas, sino de cualquier acción humana: sólo esta actividad se ama por sí misma; pero se distingue también de la *praxis* por ser fin en el orden de la realización: nada obtiene de ella aparte de la contemplación.

El carácter final de la *praxis* perfecta (*theoria*) en el orden a la intención, quizá no sirva como criterio para distinguirla de la *praxis* ética. Lo es sobre todo el segundo.<sup>339</sup>

Se ha dicho ya varias veces cómo las acciones del hombre deben estar encaminadas hacia la búsqueda del fin último, que es el único fin que se busca por sí mismo. Ahora bien, que todas las acciones miren necesariamente a la *eudaimonia* no implica que estas acciones, a través de las cuales el hombre se encamina hacia su fin último, no puedan ser elegidas por sí mismas. En efecto, Aristóteles señala que aunque mirando a la felicidad, sí podemos elegir las

---

<sup>337</sup> Ignacio YARZA DE LA SIERRA, *Sobre la praxis aristotélica*, «Anuario Filosófico» XIX (1986), pp. 143-144.

<sup>338</sup> cfr. *Met*, VII, 1072 b 1-3.

<sup>339</sup> cfr. Ignacio YARZA DE LA SIERRA, *Sobre la praxis aristotélica*, «Anuario Filosófico» XIX (1986), p. 145.

## Capítulo II

acciones por ellas mismas.<sup>340</sup> Es más, para que una *praxis* ética lo sea efectivamente, debe haber sido elegida por sí misma.<sup>341</sup>

Que una acción sea elegida por sí misma significa que se elige por lo que ella es y no por algún aspecto accidental que resulte de su ejercicio. Que se elija por ella misma no significa tampoco que no esté ordenada hacia la consecución del fin último. El ser elegido por sí misma no es ser excluida, aislada, separada del resto. Una cosa puede ser querida por sí misma y a la vez *propter aliud*. “Ni las *praxeis* perfectas ni las éticas parecen ser, por tanto, de modo absoluto fin en sí mismas en el orden de la intención, a excepción de la más excelente de las *praxeis* perfectas, la felicidad.”<sup>342</sup>

Ahora bien, tanto las *praxeis* perfectas como las éticas, deben ser elegidas por sí mismas sólo que de un modo diferente. De manera plena sólo las perfectas y de manera parcial las éticas. Y esta inmanencia es lo que se busca cuando son elegidas. Que las *praxeis* éticas también tengan este carácter inmanente lo deja claro Aristóteles al inicio de la *Ética a Nicómaco* cuando explica que hay acciones cuyo fin es la acción en sí misma, mientras que el fin de otras son ciertas obras de ellas. Es lo que se ha tratado anteriormente al diferenciar *praxis* -en sentido amplio- y *poiesis*.

Por tanto, la inmanencia de la *praxis* ética consiste en ser fin de sí misma. Hasta aquí son como las *praxeis* perfectas, ellas también son fin de sí mismas. Lo que diferencia la *praxis* ética de la perfecta es que la *praxis* perfecta es fin de sí misma en manera absoluta, mientras que

---

<sup>340</sup> cfr. EN X, 6, 1176 b 6-7: “y las actividades que se escogen por sí mismas son aquellas de las cuales no se busca nada fuera de la actividad misma. Tales parecen ser las acciones de acuerdo con virtud.”

<sup>341</sup> cfr. *Ibid*, II, 3, 1105 a 31; III, 1, 1110 a 18.

<sup>342</sup> Ignacio YARZA DE LA SIERRA, *Sobre la praxis aristotélica*, «Anuario Filosófico» XIX (1986), p. 146.

la *praxis* ética no lo es. La consecución del fin de la *praxis* ética se debe realizar en el tiempo, en cambio la posesión del fin de las *praxeis* perfectas es inmediata. “La diferencia entre una y otra radica, por tanto, por el modo en el que cada una de ellas es término de sí mismo.”<sup>343</sup>

Las *praxeis* éticas miran a la realización del fin, pero de una forma todavía no poseída, de manera que la acción –que es ella misma fin- no se identifica con el fin. La acción es la realización del fin, no el fin mismo. El fin es el resultado, el efecto de la acción, sólo que tal efecto es la acción terminada. Así que, en el caso de la *praxis* moral su inmanencia no es perfecta como la de la *theoria*.

Por tanto, en primer lugar, el fin de la *praxis* moral en el orden de la intención, además de identificarse con la acción misma, puede ser otro distinto de ella. Como se decía antes, la *praxis* moral puede ser querida por sí y, al mismo tiempo, por otra cosa. En concreto, este es el fin al que apunta directamente la deliberación, buscando los mejores medios para su consecución. Y, además, ese fin, que se busca siempre a través de una acción concreta, está en estrecha relación con la felicidad del agente.

En segundo lugar, el fin de la *praxis* moral en el orden de la realización, siendo una acción inmanente, se presenta con aspectos que indican una cierta procesualidad y que hacen imposible su absoluta identificación con las *praxeis* perfectas. Por una parte, la *praxis* moral es una acción inmanente y no produce nada distinto de ella, por el hecho de que su fin consiste en la buena actuación misma; el resultado de la acción no se transmite a ninguna cosa externa, sino que se produce en el sujeto que la realiza.<sup>344</sup> Por otra parte, las *praxeis* morales no son término de sí mismas como lo es la *theoria*, pues aunque su término no

---

<sup>343</sup> *Ibid*, p. 148.

<sup>344</sup> *cfr. Ibid*, pp. 147-148.

## Capítulo II

sea otro que la acción, se trata de la acción terminada, distinguiéndose, como se decía anteriormente, en ellas la realización misma del resultado final. Así que se puede afirmar que las *praxeis* morales “son acciones inmanentes que se realizan transitivamente.”<sup>345</sup>

Estas consideraciones sobre el fin de la *praxis* moral nos llevan a pensar en la existencia de varios tipos o niveles de fines respecto a ella. En realidad, cuando Aristóteles se dispone a tratar el tema del fin superior del hombre, ha mencionado también diversidad de fines. Concretamente habla de tres tipos fines: un primer tipo que es el fin puramente instrumental, desde el punto de vista práctico; un segundo tipo, aquel que puede ser querido tanto por sí mismo como en vista de otra cosa; un último tipo, es aquel que es deseado siempre por sí mismo y nunca en vista de otra cosa diferente, es decir, es autosuficiente y el tipo de fin más perfecto.<sup>346</sup> Lógicamente, el bien supremo del hombre, la felicidad (*eudaimonia*), deberá ser del tercer tipo, un fin deseado por sí y nunca por otra cosa.<sup>347</sup> Como se apuntaba anteriormente, un problema distinto será la demostración de su existencia y, sobre todo, la determinación de su contenido, pues aunque parece claro que todos los hombres aspiran a la felicidad, se manifiestan en desacuerdo sobre su contenido.

En consecuencia, la *praxis* moral, estrictamente hablando, es en parte fin de sí misma, tanto en el orden de la intención como en el de la realización. Esto significa que se busca y se realiza en cuanto buena acción o acción virtuosa aunque su fin propio –el de la *praxis* moral– no se posea inmediatamente. Es decir, se lleva a cabo en vista de un fin concreto y, a la vez, en vista del fin último: se realiza para la

---

<sup>345</sup> Ignacio YARZA DE LA SIERRA, *Sobre la praxis aristotélica*, «Anuario Filosófico» XIX (1986), pp. 148-149.

<sup>346</sup> cfr. *EN* I, 7, 1097 a 30-34: “Sencillamente, llamamos perfecto lo que siempre se elige por sí mismo.”

<sup>347</sup> cfr. *Ibid*, I, 7, 1097 a 24 - b 18.

consecución del objetivo de la acción, en cuanto fin verdadero al que tiende y al que se dirige la deliberación.

Sin embargo es importante no perder de vista que estos fines que hemos distinguido en una misma *praxis* moral existan separadamente en la realidad. Se pueden distinguir, pero no separar. Es más, son aspectos del mismo fin, que es la bondad misma de la *praxis*; la bondad moral de la *praxis* no se realiza sin apuntar a un objetivo concreto, un bien verdadero, ni sin apuntar al fin último del hombre. Por tanto, esta bondad moral de la acción, que se consigue en el momento en que la acción se ha realizado, también puede no llegar, no está exenta de la posibilidad de toparse con el fracaso.

En resumen, la *praxis* moral tiene una inmanencia peculiar respecto al fin en el orden de la intención, por haber diversos fines sin separación real entre ellos, y en el orden de la realización por realizarse transitivamente. Ahora bien, el fin último del hombre, el ser feliz, no se consigue de manera definitiva sólo con una *praxis* moral acabada, sino que se realiza en el curso de la vida por medio de muchas acciones virtuosas, en cuanto adquisición y ejecución estable de la virtud.

En este sentido, parece que debe haber cierta subordinación de los fines particulares de las acciones del agente al fin último, es decir, que los fines que constituyen bienes concretos elegibles se conformen al fin último; los fines son como medios o condiciones para conseguir de manera estable el fin último, la felicidad, que de alguna manera el agente debe concretar como ideal de su vida para configurarla con arreglo a un proyecto global y realizar la unidad de sentido de la vida práctica en y a través de la sucesión temporal.<sup>348</sup> Así, el conjunto de todas las acciones de un mismo sujeto adquiere sentido, como un todo coherente o no, con base al fin que señala para su vida; el sujeto agente

---

<sup>348</sup> cfr. Alejandro VIGO, *Estudios Aristotélicos*, EUNSA, Pamplona 2006, pp. 296-297.



## Capítulo II

puede integrar cada una de sus acciones en el marco más amplio de su vida entendida en dimensión unitaria, y este fin último al que se dirige su vida puede ordenar y dar sentido a todo lo que hace.<sup>349</sup>

Esto no implica que el fin inmanente deba apuntar al fin último en cada acción como su fin inmediato. Lo que sí es necesario es una “integración de los fines de cada acción en una cierta articulación total de sentido, basada en una determinada representación de la vida buena: los fines de las acciones particulares sólo pueden ser justificadas racionalmente, en al medida en que, de modo directo o indirecto, pueden ser armónicamente integrados en un cierto ordenamiento jerárquico y puestos así en conexión con una determinada representación de la vida buena o feliz, que resulte a su vez, acorde a las posibilidades esenciales del sujeto de *praxis*, en cuanto ser dotado de facultades racionales.”<sup>350</sup>

En resumen, se puede decir que la acción moral, con toda su peculiaridad, se debe realizar de manera que llegue a su fin intrínseco en cuanto *praxis*, es decir, la bondad moral, que sólo consigue cuando se realiza de modo acabado la acción, y la acción concreta, a su vez, tiene su fin particular que debería estar conforme al fin último del hombre.

Una buena deliberación para la elección, por tanto, será aquella que consiga reunir todo esto: determinar el mejor medio para alcanzar el fin deseable, sin perder de vista el contexto de la vida del agente. La deliberación debe proveer el mejor medio para conseguir el fin propuesto por el “deseo”, comparando las posibles alternativas y, si hace falta, examinando también la posibilidad de la realización de los fines deseados por el “deseo” y su conformidad con el fin último,

---

<sup>349</sup> cfr. Ignacio YARZA DE LA SIERRA, *La racionalidad de la ética de Aristóteles*, Colección filosófica n. 163, EUNSA, Pamplona 2001, pp. 119-120.

<sup>350</sup> Alejandro VIGO, *Estudios Aristotélicos*, EUNSA, Pamplona 2006, p. 367.

puesto que puede haber conflictos entre los diferentes tipos de deseo, tal y como se ha visto anteriormente.

### 3. Necesidad de la experiencia.

“Tampoco la prudencia está limitada sólo al universal, sino que también debe conocer lo particular, porque es práctica y la acción tiene que ver con lo particular. Por esa razón, también algunos sin saber, pero con experiencia en otras cosas, son más prácticos que otros que saben; así, no quien sabe que las carnes ligeras son digestivas y sanas, pero sabe cuáles son ligeras, producirá la salud, sino, más bien, el que sepa qué carnes de ave son ligeras y sanas. La prudencia es práctica, de modo que se deben poseer ambos conocimientos o preferentemente el de las cosas particulares. Sin embargo, también en este caso debería haber una fundamentación.”<sup>351</sup>

El carácter práctico de la *phronesis* exige, por tanto, el conocimiento de los casos individuales precisamente porque la acción se da siempre en casos particulares. Por eso la *phronesis* exige una cierta experiencia de la vida, que es precisamente conocimiento del caso individual, concreto.<sup>352</sup> En este sentido la experiencia no debe ser entendida como simple conocimiento sensible, es decir, de sensaciones, sino como experiencia de la vida, es decir conocimiento repetido de ciertas situaciones debidas al hecho de haberlas vivido. Por eso es un conocimiento que no es propio de los jóvenes, porque éstos no han “vivido” tales experiencias, necesitan asimilar lo que ocurre durante

---

<sup>351</sup> EN VI, 13, 1141 b 14-23.

<sup>352</sup> cfr. Ignacio YARZA DE LA SIERRA, *La racionalidad de la ética de Aristóteles*, Colección filosófica n. 163, EUNSA, Pamplona 2001, p. 35.

## Capítulo II

largo tiempo.<sup>353</sup> La necesidad de esta experiencia confiere al agente dotado de *phronesis*, cierto carácter, ya que, aun no siendo filósofo, sabe cómo debe comportarse en cada situación concreta.<sup>354</sup>

Ahora bien, la *phronesis* exige también de alguna forma el conocimiento de lo universal tal y como se refleja en el ejemplo propuesto por Aristóteles sobre las carnes de las aves. Es decir, hay que saber aplicar al caso individual una característica universal. No basta, para producir la salud (la acción), saber que las carnes ligeras son sanas (característica universal) si no se sabe que las carnes de las aves son ligeras (caso concreto, individual) y que, por tanto, las carnes de ave son sanas (aplicación del universal al particular). Se trata por tanto de la capacidad de aplicar la regla general al caso particular.<sup>355</sup> De hecho Aristóteles propone otro ejemplo en el que aparece cómo la *phronesis* abraza tanto lo universal como lo particular: "Finalmente, en la deliberación se puede errar tanto en lo universal como en lo particular; y así, podemos equivocarnos en el hecho de que todas las aguas gordas son malas o en que estas aguas son gordas."<sup>356</sup> Sin embargo, es importante señalar, que aunque si la *phronesis* incluye el conocimiento del universal, su peculiaridad no es ésta sino la del conocimiento de las realidades individuales.

El mundo moral posee una peculiar racionalidad que descarta la posibilidad de ser construido sobre bases exclusivamente científico-racionales. Efectivamente los límites de la razón para fundamentar las

---

<sup>353</sup> cfr. *EN VI*, 8, 1142 a 11-17: "Una señal de lo que se ha dicho es que los jóvenes pueden ser geómetras o matemáticas, y sabios, en tales campos, pero, en cambio, no parece poder ser prudentes. La causa de ello es que la prudencia tiene también por objeto lo particular, que llega a ser familiar por la experiencia, y el joven no tiene experiencia, pues la experiencia requiere mucho tiempo."

<sup>354</sup> cfr. Enrico BERTI, *Le ragioni di Aristotele*, Laterza, Roma 1989, p. 121.

<sup>355</sup> cfr. *Ibid*, p. 146.

<sup>356</sup> *EN VI*, 8, 1142 a 20-22.

elecciones y decisiones en las que se escoge por los denominados fines o sentidos últimos de la vida humana pone de relieve no sólo la importancia sino, sobre todo, el primado de la experiencia.

“El bien sólo se puede conocer por propia experiencia. La experiencia surge tanto de la repetición de sensaciones como de la repetición de decisiones. La repetición de sensaciones -sobre todo visuales- es el inicio de la ciencia teórica; la repetición de decisiones es el inicio de la teoría sobre la práctica que, por tanto, no puede ser más que teoría o filosofía práctica.”<sup>357</sup>

\* \* \*

Carlos Llano encaja perfectamente entre aquellos que han rehabilitado la teoría clásica, especialmente la aristotélica, en el ámbito de la moral, como una doctrina de la vida buena.

Por tanto, resurge la importancia de la razón práctica cuyo razonamiento recae sobre las acciones que se pueden hacer, mejor dicho sobre las acciones que yo puede realiza. Mira por tanto a la acción. No es un razón teórica que, mediante un mandato de la voluntad, se convierte en “práctica”. No es la aplicación de una teoría especulativa. En la razón práctica no hay separación entre conocimiento y aplicación de principios, porque en el terreno práctico, los principios no pueden ser conocidos con independencia de su uso. Es un razonamiento deliberado enfocado a la acción: qué medios necesito para alcanzar el fin deseado. En él confluyen deseo y razón.

La acción -que hemos distinguido entre *praxis* y *poiesis*- tiene su origen en la elección (*prohairesis*), por eso hemos delimitado en este apartado tanto su ámbito como su objeto.

---

<sup>357</sup> Fernando INCIARTE, *El reto del positivismo lógico*, RIALP, Madrid 1976, pp. 209-210.



## CAPÍTULO III. LA ELECCIÓN: LA IDEA EJEMPLAR

### A. CAUSALIDAD EN LA ELECCIÓN HUMANA.

La relación causa-efecto puede ser muy variada. Existen diferentes tipos de causas de diferentes tipos de género que tengan, o produzcan, efectos iguales o distintos. En cualquier caso, y por lo que a nosotros nos concierne por el momento, podemos afirmar que el entendimiento y la voluntad son las causas que provocan el efecto de la decisión.

Para estas primeras explicaciones Llano se apoya en Santo Tomás. El entendimiento y la voluntad son causas de distinto género: “El objeto del entendimiento es el primer principio en el género de la causa formal...; pero el objeto de la voluntad es el principio en el género de la causa final.”<sup>358</sup>

Después, apoyándose en Santo Tomás, Llano les asigna a cada una un papel determinado. El primer principio de movimiento corresponderá al entendimiento si se considera desde el punto de vista del objeto que especifica el acto. Sin embargo, si se considera desde el ejercicio del acto, entonces el principio del movimiento parte de la voluntad.<sup>359</sup>

Y nuestro autor aclara: “El entendimiento le da, pues, al acto, en el orden de la causa formal (y material) una especificidad o dirección

---

<sup>358</sup> *De Malo*, q. 6, a.un

<sup>359</sup> *cfr. De Malo*, q. 6, a.un

### Capítulo III

determinada, pero la voluntad le da al acto, en el orden de la causa final (y eficiente) el ser mismo del acto, su propio y mismísimo ejercerse.”<sup>360</sup>

En este punto, Llano saca a relucir, como se ha destacado en el capítulo anterior, la importancia del fin: “Sabido es que el ejercicio de un acto, su hacerse, y, por tanto, la producción o resultado que le siga, arranca de la causa eficiente, y que la causa eficiente no ejerce su actividad más que por un fin, que es causa de la causa eficiente, y se denomina *casusa causorum*.”<sup>361</sup>

Aunque suelen los comentaristas de Santo Tomás asignar la causa eficiente (el ser acto) a la voluntad, y al entendimiento la causa formal (ser tal acto y no otro), Llano quiere que quede claro “que cuando en este contexto hablamos de causalidad formal, estamos hablando de causalidad formal extrínseca, esto es, de causa ejemplar: el entendimiento no constituye la esencia del acto o del efecto, sino que presenta un tipo o forma del acto o del efecto que debe realizarse, como la idea del artista no es la forma de la estatua, sino su forma extrínseca, su modelo, algo que, quedando fuera de la estatua, es repetido y reiterado por ella.”<sup>362</sup>

La confusión reside justo en identificar erróneamente causa formal extrínseca y causa final. “La forma extrínseca es pensada por el entendimiento y el fin es querido por la voluntad; no es el entendimiento el que hace que una idea sea fin: el entendimiento hace que la idea sea idea presente, o incluso fin ideado o especificado, en tanto que la voluntad convierte a la idea en fin. Prueba de ello es que el entendimiento le presenta a la voluntad posibles fines naturalmente

---

<sup>360</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 104.

<sup>361</sup> *Ibid*, p. 105.

<sup>362</sup> *Ibid*, p. 106.

buenos que la voluntad no asume como tales, es decir, terminan no siendo fines.”<sup>363</sup>

La idea es una posibilidad de acción, el fin es un proyecto. Y es la voluntad la que convierte la posibilidad de acción en proyecto.

Ahora bien, dicho que no hay que confundir la causa formal extrínseca o causa ejemplar con la causa final, no hay que perder de vista que guardan una estrecha relación. Aunque este tema se tratará más adelante quedémonos por el momento con la siguiente explicación. Por tanto, ya que el entendimiento es causa ejemplar de la decisión, se puede decir ahora que, en cierta medida, es también causa final. Lo es sólo y exclusivamente en la medida que la causa ejemplar también comparte terrenos que son competencia de la finalidad de la acción. Es decir, la causa ejemplar -modelo que se sigue para la realización de la elección- tiene en cierto sentido razón de fin: “esto es, la imitabilidad del ejemplar, para obtener su fuerza causal, debe incluir la apetecibilidad del fin, y esta manera es la siguiente:

a) La causa ejemplar no se identifica plenamente con el fin, porque hay un extenso campo de las causalidades ejemplares, que se refieran a los instrumentos de trabajo los cuales no pertenecen a la razón de fin.

b) La causa ejemplar incluye la razón de fin objetivo (lo que la obra persigue) y excluye la razón de fin subjetivo (o motivación particular del agente para efectuar la obra).

c) La causa ejemplar se vincula directamente con el fin real (o cosa que se persigue) y no sólo indirectamente con el fin personal (persona para la que la cosa se persigue).

d) La causa ejemplar se relaciona más estrictamente con el fin logrado que con el acto mediante el cual se logra el fin.

---

<sup>363</sup> *Ibid*, p. 106.



### Capítulo III

e) La idea ejemplar incluye en sí la razón del fin que debe hacerse, mientras que excluye la razón de fin ya hecho, del que sólo resta su adquisición (aunque pueda incluir las acciones requeridas para que el fin sea adquirido)."<sup>364</sup>

Llano reconoce que no es tarea fácil la de delinear la causa formal extrínseca, ya que, de entrada los términos formal y extrínseco pueden parecer contradictorios. Intenta por tanto arrojar más luz acudiendo al ejemplo que pone Aristóteles cuando dice que la cosa pensada no representa más que un aspecto del fin que ha de realizarse, que es lo que los escolásticos llamaban *finis qui*, es decir, el fin que se realiza. La causa ejemplar no es más que uno -no todos- de los aspectos con que se puede considerar el fin.

Resumiendo, la forma y la materia son causas intrínsecas (constitutivas del ser) mientras que el fin y la causa eficiente son causas extrínsecas (causas exteriores que producen el efecto), pero nunca formales o materiales. Por tanto "ha de quedar claro que si la idea mental resulta ser causa formal extrínseca, esto es, si hay algo real que se produce, a partir pero fuera de la idea, esto se debe a la causa eficiente. La idea, como modelo, paradigma o diseño es de suyo estéril e infecunda. Si resulta efectivamente proyecto del producto, ello ocurre gracias a la acción eficiente: cualquier eficiencia o finalidad que pueda tener la idea como causa formal extrínseca no le viene de sí -del entendimiento que la piensa- sino de la voluntad que la decide."<sup>365</sup>

Antes de adentrarnos en una explicación más exhaustiva de la causalidad de la decisión, nos parecía importante resaltar en esta pequeña introducción que Llano remarca que tanto la inteligencia como la voluntad son causas de la decisión, pero son causas distintas y, por tanto, lo son de modo diferente.

---

<sup>364</sup> *Ibid*, p. 108.

<sup>365</sup> *Ibid*, p. 110.

El ser causas de género distinto (una es formal y la otra eficiente) es precisamente lo que hace que no se produzca, en su mutua subordinación, un círculo vicioso sino virtuoso. El entendimiento es motor de la voluntad, y la voluntad, a su vez, lo es del entendimiento. Existe una cierta *circularidad*. Pero son motores el uno del otro de distinta manera; “estas dos potencias, el entendimiento y la voluntad, se relacionan entre sí como el que mueve y lo que es movido, aunque en un género diverso de causa: el entendimiento mueve especificando, u objetivamente, en cuanto que propone el objeto, y en este género de causalidad objetiva o de especificación la voluntad mueve activamente, o efectivamente, en cuanto que aplica o empuja, y en este género de causalidad el entendimiento, y las demás potencias del hombre, son a su vez movidas.”<sup>366</sup> Lo propio de la voluntad: “es mover en cuanto al ejercicio y no en cuanto a la especificación, porque mueve coaccionando y obligando para que se haga algo, no animando y atrayendo, lo cual es propio del objeto especificante.”<sup>367</sup>

Propio de la voluntad es mover al ejercicio y no especificar el ejercicio. El entendimiento debe hacer que la especificación del objeto sea lo suficientemente atractivo a la voluntad para que ésta obligue a su realización.

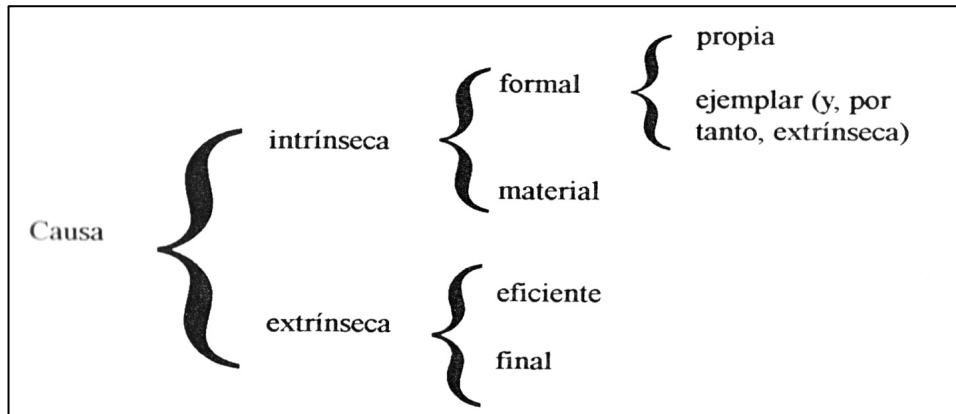
---

<sup>366</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, cita nº 11, p. 111.

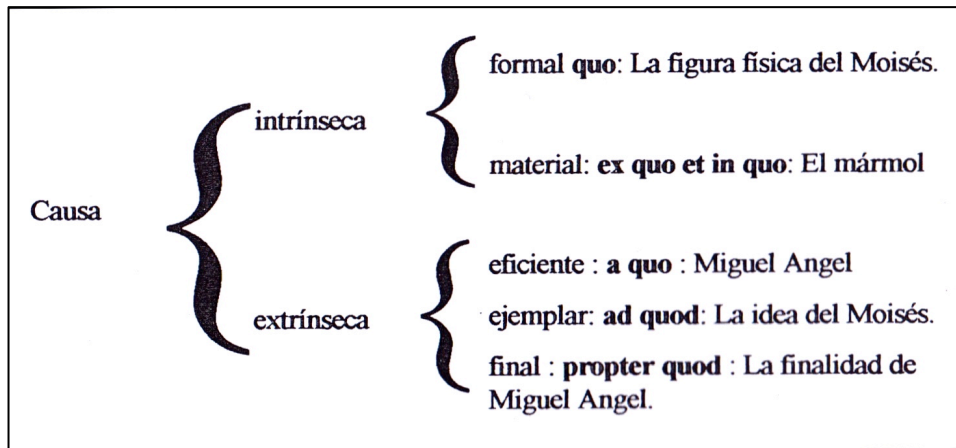
<sup>367</sup> *Ibid.*, cita nº 12, p. 111.

1. *El problema de la división de las cinco causas.*

Llano no está de acuerdo con la división clásica que se ha hecho de las causas aristotélicas. Según él, la tendencia a dividir las causas en 4 tipos es equívoca.<sup>368</sup>



Debería dividirse en 5 tipos de casusa



<sup>368</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *La idea práctica en la acción práctica*, revista TOPICOS n° 4, México 1993, pp. 61-84. El contenido de estas páginas están casi totalmente recogidas en su otro libro *Sobre la Idea Práctica*.

“El situar de entrada a la idea ejemplar dentro del ámbito de la causa formal (como suele hacerlo la casi totalidad de los tomistas) es ya tomar un partido que debe repensarse; y (...) es debilitar el carácter constitutivamente intrínseco propio de la causa formal o, en contrapartida, debilitar el carácter extrínseco de la idea ejemplar. (...) en pocas palabras, sería contribuir, una vez más, al error racionalista según el cual la forma real y la idea son sinónimos –no elementos conexos, sino sinónimos-.”<sup>369</sup>

## 2. *Causalidad de la idea ejemplar.*

Para Llano una primera aproximación sobre la causalidad de la idea ejemplar es pensar en el artífice. Éste no opera sin tener una idea sobre lo que quiere hacer. Es decir, antes de que existiera realmente la casa, el artífice tubo que tener la idea casa. La casa que existe en la realidad, proviene, por tanto, de la idea casa que tenía el artífice. La idea es principio de lo que se hace.<sup>370</sup> “La idea no tiene su ámbito en el mero orden intelectual, no es meramente aforística, sino que es efectiva, poiética, productiva; posee el carácter de aquella causa cuya condición de causa no es la puesta en duda: la causalidad eficiente.”<sup>371</sup>

Que el artífice humano no actúe sin ideas es una verdad admitida por la inmensa mayoría. Pues bien, para Llano, sin embargo, lo esencial de la acción humana reside en la decisión de lo que va a hacerse y no en la idea preconcebida de lo que se va a hacer “pero, sea o no esta preconcepción ejemplar nota esencial del hombre, es un propio suyo, que lo destaca de lo animales, no sólo por ser, frente a ellos,

---

<sup>369</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Sobre la Idea Práctica*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México, 1998, p. 103.

<sup>370</sup> cfr. *Ibid*, cita nº 127, p. 105.

<sup>371</sup> *Ibid*, pp. 105-106.

### Capítulo III

alguien que piensa lo que va a hacer, sino también porque para actuar al modo humano se precisa una idea previa sobre la acción, para ajustar la acción a ella.”<sup>372</sup>

Aclara Llano que esta necesidad de preconcebir la idea de lo que se quiere hacer no es simplemente una condición. Si sólo fuera condición no influiría en el ser y en el modo de ser del efecto. Precisamente como la idea sí que influye en el ser y en el modo de ser del efecto, es propio decir que la idea ejemplar es verdadera causa del efecto.

#### 3. *Los hábitos como causa de la elección.*

El trato del tema de los hábitos permite a Llano hablar de una segunda perfección del hombre: de su segunda naturaleza o perfección operativa, la cual configura su actuar en una forma aún más determinada que el de su primigenia naturaleza singular. “En efecto, todo hombre, por el hecho de serlo, posee inteligencia y voluntad; pero ciertamente no todo hombre tiene desarrolladas tales facultades de la misma manera, pues la perfección operativa depende justamente del operar mismo, que es individual y concreto en cada hombre.”<sup>373</sup>

Al analizar esta segunda naturaleza, que es la que resulta de la posesión de hábitos, se pueden distinguir dos tipos de hábitos: los innatos y los adquiridos. Los primeros son propios de la naturaleza singular del hombre, y los segundos son los que se adquieren mediante las sucesivas operaciones. A su vez, este segundo tipo de hábitos, puede subdividirse en voluntario e involuntario. No es intención de Llano entrar muy a fondo en las descripciones de los hábitos. Lo único que le

---

<sup>372</sup> *Ibid*, p. 107.

<sup>373</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 123.

interesa de esta distinción es la de remarcar que el hábito propiamente dicho es aquel que es voluntario adquirido y ver cómo influye en el proceso de decisión.

En efecto, y partiendo del principio escolástico según el cual el obrar sigue al ser, Llano se apoya en Santo Tomás que dice: “cuando la mente se ha inclinado a una cosa, no se encuentra con respecto a ambos contrarios de igual modo, sino que está más cerca de aquello hacia lo cual se ha inclinado; y la mente elige aquello a lo que está más propensa, si una investigación racional no la desvía de ello con cierta cautela; por lo cual en las cosas espontáneas se manifiesta principalmente nuestra disposición interior... La mente elige a veces aquello a que está inclinada, permaneciendo la inclinación.”<sup>374</sup> Remarca que la posesión de hábitos hace que la persona que los posee sea de una determinada manera (lo que antes ha denominado como segunda naturaleza) y actúe conforme a esa determinación. Por tanto: “lo importante no es que nuestro entendimiento o nuestro apetito sensible estén habituados en una determinada dirección; lo importante es que la voluntad los ha habituado es esa dirección ahora ya determinada. Por lo cual –y esto es lo importante- la voluntad se ha tenido que habituar a habituar a la inteligencia, al apetito sensible y a las demás virtudes humanas, en la susodicha dirección.”<sup>375</sup>

Se centra por tanto en el hábito adquirido. Éste en relación con el obrar humano, según Llano, se puede enfocar de dos maneras: considerar la formación de los hábitos a partir del ejercicio de las facultades o analizar la forma como determinan las facultades a obrar cuando poseen hábitos.

---

<sup>374</sup> SCG, III, cap. 160.

<sup>375</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 124.

### Capítulo III

En cualquier caso, y antes de empezar a estudiar el hábito según cada una de esas posibles consideraciones, Llano quiere dejar constancia de que el hábito, tal y como lo estudió Santo Tomás, constituye junto con las facultades y las pasiones uno de los principios del actuar humano.

Dicho esto aborda la cuestión de cómo se adquieren los hábitos y después el cómo influyen.

Apoyándose en Santo Tomás<sup>376</sup> y en Aristóteles, afirma que las facultades pueden adquirir cualidades que modifiquen o determinen su actividad. Éstas cualidades son los hábitos y actúan en las facultades a modo de accidentes secundarios, es decir, que actúan en el sujeto de un modo –para bien o para mal- estable según la naturaleza del mismo sujeto.<sup>377</sup>

Para dar más luz a este tema, Llano recurre a la distinción que hizo Aristóteles entre hábito y disposición según la forma diferente de permanecer en el sujeto: “el hábito, a diferencia de la disposición, es una cualidad estable e implica cierta fijeza que deja huella en el sujeto que lo posee pasando a formar parte de una segunda naturaleza suya. La disposición llega a ser hábito como el niño llega a ser hombre. La disposición es una potencialidad que puede actualizarse en forma de hábito.”<sup>378</sup>

Por tanto, el hábito es una modificación que perfecciona el principio de operación inmanente –es decir, que es propio de esa

---

<sup>376</sup> cfr. *S.Th*, I-II, q. 46, a 55 y I-II, q. 49, a 2, ad 3.

<sup>377</sup> cfr. Fernando INCIARTE, *El reto del positivismo lógico*, RIALP, Madrid 1976, pp. 192: “no todo fin que un hombre se proponga alcanzar es ya, de por sí, bueno. ‘Bueno’ es solamente el fin del hombre ‘bueno’; sin embargo, quién es bueno y quién no, es algo que, su vez, viene dado, si no de una manera exclusiva por la naturaleza individual, sí fundamentalmente por el tipo de hábitos, por la educación y, sobre todo, por las leyes que rigen la comunidad.”

<sup>378</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 126.

operación, no es extraño a él- que se puede adquirir y poseer de tal manera que se convierta en una segunda naturaleza. Es decir, la facultad se perfecciona por haber actuado y en ese actuar, hay “algo”<sup>379</sup> que puede revertirse en la misma facultad modificando la estructura misma de dicha facultad que ha producido ese “algo” con anterioridad. “La facultad propiamente humana es capaz de mantener en ella misma la recepción de su propia producción –la operación-, perfeccionándose. La perfección que se logra es, pues, el hábito, el cual se constituye como principio estable de operaciones, como una segunda tendencia añadida a la primera tendencia natural de la facultad, que se monta sobre ella, como el jinete sobre el caballo, hasta llegar a su dominación, que no será, con todo, siempre completa.”<sup>380</sup>

Por tanto, sale a la luz que, las facultades son autoperfectibles, es decir, la finalidad de sus propios actos es la perfección de ellas mismas. En este sentido, entonces, la acción humana no sólo logra algo exterior – el conocimiento de una verdad o el querer de un bien- sino que, simultáneamente, las facultades que ejecutan tal acción logran algo para sí mismas, que es precisamente el perfeccionar su operatividad. Si la perfeccionan hablaremos de virtudes, si la imperfeccionan – desnaturalizándola- hablaremos de vicios. “En el caso de que el actuar de la facultad esté de acuerdo con su fin, ésta adquirirá hábitos positivos o virtudes, que modificarán su actuar realimentándola: la virtud es hiperfacultación.”<sup>381</sup>

A la luz de estas consideraciones se entiende mejor aquello de que el hombre se hace a sí mismo.<sup>382</sup> “Y aún más, en virtud de su

---

<sup>379</sup> cfr. *Ibid*, p. 126.

<sup>380</sup> *Ibid*, pp. 126-127.

<sup>381</sup> *Ibid*, p. 127

<sup>382</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, Trillas, México DF, 2005, p. 85: “Decidir correctamente es decidir a favor de la



### Capítulo III

libertad, el hombre tiene el deber y la responsabilidad de hacerse a sí mismo, de buscar la perfección de su naturaleza en términos operativos, es decir, la perfección de sus facultades por medio de los hábitos. El fin de los hábitos es el dominio libre de la propia naturaleza, pues el único medio con que contamos para ser dueños de nuestros propios actos es la perfección de nuestras facultades.”<sup>383</sup>

Llano advierte que cabe la posibilidad de caer en un error a la hora de hablar de la segunda naturaleza. El error sería el de entender la segunda naturaleza como algo yuxtapuesto a la naturaleza del hombre, como si fuera un añadido superficial de la primera naturaleza. En efecto, dice nuestro autor: “es segunda, sí, pero es, ante todo, naturaleza. La constitución de los hábitos enraiza con tal profundidad en nuestros rasgos naturales que los afecta –subrayándolos, debilitándolos, completándolos, perfeccionándolos- en tal manera que surge el fenómeno de una verdadera transformación personal.”<sup>384</sup>

En efecto, la propia experiencia nos demuestra que la persona, aún siendo la misma, puede cambiar de modo ser; parecer otro. Por tanto, Llano saca la siguiente conclusión: “la libertad o los actos libres no son el fundamento de la persona en cuanto a su naturaleza específica o primera, sino al revés. Pero también debe decirse que la libertad es fundamento de la persona respecto de la naturaleza segunda,

---

propia voluntad: hay actos de la voluntad que, por concordar con el bien del hombre, la amplían y fortalecen, y hay, al contrario, actos de la voluntad discordantes del bien humano que la encogen y debilitan; hacen el hombre más hombre o lo hacen menos, si es que definimos la hombría de bien en términos de persona: se llama persona al sujeto que tiene dominio de sí mismo.”

<sup>383</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 127.

<sup>384</sup> *Ibid*, p. 128.

constituida por los hábitos, y cuya constatación natural no debe despreciarse.”<sup>385</sup>

Dicho esto, Llano se dispone ahora a explicar el segundo modo de considerar los hábitos, es decir, ver en qué medida los hábitos influyen en las facultades del hombre. Ver, por tanto, el tipo de causalidad que los hábitos ejercen.

Una facultad es perfecta en la medida en que está determinada a realizar el acto que le es propio (*ergon*). Y a esa determinación viene dada por lo que antes hemos llamado virtud. Por eso, la virtud es “cierta perfección de una potencia.”<sup>386</sup>

Ahora bien, y apoyándose en Santo Tomás, aclara que sólo las potencias racionales –es decir, la inteligencia y la voluntad– son susceptibles de poseer hábitos adquiridos porque son las únicas que: “no están unívocamente determinadas, sino que son, en este sentido, equívocas, determinándose a sus actos mediante hábitos,”<sup>387</sup> por eso se puede afirmar que el hábito “es principio de acción o movimiento.”<sup>388</sup>

Por tanto, el hábito, puntualiza Llano, es una perfección que se añade a la esencia misma de la facultad. El hecho de que se añada a la esencia de la facultad implica, por tanto, que se diferencia de ésta. El papel del hábito será el de mediar entre la facultad y la acción que le es propia.<sup>389</sup> La virtud no es una prótesis que se añade a la facultad. No substituye a la potencia, la ayuda. Es la potencia la que realizará siempre la acción.

---

<sup>385</sup> *Ibid*, p. 129.

<sup>386</sup> *S.Th*, I-II, q. 55, a 1, c.

<sup>387</sup> *Ibid*, I-II, q. 55, a. 1, c.

<sup>388</sup> *Ibid*, I-II, q. 26, a 2, ad 1.

<sup>389</sup> *cfr. Ibid*, I, q. 6, a 3.

### Capítulo III

Una vez visto que el hábito influye, pasa ahora a explicar de qué manera influye, qué tipo de causalidad ejerce. Se apoya de nuevo en Santo Tomás cuando afirma que: “el que la voluntad sea conducida hacia lo que se le ofrece según una particular condición más que sobre otra, puede ocurrir de tres modos. El primero, en cuanto que una condición prepondera sobre otra... El segundo modo en cuanto que piensa sobre una circunstancia particular y no sobre otra... El tercer modo acontece por la disposición del hombre; porque conforme a lo dicho por el filósofo (EN,III,5), dependiendo de cómo es cada uno, así se le presenta su fin.”<sup>390</sup>

Aclara Llano que Santo Tomás se está refiriendo a una disposición sometida a la voluntad. Efectivamente la posesión de hábitos predispone, inclina en un determinado sentido, pero no de manera absoluta porque la voluntad siempre tiene la última palabra (puede seguir o no esa disposición). Esta afirmación se aclarará mejor más adelante. Esto explica por qué un hábito se puede perder. “Es decir, la voluntad podrá estar inclinada por un hábito, pero éste no la mueve necesariamente, puesto que la voluntad es libre de rechazar esa disposición.”<sup>391</sup> Por eso “vale la pena subrayar que esta complementación no es una determinación absoluta, ya que, como dijimos, la potencia no actúa necesariamente es el sentido en el que el hábito la inclina.”<sup>392</sup>

Insiste de nuevo Llano en que quede claro que el hábito, aunque distinto de la potencia, no es algo extraño a ella. Los hábitos “no han de verse como algo extraño que me dispone a una determinada acción, como si fuera algo extraño a la acción y a mí mismo, sino más

---

<sup>390</sup> *De Malo*, q. 6, a un, c.

<sup>391</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 131.

<sup>392</sup> *Ibid*, p. 134.

acertadamente como algo a lo que yo me he dispuesto y me dispongo voluntariamente con respecto a tales acciones. La inclinación del hábito es más reflexiva (me dispongo) que transitiva (me disponen), aunque sea ambas cosas.”<sup>393</sup>

Entonces, ¿de qué manera influyen los hábitos en las facultades? “...estamos en condiciones de afirmar que la causalidad que ejerce el hábito en la decisión humana no es otra que la de aumentar o de atrofiar la causalidad propia de la facultad que es su sujeto. (...) Por tanto, ahora podemos concluir que los hábitos que posea el entendimiento ejercerán una causalidad ejemplar formal extrínseca respecto de la decisión y, de igual manera, los que posea la voluntad causarán eficientemente disponiendo la verdadera eficiencia de la decisión, pero no en forma separada de la potencia en la que inhieren, sino aumentando o disminuyendo la misma fuerza causal de su sujeto, que es la voluntad.”<sup>394</sup>

Dado que, aunque el hombre esté capacitado para decidir y ejecutar correctamente, puede también equivocarse tanto por un error en el entendimiento como de la voluntad precisamente porque el hombre no está determinado por necesidad a conocer siempre la verdad y a amar el verdadero bien. Por este motivo, sale a la luz, la necesidad que tiene el hombre de perfeccionarse a través de las virtudes, ya que con ellas aumenta la seguridad de alcanzar sus propios fines.

Llegados a este punto, Llano quiere remarcar más específicamente la preeminencia de la voluntad frente a la inteligencia en la práctica. Sin embargo aportando algo más. Para decidir bien no basta pensar bien. No bastaba que la inteligencia presente el bien a la voluntad. Se requiere de un querer explícito de la voluntad -“porque quiero”- para que se produzca la decisión. “Lo mismo que no basta

---

<sup>393</sup> *Ibid*, pp. 131-132.

<sup>394</sup> *Ibid*, p. 132.

### Capítulo III

pensar bien para obrar bien, no basta simplemente pensar para obrar. Es necesaria la intervención de la voluntad, no sólo para extender el uso de la razón hasta lo particular concreto, sino, sobre todo, para decidirse a obrar en referencia a esa particular concreción. Para actuar, no solo se requiere que la razón esté bien dispuesta por la hábitos intelectuales, sino también que la voluntad esté preparada por los hábitos que a ella le conciernen.”<sup>395</sup>

Ahora, Llano, lo completa diciendo: “teniendo en cuenta la preeminencia de la voluntad en la práctica, el decidir bien no dependerá, entonces, tan sólo del pensar bien, sino además, del ser bueno, donde ser bueno no sólo quiere decir sujetarse al pensar bien, sino ejercitarse en una serie de capacidades morales que miran a la voluntad, ahí donde la pura razón no basta.”<sup>396</sup>

El hecho de que a la hora de decidir no sea suficiente el papel del entendimiento –la voluntad no lo sigue necesariamente– dificulta que la voluntad quiera eficazmente porque, aunque el entendimiento presente un verdadera bien, la voluntad puede no seguirlo y optar por cosas menos buenas, llevando incluso al entendimiento a proporcionar motivos que justifiquen la elección de lo peor. Por tanto “si se acepta que la indeterminación del juicio intelectual en orden a la decisión exige la autodeterminación de la voluntad, en lo que consiste el acto libre, se tendrá que aceptar también que este plus causal de la voluntad puede resultar peligroso en condiciones de desorientación o falta de guía.”<sup>397</sup>

Pero esa posible desorientación no se dará si la voluntad cultiva sus hábitos. Y esto precisamente por lo que se dijo con anterioridad

---

<sup>395</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2000, p. 84.

<sup>396</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 135.

<sup>397</sup> *Ibid*, p. 135.

cuando se parafraseaba a Santo Tomás diciendo que el hábito es esa cierta perfección de la facultad.<sup>398</sup> Y lo es precisamente porque determina a dicha facultad a realizar el acto que le es propio, que en el caso de la voluntad es la de querer el bien verdadero. “El papel fundamental que en esta obra se le ha dado a la voluntad (que no ha disminuido el del entendimiento, sino que ha tratado de poner las cosas en su justo orden, sobre todo frente al racionalismo) nos hace ver claramente la importancia de que el hombre adquiera sobre todo las virtudes morales, aunque esto de ningún modo implica el que podamos prescindir de las virtudes intelectuales. Lo que sucede es que para actuar bien no sólo requerimos de pensar bien sino –repetimos– de ser buenos. Y este ser buenos implica una integridad de perfección que sólo comunican las virtudes morales.”<sup>399</sup>

Como decíamos anteriormente, la voluntad habitúa o acostumbra al entendimiento a pensar la realidad bajo el ángulo de algunas perspectivas. Teniendo en cuenta lo que decíamos sobre cómo los hábitos revierten sobre la misma facultad, será más correcto decir que es la voluntad la que se habitúa o acostumbra a mover el entendimiento para que éste se habitúe a su vez a pensar la realidad de una determinada manera. A este punto, Llano introduce un apunte muy interesante: “el hábito –perfectivo o deformante– de la voluntad se continúa y complementa con el hábito del entendimiento. Y al revés, la habituación del entendimiento a pensar la realidad bajo una determinada óptica, habituará a su vez a la voluntad a decidir la acción atendiendo preferentemente a la óptica que de modo habitual se le presente.”<sup>400</sup>

---

<sup>398</sup> cfr. *S.Th*, I-II, q. 41, a 1, ad 1.

<sup>399</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, pp. 136-137.

<sup>400</sup> *Ibid*, p. 135.

### Capítulo III

Existe, por tanto, una especie circularidad en el perfeccionamiento del entendimiento y la voluntad, en la que una ayuda a la otra en su autoperfeccionamiento. Por este motivo resalta otra vez la importancia de las virtudes precisamente para que: “en el gobierno de nosotros mismos se elimine hasta donde sea posible la distancia que nos separa de nuestro fin natural. Gracias a la posesión de virtudes el hombre se hará más libre pues se poseerá más a sí mismo. Conocer la verdad y amar lo verdaderamente bueno es la meta del hombre en cuanto a hombre y, aunque la consecución de la misma no puede asegurarse del todo, la disposición estable hacia el fin que proporciona la virtud, es una perfección que coopera causalmente, dando una mayor fuerza al sujeto en el que reside, para dirigirse a su fin.”<sup>401</sup>

#### **B. RELACIÓN DE LA IDEA EJEMPLAR CON LAS DEMÁS CAUSAS.**

##### **1. La idea ejemplar y la causa formal.**

Hasta ahora hemos visto como para Llano la causa ejemplar es verdadera causa real del efecto con el mismo rango que las demás causas. Además hemos visto que su carácter de imitabilidad le proporciona su modo específico de ser causa.

Ahora bien, atendiendo a la afirmación de que las causas son causas entre sí Llano se dispone ahora a analizar de qué manera se comporta la causa ejemplar con respecto a las demás causas.

---

<sup>401</sup> *Ibid*, p. 135.

### 1.1. *Idea ejemplar vs causa formal extrínseca.*

Ya advirtió Llano de la tendencia a subsumir la causa ejemplar dentro del ámbito de la causa formal. Y esto no sólo en la filosofía aristotélica sino que, según nuestro autor, también la primera aproximación que hizo Santo Tomás la aproximaba demasiado y eso debido a que “aparece aquí la idea ejemplar (...) no inicialmente en cuanto idea ni ejemplar meramente pensados, sino en cuanto forma; y forma, además, en estado alternativo en relación con las formas reales. El nexo ontológico fuerte entre la idea y la forma real corre por cuenta de la forma.”<sup>402</sup>

Es decir, la idea y la forma real se distinguen por su modo de ser esa forma, en su estado: una está en estado potencial (la idea) y la otra en estado actual (la forma real); pero se trata de la misma forma.

Sin embargo, recuerda Llano que Santo Tomás en su tratado *De Veritate* al tratar la idea ejemplar sí empieza hablado de la idea ejemplar como forma pero ya no como forma que puede darse en dos estados diferentes. “No se visualiza bajo los parámetros de dos modos de estar, sino con tres modos de entenderse: la forma *a qua*, que es la forma sustancial del artífice; la forma *secundum quam* que es la forma esencial del artefacto; y la forma *ad quod* que es la forma ejemplar (que suele recibir el nombre de idea y que supuestamente produce el artefacto).”<sup>403</sup>

No es que se entienda la forma de tres modos diferentes, sino de tres significados que posee el término que se refieren cada uno de ellos a un modo de ser forma y no a diferentes estados. En cualquier caso “es de notar que, a pesar de esa estrecha proximidad de la forma ejemplar a la forma esencial (sea del artífice, sea del artefacto), Aquino no

---

<sup>402</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Sobre la Idea Práctica*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México, 1998, p. 116.

<sup>403</sup> *Ibid*, p. 118.



### Capítulo III

menciona ninguno de los estados de que hemos hablado antes. Al revés, toda la intención se refiere no tanto a aproximar la idea ejemplar a la forma esencial, cuanto a acercarla al agente y al fin. Esto es, la idea ejemplar no guarda una polarizada relación con la causa formal propiamente dicha, sino que es su mismo concepto ha de hacerse al menos una triple relación: a la causa formal, a la causa eficiente y a la causa final.”<sup>404</sup>

Sin embargo, la tradición posterior ha visto en la forma esencial una “realización” (hacer real) de la idea ejemplar.

Según Llano, este hecho es el que ha producido errores con “hondas consecuencias para la práctica, pues ésta queda reducida durante siglos a meras consideraciones intelectuales sobre la forma pura. La idea de Platón sigue presidiendo los cambios naturales y las producciones del hombre, según el calificativo que Aristóteles le dio al decir que la “forma es algo divino.”<sup>405</sup>

Sin embargo, nuestro autor coincide más con Juan de santo Tomás. Para Llano éste sí acierta qué es idea ejemplar (que no es una subclase de la causa formal). “Para Juan de santo Tomás la idea ejemplar es como el “especificativo extrínseco” de lo ideado; el “significativo extrínseco” suyo. Y no lo afirma de cualquier manera, sino fundándose en el ya citado comentario de Santo Tomás al libro quinto de la Metafísica de Aristóteles, por cuya virtud se siente autorizado para decir que el ejemplar “posee causalidad formal, no como forma intrínseca, sino como extrínseca a la cosa, bajo cuya semejanza ésta fue hecha y conforme a ello el ejemplar de las cosas se llama forma”; al grado que “tiene razón de causa formal, porque es *illud ad quod aliquid formatur*, aquello a cuya semejanza se forma algo. Concluye, incluso, con una expresión que se ha hecha ya clásica en el tratamiento de las ideas

---

<sup>404</sup> *Ibid*, p. 119.

<sup>405</sup> *Ibid*, p. 120.

ejemplares: *ídem munus facit idea exemplando quod forma informando*: la función que hace la idea es su oficio de ser ejemplar, es la tarea que hace la forma (sustancial) en el suyo de informar.”<sup>406</sup>

En cualquier caso para Llano hablar de la causa ejemplar como causa formal extrínseca es equívoco.<sup>407</sup> Puede inducir a pensar que la causa ejemplar, por ser forma, ella misma se imprima como forma sustancial, cuando hemos visto que la idea ejemplar se realiza trámite el agente. En este sentido podemos decir, que la idea ejemplar es “pasiva” y no “activa”. La forma da la existencia, pero no la idea ejemplar, no por sí misma sino a través del agente. Por eso decir que la idea ejemplar es forma extrínseca desplaza el papel del artífice, lo margina.

“Opinamos que subrayar en la idea ejemplar su condición de forma extrínseca es, en el mejor caso, privarla de otras virtualidades causales polivalentes de la que está dotada, además de aquella. Implica, sobre todo, enfocar la acción práctica humana bajo el prisma unívoco de la forma, en cuya virtud la acción consistiría meramente en trasponer una y la misma forma de un estado a otro (de lo potencial a lo actual, de lo inmaterial a lo material, de lo extrínseco a lo intrínseco, de lo invisible a lo visible). Pero con ello se margina el siguiente hecho principal: la idea ejemplar no existe, no es real, tiene vida sólo en la mente del artífice, único existente. En cambio, la forma sustancial, por mucho parecido o semejanza que tenga con la idea, guarda respecto de ella una

---

<sup>406</sup> *Ibid*, p. 120

<sup>407</sup> Llano analiza varios autores que, según él, aun teniendo la buena intención de defender la idea ejemplar han acabado por desvirtuarla un poco: “evidentemente (...) Perret está muy lejos de haber querido decir que la forma sustancial debe su existencia a la causa ejemplar; pero sin embargo, lo ha dicho. Ellos se debe a que la consideración de la ida ejemplar como causa forma extrínseca hace tan delgada la frontera entre ésta y la forma sustancial , que cruzamos el lindero inadvertidamente.” cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Sobre la Idea Práctica*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México, 1998, p. 123.

### Capítulo III

diferencia ontológica radical: existe, posee *esse proprium*; y, si la forma es accidental, posee el *esse proprium* de la sustancia en la que inhiere, la cual posee ser propio gracias a la forma."<sup>408</sup>

Algo importante le sucede a la forma real en su tránsito de la mente del artífice a la realidad. No puede ser simplemente que la forma pase de un estado a otro, de lo pensado a lo realizado, sería, según Llano, no darle importancia al hecho de adquirir un ser. "No cabe duda de que hay una precedencia de la idea ejemplar sobre la forma, y que la precedencia es no sólo temporal, sino también, y justamente, ejemplar. Por ello puede decirse, y ya se dijo, que el ejemplar es mejor *-potius-* que lo ejemplado. Incluso debe considerarse que el estado de la idea, en cuanto a su ser inmaterial en la mente, tiene una perfección comparativa respecto del estado material y sensible en que se realiza."<sup>409</sup>

Llano matiza que es importante no confundir la preferencia temporal de la idea ejemplar con la prevalencia, ya que la idea ejemplar carece de *esse proprium*. Esta diferencia metafísica hace que lo realizado tenga una situación ontológica preferente a lo ideado. "La idea sólo posee un ser mental en tanto que lo producido a partir de ella posee un ser real, y en el hombre las ideas se encuentran supeditadas a las realidades, en estado secundario, bien sea porque la idea se extrae de la realidad, bien sea porque la idea -cuando es ejemplar- tiene como objetivo hacerse real."<sup>410</sup>

En este sentido podríamos esquematizarlo de la siguiente manera:

---

<sup>408</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Sobre la Idea Práctica*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México, 1998, p. 125.

<sup>409</sup> *Ibid*, p. 126.

<sup>410</sup> *Ibid*, p. 127.

*La elección: la idea ejemplar*

EJEMPLAR		EJEMPLADO
pasivo		activo
posible		hecho
anterior		posterior
invisible		visible
inmaterial		material
<i>potentia essendi</i>		<i>actus essendi</i>

Ahora bien, para Llano hay un cambio de perspectiva. Es decir, los aristotélicos medían la perfección según el *esse*. En este sentido era más perfecto en acto que en potencia. Sin embargo, la filosofía moderna -filosofía de la conciencia- ha cambiado los términos: primacía de la posibilidad frente a la realidad. Con esto, según Llano, aparecen dos claros errores:

- La idea ejemplar prevalece sobre la cosa real y por tanto el *esse* es marginado.
- Disminuye el papel del agente que era quien hacía posible el *esse*: “abolida la intervención del agente, y particularmente del agente libre, que piensa la posibilidad para realizarla, la posibilidad queda erigida como algo absoluto e independiente que encierra en sí el germen de su desarrollo, despliegue o desenvolvimiento necesario.”<sup>411</sup>

Llano saca la siguiente consecuencia. Si desaparece el agente (la causa eficiente) se tendría que identificar la *possibilitas* con *factum*.

---

<sup>411</sup> *Ibid*, p. 128.

Debería existir un nexo necesario entre lo posible y lo real, y por tanto determinista.

### 1.2. *Diversidad entre idea ejemplar y forma.*

Insiste Llano en afirmar que “la característica propia de la causalidad de la forma ejemplar –es decir, rigurosamente, de la idea ejemplar- no es el encontrarse en estado de potencia, o el de ser extrínseca, ni su inmaterialidad o invisibilidad: es, sin más, su imitabilidad. De este carácter se deducirá en el mejor caso aquellos otros, que son secundarios y no definitorios.”<sup>412</sup>

Por este motivo, dice que Santo Tomás, en *De Veritate*, se cuida muy mucho de llamar a la idea ejemplar causa formal extrínseca. Y además, no hay que olvidar que la idea ejemplar lleva siempre consigo el proceso de su perfección explícitamente, cosa que en cambio la forma real lo incluye implícitamente.

En este sentido, es importante para nuestro autor, remarcar que la idea no es sólo una configuración formal sino proceso. Es tan importante para Llano tener claro que el proceso está explícitamente contenido en la idea ejemplar que considera una simplificación considerar la idea ejemplar como forma extrínseca y lo real como forma intrínseca. “Evidentemente, la idea ejemplar incide en la forma real del efecto, hasta recibir incluso –y con derecho- el nombre de causa formativa. Esta expresión nos parece más acertada que causa formal extrínseca para denominar a la idea ejemplar, porque formal implica pertenecer al género de la forma, y, en cambio, formativa comporta ser causa de la forma, lo cual no puede ponerse en discusión respecto de la causa ejemplar.”<sup>413</sup>

---

<sup>412</sup> *Ibid*, p. 131.

<sup>413</sup> *Ibid*, pp. 133-134.

Lo óptimo según Llano sería llamar a la causa ejemplar causa extrínseca formativa.

Insiste Llano en que quede claro que la idea ejemplar no influye en el efecto sólo en la forma, es decir no es una forma mental que pasa a ser forma real sin más “restar importancia al paso de lo mental a lo real (...) es impermisible.”<sup>414</sup> “No se trata, pues, evidentemente, de la misma forma en dos estados, sino de dos entes que son de suyo, en su realidad simultánea, realmente distintas, aunque por fuerza de la imitabilidad de la idea y de la eficiencia del artífice, tengan estrechísimos nexos en algunos aspectos, formales –sí- y específicos.”<sup>415</sup>

## **2. *La idea ejemplar y la causa material.***

La idea ejemplar no se reduce a la representación de la forma sino que incluye la materia. La materia no es ajena a la idea ejemplar precisamente por ser idea ejemplar. “La exigencia viene más bien de la idea ejemplar misma y de su característica propia de ejemplaridad: si la idea ejemplar ha de pensarse en los términos en que debe ser hecha, mal podrá hacerse una forma material si no se piensa junto con la materia.”<sup>416</sup>

Un forma que ha de realizarse en la materia no podría ser imitable porque no sería viable si se piensa sólo en abstracto. La singularidad en los seres materiales encuentran en la materia su raíz. La exigencia de que en la idea ejemplar se implique la materia reside, como decíamos, en el hecho de ser precisamente idea ejemplar, es decir, por ser imitable o porque tiene la finalidad de serlo.

---

<sup>414</sup> *Ibid*, p. 135.

<sup>415</sup> *Ibid*, p. 136.

<sup>416</sup> *Ibid*, p. 137.

### Capítulo III

Esta exigencia de que la materia se implique en la idea ejemplar, apunta Llano, se predica tanto en la ideas ejemplares divinas como humanas.

Para nuestro autor, para entender bien el papel de la materia en la idea ejemplar hay que tener muy claro el modo en que interactúan el entendimiento especulativo y el práctico con sus respectivos objetos (son diferentes, no mezclarlos). "La cosa se considera factible cuando en ella, se tiene en cuenta todas aquellas realidades que son requeridas simultáneamente", dice Santo Tomás, hablando justo del entendimiento práctico en relación con la idea ejemplar."<sup>417</sup>

El contenido de la idea ejemplar es la cosa factible. Pero no sería factible si no se considera a la vez –simultáneamente– todas aquellos requerimientos necesarios para su factibilidad. Llano hace hincapié en el "simultáneamente" porque en el modo de aprender las cosas el entendimiento especulativo hace más hincapié en la forma y puede que influya mal al entendimiento práctico. "El comportamiento del entendimiento práctico y de la idea ejemplar, que es producto o elaboración suya, implica leyes rigurosas que no pueden ser impunemente transgredidas. Una forma material aislada de la materia y pensada sin ella, resulta literalmente utópica, ya que el topos propio de la forma material es justo la materia."<sup>418</sup>

#### 2.1. *Método sistemático. Método sistémico.*

Hay por tanto una ley para las formas en la razón especulativa y otra en la razón práctica y que, como ya se dijo anteriormente, afecta a ambos conocimientos desde el inicio y que posibilita o impide la

---

<sup>417</sup> *Ibid*, p. 142.

<sup>418</sup> *Ibid*, p. 144.

práctica. Lo impide cuando la abstracción se realiza ignorando la materia y quedándose sólo con la forma.

Según Llano, esta relación entre materia y forma en el proceso de abstracción da lugar a tres tipos de situaciones:

- Método formal: *Abstractio per modum formae*: la forma tiene prevalencia respecto de la materia.
- Método analítico: la materia tiene prevalencia sobre la forma no en la *abstractio* sino en la *distractio* o desmembramiento.
- Método sintético: no tiene prevalencia ni la forma ni la materia, sino el *esse* en *abstractio per modum totius*.

Para que la abstracción sea practicable debe ser considerada según el método sistémico:<sup>419</sup> “no debemos hablar de la idea y de la materia como un par de realidades mentalmente disyuntas que deban conjuntarse en la acción, pues la idea es idea del compuesto, y no sólo de la forma: la forma –que no la idea- y la materia están unidas en el ser (como forma materializada o como materia informada).”<sup>420</sup>

En cualquier caso para Llano “las relaciones de la causa ejemplar con la causa material se entienden mejor si consideramos a la materia como potencia subjetiva o substrato de la que se extrae la forma, y no como objetivo o término en donde la forma se estampa.”<sup>421</sup>

---

<sup>419</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES y Leonardo POLO, *Antropología de la acción directiva*, Monografías AEDOS n° 305, Unión Editorial, Madrid, 1997, p. 19: “En la antropología hay que sostener lo siguiente: el hombre es un sistema complejo interrelacionado. para entender un sistema complejo interrelacionado no basta aplicar el método analítico; es menester completarlo. Hemos de ver en el hombre la mayor cantidad de factores posibles y encontrar las relaciones de coherencia o compatibilidad que los vinculan. Es menester asimismo ampliar constantemente el número de factores.” también cfr. Leonardo POLO, *¿Quién es el hombre?*, RIALP, Madrid 1991

<sup>420</sup> *Ibid*, p. 148.

<sup>421</sup> *Ibid*, p. 151.



### Capítulo III

Que la causa material prime sobre la formal como componente intrínseco de la realidad, implica un método de pensamiento característico. Concretamente Llano afirma que allí donde el materialismo es prevalente, allí también lo es el método analítico “que tiende a erigirse como único método científico válido que en la actualidad se consideren sinónimos análisis e investigación.”<sup>422</sup>

Es verdad que el método analítico no consiste sólo en desmenuzar las partes del objeto de estudio, sino también la de intentar entender cómo se comportan cada una de ellas y así entender el objeto como un todo. Ahora bien, advierte que: “aunque se pretenda finalmente la comprensión del todo, el comportamiento del todo no es para ellos más que la suma o relación mecánica de las partes que lo componen. Esta es así la idea principal de lo que podríamos denominar análisis materialista: para comprender alguna cosa, debe ser desmembrada conceptual o físicamente.”<sup>423</sup>

Este análisis según Llano es reduccionista (materialismo reduccionista) ya que simplemente con sumar las partes no podemos comprender el todo porque faltará algo más. Y ese algo más es precisamente su forma intrínseca. “Nosotros diremos que (...) también es verdad que la mera aglomeración de aquellas cualidades primarias nunca dará la sustancia originalmente constituida. Luego la sustancia no es la suma de sus cualidades. Puede ser verdad que, desgajadas de la manzana su peso, tamaño, densidad, textura y composición química, nada quedará ya de ella. Pero más verdadero será que, amontonados el peso, tamaño, densidad, textura y composición química, nunca obtendremos una manzana, que es algo más que la suma de sus cualidades. El algo más es precisamente su forma intrínseca.”<sup>424</sup>

---

<sup>422</sup> *Ibid*, p. 155.

<sup>423</sup> *Ibid*, p. 156.

<sup>424</sup> *Ibid*, p. 158.

Acusa Llano a la ciencia positiva actual de pretender comprender la realidad a partir sólo del qué está hecha, es decir, de su causa material. Y a partir de esta causa material se esclarecerían las cuatro causas restantes. Esta manera específica de pretender concebir la realidad requiere una metodología también específica: el método analítico.<sup>425</sup>

Llano recoge la idea de Ackoff según el cual este método analítico se habría introducido también en el diseño del trabajo humano, de manera que el materialismo reduccionista sería además mecanicista: el trabajo entendido sólo como aplicación de energía a la materia. “El trabajo de la máquina sería reductible a ciertos elementos maquinales básicos: la palanca, la polea, la rueda, el eje, el plano inclinado, de los que la cuña y la tuerca no son más que variantes. De manera que la mecanización del trabajo es a su vez reductible a una serie de tareas simples que serían en el trabajo humano lo que los elementos, átomos, células, en la realidad física. Aunque no todo trabajo (...) podría mecanizarse, es decir, reducirse a esas tareas simples, la mecanización se constituyó como ideal de trabajo humano, al punto que la producción industrial y la línea de ensamble (...) se convirtieron en la espina dorsal de la fábrica moderna.”<sup>426</sup>

Sin embargo, al poco tiempo se vio que el trabajo no podía organizarse como se hace con una máquina. Apareció la idea de concebir el trabajo como un cuerpo orgánico, es decir, donde sus componente ya no se comportan como partes sino como órganos cada uno de los cuales no es desgajable de los demás. Por tanto, la importancia recae más sobre el concepto de organismo (de sistema) que no el de elemento (parte).

---

<sup>425</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES y Leonardo POLO, *Antropología de la acción directiva*, Monografías AEDOS n° 305, Unión Editorial, Madrid, 1997, pp. 17-22.

<sup>426</sup> *Ibid*, p. 160.

### 3. *La idea ejemplar y la causa eficiente.*

#### 3.1. *La potencialidad de eficiencia.*

Recuerda Llano que la idea tiene calidad de causa por tener “potencialidad de eficiencia”. Apoyándose en textos de Juan de santo Tomás, dice que esta eficiencia se deduce de la imitabilidad de la idea: “pues actúa (como *agens*) en lo ideado por imitación suya: siendo de este modo operativa *ad extra*, pertenece a la razón práctica y puede considerarse que hay en ella algo que corresponde a la eficacia, y al movimiento ejecutivo *ad extra* y se reviste así de la razón de causa eficiente, que mira a la ejecución y posición de la cosa en el ser.”<sup>427</sup>

Esta “potencialidad eficiente” que le atribuimos a la idea ejemplar tiene el peligro de conducirnos a error. No hay que olvidar que las acciones son propias de los hombres, es decir, la idea no actualiza su potencialidad. Es este sentido es completamente estéril. Es necesario el agente que la actualice (causa eficiente).

Ahora bien, Llano, parafraseado a Perret, quiere dejar claro que “lo anterior no significa destruir la causalidad de la idea, sino señalar su dependencia respecto del agente, su dependencia frente a la intervención voluntaria. La causa eficiente juega un papel activo, mientras que la causa ejemplar juega un papel real pero, (...) un papel pasivo, en tal sentido que la influencia de la causa ejemplar reside en primer lugar en su imitabilidad.”<sup>428</sup>

Conoce Llano las discrepancias existentes entre algunos autores sobre cómo actúa esta imitabilidad.<sup>429</sup> Según parece, él lo tiene bastante

---

<sup>427</sup> *Ibid*, p. 174.

<sup>428</sup> *Ibid*, p 175.

<sup>429</sup> cfr. *Ibid*, p. 176.

claro. Para él la causa eficiente siempre es física, porque actúa “*per modum exercitii*”, llevando a cabo su ejercicio. No es causa moral, porque ésta no actúa físicamente, sino dando una dirección objetiva (*per modum specificationis et obiecti*), especificándola.

### 3.2. *La intencionalidad de la idea ejemplar.*

Recogiendo la idea de Santo Tomás, afirma Llano que la imitación de la idea ejemplar “procede de la intención del agente, esto es, del propósito. (...) El más sobresaliente comentador de Aristóteles asocia la causa ejemplar y la causa eficiente a través de ese nexo especial que es la intención o el propósito del agente. La causa ejemplar es la forma o idea que el agente intenta imitar.”<sup>430</sup>

Por este motivo cree importante profundizar en la intención. Decíamos que la “frontera” entre la causa ejemplar y la causa eficiente es la intención, propósito o consejo. Es decir, la causa ejemplar actúa sobre la causa eficiente proponiéndose, siendo intención o consejero que aconseja al agente.

Se adentra Llano a explicar los modos en los que se puede ser causa eficiente (*perficiens, disponens, audiuvans y consilians*) con el propósito de arrojar más luz sobre este tema del nexo entre la causa ejemplar y la causa eficiente.<sup>431</sup>

- *Perficiens*: causa la última perfección de la cosa, quiere poner la forma a la materia (el arquetipo). Es la causa eficiente en cuanto tal.
- *Disponens*: no causa la última perfección, sino que la dispone, la prepara. No pone la forma sino que prepara la materia para

---

<sup>430</sup> *Ibid*, p. 179.

<sup>431</sup> cfr. *Ibid*, pp. 179-180.

### Capítulo III

recibir la forma. Se trata de la causa eficiente en su relación con la materia.

- *Audiuvans*: obra el efecto principal. No disponiendo la materia sino obrando propiamente el efecto. Por tanto se trata de una verdadera causa eficiente sólo que con una diferencia. Difiere de *perficiens* porque el fin perseguido no le es propio, se lo pone *perficiens*.
- *Consilians*: difiere de *perficiens* porque proporciona el fin y la forma de actuar.

Concluye Llano diciendo que “aparece en él (el nexa) la dimensión propiamente intelectual de la causa ejemplar, y la dimensión propiamente inductiva y perfectiva de la causa eficiente. La eficiencia tiene: a) su lugar más apto en la causa *perficiens* y *audiuvans*, cuya dimensión mutua no resulta relevante ahora para nuestro propósito; b) su frontera con la causa material en cuanto *disponens* de la materia; y c) su frontera con la causa formal y ejemplar (y final) por medio del consejo o propuesta intelectual *-consilians-*.”<sup>432</sup>

#### 3.3. *La insuficiencia de pensar bien. Necesidad del querer.*

Surge la duda sobre la preeminencia entre *perficiens* y *consilians*. Parece que *consilians* tenga las de ganar ya que proporciona el fin y el modo de actuar. Sin embargo, no es tan evidente; “...el consejo no posee potencialidad causal a menos que concurra con él la eficiencia (...). La causa *consilians* no será causa (...) a no ser que concurra en ella la causa *perficiens* (...). Se ratifica así la infecundidad de la idea en cuanto sólo idea.”<sup>433</sup>

---

<sup>432</sup> *Ibid*, pp. 180-181.

<sup>433</sup> *Ibid*, p. 182.

Como decíamos “el agente *consilians*, *dat forma et finem*, proporciona u ofrece al agente *perficiens* la forma y el fin, pero no los produce. Quienes hacen causalmente que la forma exista y que el fin se busque como tal son los agentes *perficiens* y no los meros agentes *consiliantes*, por principal y dominador que sea de suyo ese nivel. El papel, pues de la causa *consilians* es el de ofrecer la forma a la causa *perficiens*, y toda la virtualidad del primero deriva enteramente de la aceptación, por parte del *perficiens*, de la forma ofrecida. De no darse esta aquiescencia efectiva, el consejo sería vano y el consejero y su consejo no tendría razón de causa.”<sup>434</sup>

Sabe Llano que este tema ya fue tratado por los antiguos escolásticos que hacían la distinción entre la causalidad objetiva o intelectual –que corresponde al entendimiento y que tiene el oficio de presentar alicientes, de proponer, atraer- y la causalidad efectiva y motriz –que corresponde a la voluntad y que tiene el oficio de empujar, impulsar y mover-. “La fuerza tractora de la causalidad intelectual u objetiva deriva de la fuerza que tenga el objeto o bien presentado a la voluntad; esto es, del objeto o bien presentado por el entendimiento y el modo como el entendimiento lo presenta. Pero ni el entendimiento del bien ni el bien entendido tienen de suyo y por sí fuerza motora, suficiencia de tracción, a menos que la causa eficiente se mueva hacia el objeto, es decir, lo acepte en un acto volitivo como objeto propio para ser querido o como forma para ser realizada.”<sup>435</sup>

### 3.4. *Idea ejemplar. Causa ejemplar.*

Para Llano es razonable que haya pensadores que otorguen por tanto un papel preferentemente pasivo a la imitabilidad de la idea

---

<sup>434</sup> *Ibid*, p. 182.

<sup>435</sup> *Ibid*, p. 183.

### Capítulo III

siempre y cuando si por papel activo se entiende la eficiencia impulsora de la voluntad en cuanto causa propia y exclusivamente *perficiens*. Conviene recordar, sin embargo, que la causa *consilians* –que es la que propone la idea- no es causa eficiente más que en la medida en que logre mover a la causa *perficiens* que acepta la idea ejemplar y la realiza. Y aquí aparece un matiz muy interesante entre ser idea ejemplar y ser casusa ejemplar.

En efecto, la causa es aquello que hace pasar de pasivo a activo, que actualiza la potencia, por eso alerta Llano: “No se confundan, pues, idea ejemplar y causa ejemplar, aunque no sea más que por el decisivo hecho de que la idea puede encontrarse en estado de potencia para ser hecha, por ser idea, en tanto que la causa ha de ejercer en acto su causalidad por ser causa. (...) La idea ejemplar, pues, como forma inteligible, pertenece al orden de la quietud y el reposo, y no puede ser de suyo la causa del movimiento si no es mediante una causa propiamente *perficiens* (...) con el pensamiento del fuego no se calienta nadie.”<sup>436</sup>

Ahora bien, Llano también advierte que hacer demasiado hincapié en la importancia de la “idea ejemplar” la dotaría a ésta de una potencialidad que movería a la casusa eficiente a su realización; tanto así que una idea ejemplar que no se realizara significaría que en verdad no sería idea ejemplar. Tendría lugar entonces que todo lo posible necesariamente debería realizarse, de manera que lo que nunca se realiza no es realmente posible.

Atendiendo a lo dicho anteriormente se puede concluir que tal relación entre la posibilidad y su realización no se puede predicar de la idea ejemplar, pero sí de la causa ejemplar: “la diferencia entre una y otra formulación reside en el hecho de que la idea como mental o intelectual que es, pertenece al orden de lo posible. La causa, en cambio,

---

<sup>436</sup> *Ibid*, p. 186.

pertenece al orden del acto, y si no actúa deja de ser causa. Por ello mismo, a la causa, para ser causa, se le pide mover realmente, requisito que no rige para la idea, para ser idea.”<sup>437</sup>

Apoyándose en Aristóteles, Llano afirma que la idea ejemplar pasará a ser causa ejemplar cuando se den las siguientes situaciones:

- un agente que quiera realizarla.
- un agente que pueda realizarla.
- que haya un paciente próximo (dónde plasmarla: materia.)

“No toda idea ejemplar cuenta con una causa eficiente que la quiera realizar y pueda hacerlo. Pero, de igual manera, no toda idea ejemplar cuenta con una materia (primera o segunda) adecuada para ser educada de ella. La posibilidad real de realización, o incluso la necesidad de realizarse, no depende sólo de la idea ejemplar, sino que han de darse conjuntamente los cuatro factores mencionados: idea, potencia activa en su querer y en su poder, y potencia pasiva o materia.”<sup>438</sup> “De suerte que toda potencia intelectual, cuando desea aquello para lo que tiene potencia, y en la medida en que la tiene, necesariamente lo hará; y la tiene cuando el paciente está presente y dispuesto de un modo determinado; y si no, no podrá obrar.”<sup>439</sup>

Por tanto la realización de la idea ejemplar va a depender no sólo de la causa *perficiens*. Ésta, en efecto, debe tener la virtualidad correspondiente; pero no es suficiente. Se requiere de la causa *disponens*, es decir, de la materia que ha de estar dispuesta sino, la causa *perficiens* vería mermada su virtualidad al carecer de la potencial necesaria para educir la forma en la materia.

---

<sup>437</sup> *Ibid*, pp. 187-188.

<sup>438</sup> *Ibid*, p. 188.

<sup>439</sup> *Met.* IX, 5; 1048 a 10-15.



### Capítulo III

A diferencia del entendimiento teórico, en la racionalidad práctica: “la idea práctica o ejemplar ha de pensarse precisamente en las condiciones requeridas para que pueda existir. De lo contrario, carecerá de sus dos características específicas: no será, por un lado, imitable; y, por otro, nadie la adoptará como objeto de su intención realizadora. No será, en fin, una *imitabilitas intenta*.”<sup>440</sup>

Concluye Llano afirmando que existen cuatro condiciones para que la idea ejemplar pueda considerarse causa ejemplar:

- Que se piense en condiciones de poder ser imitada (que puede ser hecha).
- Que haya alguien que quiera imitarla.
- Que haya alguien que pueda imitarla.
- Que haya una materia dispuesta para que de ella se eduzca la forma a imitar.

Quiere nuestro autor dejar claro una cosa. Que se haya distinguido entre el agente *consilians* y *perficiens* en la *praxis* no quiere decir esto de que se traten de agentes distintos, es decir, numéricamente diferentes. Hay que distinguir pero no separar. Ahora bien, cuando se trata de acción poética es fácil pensar que uno es el que propone y otro el que ejecuta o realiza. Así suele suceder cuando se piensa en las organizaciones: unos planean y otros, distintos, la realizan. Sin embargo, considera Llano que ese pensamiento se deriva de un desconocimiento profundo de la condición humana. “Pues, aunque originalmente el consejero y el ejecutor fueran personas diversas, el ejecutor no realizaría su acción efectiva a menos que haya aceptado la forma propuesta por el consejero o algún aspecto de ella. Quiere esto decir que el ejecutor debe ser igualmente consejero de sí mismo (...).

---

<sup>440</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Sobre la Idea Práctica*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México, 1998, p. 192.

Toda acción poética incluirá así, bien que mínima, una faceta de la acción propiamente práctica...<sup>441</sup>

Apoya su afirmación acudiendo a Leonardo Polo ya que éste, según Llano, acierta al advertir que la *poiesis* sufriría una amputación de su aspecto humano más genuino<sup>442</sup> si se diferenciara de manera absoluta de la *praxis* "si quien propone la idea ejemplar ha de ser un individuo diverso de quien la realiza, habríamos escindido la actividad humana en dos aspectos -dirección y ejecución- que deben estar integralmente unidos, so pena de perpetrar en el trabajador lo que hemos llamado enajenación radical."<sup>443</sup>

Vemos otra vez la necesidad de la aceptación de la forma, de querer hacerla. No basta que sea presentada o propuesta. No se puede imponer, tiene que acogerse. No basta que la idea presentada sea propuesta en sus óptimas condiciones de imitabilidad: la idea ejemplar no mueve -es infecunda- a menos que la voluntad quiera su realización. Recuérdese que la idea ejemplar, para serlo debe ser: imitable e intentada. La primera hace referencia a su aspecto intelectual y el segundo a sus aspecto volitivo.

---

<sup>441</sup> *Ibid*, p. 195.

<sup>442</sup> cfr. Leonardo POLO, *La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la empresa*, Cuadernos de Empresa y Humanismo nº 2, Universidad de Navarra, 1988, p. 16: "En la actualidad, sin incurrir en confusión, es preciso destacar que están íntimamente unidos, o bien que la ética es una dimensión de la actividad productiva, la cual no puede considerarse separada o centrada en el producto terminal sin amputarle su sentido humano más genuino. La relación entre los sentidos objetivos y subjetivos del trabajo propuesta por la Encíclica *Laborem Exercens* de Juan Pablo II es un claro y autorizado testimonio al respecto. Las actividades técnicas están sustentadas por relaciones humanas que es imprescindible tener en cuenta. La realimentación característica de la corrección de la razón práctica ha de abrirse paso hasta la organización del trabajo para dar efectivamente entrada al sentido subjetivo del trabajo."

<sup>443</sup> *Ibid*, p. 196. y cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2000, capítulo 3.

### Capítulo III

La concurrencia del entendimiento y la voluntad en la idea ejemplar es expresada por Santo Tomás de esta manera: “Dios es la causa de las cosas por su entendimiento y por su voluntad, lo mismo acontece con el artífice de las cosas artificiales. El artífice obra mediante la idea *-verbum-* concebida en el entendimiento, y por el amor de la voluntad en relación con algo.”<sup>444</sup>

“Esta concurrencia del entendimiento y la voluntad es lo que hace que la idea ejemplar sea efectiva.”<sup>445</sup>A la acción del entendimiento debe sumarse también la de la voluntad “para ser idea ejemplar, en efecto, debe ser, al mismo tiempo, y con igual rango, objeto del entendimiento y objeto de la voluntad.”<sup>446</sup>

La voluntad no sólo acepta lo que dice la inteligencia, sino que también contribuye al “contenido” de la idea ejemplar, añadiendo efectivamente su querer realizarla.

#### 3.5. *El ser intentado: nota constitutiva de la idea ejemplar.*

Se pregunta Llano si la intención debe incluirse como contenido de la idea ejemplar o si en cambio es una nota constitutiva formal de la idea ejemplar. Para Santo Tomás, la intención es una nota que pertenece a la razón formal de la idea ejemplar.<sup>447</sup>

Por tanto habrá que tener en cuenta que:

---

<sup>444</sup> *S.Th*, I, q. 45, a 6, c.

<sup>445</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Sobre la Idea Práctica*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México, 1998, p. 198.

<sup>446</sup> *Ibid*, p. 199.

<sup>447</sup> cfr. *Ibid*, cita n° 308, p. 199.

- Dentro de la razón formal o definición de la idea ejemplar se tiene que incluir, como parte integrante de la definición, el ser objeto de la intención de la voluntad.
- Dentro del contenido de la idea ejemplar se tiene que incluir que la obra que en ella está representada es objeto de la intención de la voluntad.

En efecto existe un pequeño debate sobre si la intención forma parte del contenido de la idea ejemplar o no. Para Llano resulta necesario afirmar: “dentro del contenido intelectual de la idea ejemplar debe hallarse la intención misma de su realización práctica; y ello, porque esa intención es la nota más importante de la idea ejemplar es cuanto que tiene algo imitable.”<sup>448</sup>

Por tanto ser imitable implica a su vez ser querida (intentada) porque no se puede pensar en imitar algo si no se piensa al mismo tiempo como querida por la voluntad. En este sentido afirma Llano: “La imitabilidad no es solamente pasiva, en cuanto puro objeto volitivo; es también activa, porque el ser imitada se encuentra intelectualmente representado junto con lo que debe imitarse. Si no se quiere imitar, no es imitable, igual que si no se puede.”<sup>449</sup>

Resulta por tanto que la intención es una parte intrínseca de la idea ejemplar: “no sólo no resulta algo adventicio, sino que el ser querida es el contenido más importante de ella.”<sup>450</sup>

---

<sup>448</sup> *Ibid*, p. 201.

<sup>449</sup> *Ibid*, p. 201.

<sup>450</sup> *Ibid*, p. 201. Se distancia por tanto de las visiones racionalistas sobre la idea ejemplar precisamente porque éstas excluyen la intención como parte del contenido de la idea ejemplar.

### Capítulo III

En cualquier caso, así como antes decíamos que la idea práctica no es un asunto sólo intelectual porque la intención de la voluntad forma parte del contenido de la idea ejemplar. Pues del mismo modo, la intención no sólo es un asunto que concierne a la voluntad sino que es parte integrante de la idea. Sería, en efecto paradójico que, precisamente aquello que constituye la idea como ejemplar, porque sin ella dejaría de ser ejemplar, no quedara contenido dentro de la idea. El hecho de ser querido -intentado- es fundamental:

- “a) porque este hecho de querer la realización de la idea es el componente de mayor relevancia en el proceso;
- b) porque, para desencadenarlo y desarrollarlo, debe incidir el movimiento de la voluntad;
- c) porque este movimiento debe reiterarse en cada paso del proceso, pues la voluntad permanece libre a lo largo de todo el proceso mismo, y finalmente,
- d) porque el querer de la voluntad es algo real, tanto como pretenden serlo los otros rasgos de la idea, y no hay razón alguna para eliminarlo de su contenido, si se incluyen en él rasgos no sólo esenciales, sino accidentales de menor importancia.”<sup>451</sup>

Para acabar hace Llano algunas precisiones. Ha dicho hasta ahora que la idea es intentada o que la idea es objeto de la intención. Sin embargo cree que hay que precisarlo más. “El querer o intención propios de la acción no se refiere a la idea: nadie -excepto el formalista e intelectualista a ultranza- quiere una idea como tal. El querer de la acción no se refiere en directo a la idea ejemplar, ni al contenido intelectual de ésta, sino que se refiere a las operaciones por las cuales la idea ejemplar es repetida o imitada en la realidad exterior.”<sup>452</sup>

---

<sup>451</sup> *Ibid*, p. 203

<sup>452</sup> *Ibid*, p. 204.

Añade más adelante: “Tampoco el querer de la acción se refiere en directo al resultado de esas operaciones tal como está contenido previa y conceptualmente en la idea, sino a la realización práctica, en la realidad exterior, de ese resultado. Dicho de un modo paradójico pero exacto: el querer contenido dentro de la idea es precisamente el querer que la idea deje de serlo.”<sup>453</sup>

Es decir, es querer que la idea deje de ser idea y pase a ser realidad, que la idea se realice. Es querer el *esse* de la idea. Y es este querer el ser de la idea (su *esse*) lo que exige la intervención de la voluntad, ya que ésta interviene cuando se quiere la realización (que sea real) de la idea. En este sentido, apoyándose en Juan de santo Tomás, para Llano es precisamente esta dirección hacia el *esse* la que exige la causa eficiente. “La idea se forma con la intención de poner algo en el ser, y por ello no sólo sirve al entendimiento que la forma y determina la verdad de lo ideado, sino que también sirve a la voluntad y a la intención del artífice, para que se ordene y mande la ejecución de la cosa misma (...) y para esto debe mirar a la existencia, y a la posición de la cosa fuera de las causas. Y ello lo tiene la idea partiendo de la voluntad, pues, en efecto, la voluntad es el principio motor que inclina al sujeto a la ejecución de hacer: lo que haya de eficacia en todo lo que mediante la voluntad deba hacerse, se reduce como a su primer principio interno a la voluntad misma.”<sup>454</sup>

Finalmente, aclara Llano que se pueden diferenciar tres tipos de ideas:

- Las ideas que el hombre no quiere realizar y sobre las que no puede querer: las ideas puramente especulativas.
- Las ideas que el hombre quiere y puede realizar: las ideas ejemplares.

---

<sup>453</sup> *Ibid*, p. 204.

<sup>454</sup> *Ibid*, cita nº 315, p. 205.

### Capítulo III

- Las ideas que el hombre puede querer realizar pero no lo quiere ahora en acto: las ideas habitualmente o virtualmente prácticas.

“Las ideas que incluyen el proceso, regla o clave de su realización, pero cuya realización se encuentra sólo en potencia de quererse, son sólo esto: ideas que están en potencia de ser ejemplares, pero que aún no lo son, o no lo serán nunca. El acto de querer la realización de la idea ha de ser un querer en acto: de lo contrario, esa idea no es idea ejemplar, sino que solamente puede serlo.”<sup>455</sup>

Por tanto la relación entre la causa eficiente y la causa ejemplar tiene múltiples aspectos y bastante enrevesados. En cualquier caso, en este intento de dibujar las fronteras entre las causas eficiente y ejemplar salta a la vista con mayor claridad la unidad del sujeto que decide ya que “todos estos aspectos, a pesar de heterogeneidad, encuentran una unidad más estrecha y sólida que su diversificación.”<sup>456</sup>

Resalta Llano que, a la hora de estudiar la causa eficiente y la ejemplar y sus mutuas relaciones, es importante tener claro dos aspectos de la acción del hombre que es fácil que se confundan: la idea de la práctica y la práctica de la idea. “A la idea de la práctica pertenece tanto la teoría sobre el saber práctico en general, cuanto la labor intelectual que debe ejercerse para la configuración de una idea ejemplar apropiada –la causa ejemplar– que es, justo, la idea de la práctica. A la práctica de la idea, en cambio, corresponde la causalidad eficiente; la realización de la idea misma; su puesta en el ser real con autonomía entitativa respecto del sujeto que la causa.”<sup>457</sup>

---

<sup>455</sup> *Ibid*, p. 208.

<sup>456</sup> *Ibid*, p. 209.

<sup>457</sup> *Ibid*, p. 210.

#### 4. La idea ejemplar y la causa final.

Si ya era difícil discernir las relaciones entre la causa ejemplar con la causa eficiente, más todavía con la causa final.

Llano recoge tres lugares aristotélico-tomistas en los que expresamente se trata este tema:

a) "las causas son causas entre sí"<sup>458</sup> : "La causa ejemplar, como el fin o la intención desde su estado puramente mental, inspiran y dirigen la acción de la causa eficiente, que realiza lo ideado o consigue lo que se intenta. El ejemplar y el fin, así, que la causa eficiente sea causa, pero la causa eficiente hace que el ejemplar y el fin sean."<sup>459</sup>

b) Santo Tomás comentando el pasaje anterior y tratando la *causa consilians* dice que ésta proporciona el fin y la forma de la acción. En este sentido se ve que tanto la causa final como la causa ejemplar tienen una relación similar con la causa eficiente.

c) según Llano, el lugar en el que el fin y el ejemplar están más íntimamente relacionados es en *De Veritate*, que es el tratado más importante escrito por Santo Tomás sobre las ideas. Dice Santo Tomás: "la idea implica de alguna manera la razón de fin." Se trata ahora de analizar ese "de alguna manera".

Recuerda nuestro autor que no hay que olvidar que para Santo Tomás la idea ejemplar es Dios mismo en cuanto imitable *ad extra*. En cualquier caso afirma que, igual que se requiere distinguir entre el *fin* y el *ejemplar* en la acción de Dios también se requiere a la hora de estudiar la acción humana. En efecto habrá que descender a detalles muy sutiles y complicados para llegar a distinguir entre el *fin* y el *ejemplar*.

---

<sup>458</sup> *Met V*, 2, 1013 b 10.

<sup>459</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Sobre la Idea Práctica*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México, 1998, p. 213.



### Capítulo III

Para Llano es muy simple la distinción hecha por Juan de santo Tomás entre la causalidad ejemplar y final. Afirma que el fin mueve por su apetibilidad –estimulando a la voluntad- y, en cambio, la idea ejemplar lo haría por su imitabilidad. Sin embargo para él no es tan simple “si, según dijimos, la imitabilidad necesita ser intentada para ser causa, y si el fin es, por definición, lo que se persigue o intenta, el fin y el ejemplar –en cuanto causas- se encuentran indefectiblemente enganchadas.”<sup>460</sup>

Según Llano tanto Aristóteles como Santo Tomás en sus escritos han profundizado más en el fin que no en el ejemplar. En este sentido le parece muy interesante profundizar en lo que han dicho sobre el fin y así estudiar qué aspectos del fin corresponden a la idea ejemplar.

#### 4.1. *Fines y medios.*

De entrada podemos decir que, estrictamente hablando, no son lo mismo el fin y el ejemplar porque puede darse que la realización de un objeto, para el que se requiere una idea ejemplar previa, no responda a la razón de fin sino a la de medio. Como pasa por ejemplo con los instrumentos de trabajo. El mismo concepto de instrumento lleva inscrito su “ser para” el fin. Por tanto puede haber ideas ejemplares que no se identifican con el fin sino con el medio para el fin. “No obstante, en tal situación, la idea ejemplar sigue estrechísima y ontológicamente vinculada con el fin, en mayor grado incluso que la vinculación guardada entre el fin y el medio mismo. El medio efectuado se relacionará con el fin en la medida, y sólo en la medida, en que la idea ejemplar bajo la que el medio se ha efectuado haya tenido en cuenta en el ámbito intelectual esa previa relación.”<sup>461</sup>

---

<sup>460</sup> *Ibid*, p. 216.

<sup>461</sup> *Ibid*, p. 219.

Por lo que, el medio producido se vincula con el fin a través de la idea ejemplar, sino sería un medio inútil.

Esta vinculación del medio con el fin a través de la idea ejemplar no sólo se da con el medio producido, sino, también con lo que llama Llano medio encontrado. “El descubrir que un medio tiene condición de medio para un determinado fin implica el diseñar una idea ejemplar vinculatoria de tal medio con el fin.”<sup>462</sup>

Así como decíamos que la idea ejemplar exigía la selección de la materia en la que se imprimiría o educiría la forma, de la misma manera la idea ejemplar “cuenta, como con uno de sus más importantes elementos, con la selección y producción de los medios o instrumentos exigidos para la elaboración de su artefacto y que el acierto de la acción –el lograr lo pretendido- deriva en parte fundamental, a su vez, del acierto en la elección de tales instrumentos.”<sup>463</sup>

#### **4.2. *Finis Operis. Finis Operantis.***

Esta distinción hecha por los escolásticos nos ayudará mucho a dilucidar las relaciones existentes entre la causa ejemplar y la casusa final. En efecto, en la acción suelen encontrarse dos finalidades:

- *finis operis*: de carácter más objetivo; es lo que debe conseguirse con la acción.
- *finis operantis*: de carácter más subjetivo; son los motivos por los cuales se lleva a cabo la acción.

Una primera consecuencia es que, si la causa ejemplar hace referencia a lo que ha de hacerse, su razón de fin se identifica con el *finis*

---

<sup>462</sup> *Ibid*, p. 219.

<sup>463</sup> *Ibid*, p. 220.

### Capítulo III

*operis* (fin objetivo) y deja al margen las razones por las que se lleva a cabo dicha acción.

Esas razones o motivos por los que se realiza la acción no sólo son de gran importancia, obviamente, para el agente que lleva a cabo la acción sino lo son también para la realización de la obra, porque si no el agente no tendría motivos para realizarla.

No cabe duda que el *finis operantis* pueda a veces incidir profundamente en el *finis operis* al punto que éste último pueda llegar a ser sustituido por otro debido al influjo del *finis operantis*.

Trasladando esta distinción al ámbito de la empresa y, como se ha visto en el primer capítulo, Llano consigue detectar un error frecuente en el que incurren muchas empresas: olvidarse de los valores del individuo y centrarse simplemente en los fines de carácter social, es decir, la de focalizarse en los fines institucionales *-finis operis-* pretendiendo que el agente no persiga otros fines *-finis operantis-* más que los institucionales.

Sin embargo, nuestro autor, está de acuerdo cuando “para Aristóteles, el individuo puede, incluso debe perseguir sus fines subjetivos *-finis operantis-*, lo cual llega a ser un fuerte motivo para la consecución de los mismos fines institucionales *-finis operis-*. Esto siempre y cuando entre ambos fines no exista contradicción, es decir, en el grado en que las finalidades subjetivas no perturben el logro de las institucionales u objetivas, tal como ellas deben lograrse.”<sup>464</sup>

En este sentido aprovecha Llano para cargar la mano contra los socialistas que focalizan su atención en la consecución de los *finis operis* y también a los liberales por centrarse demasiado en la consecución de

---

<sup>464</sup> *Ibid*, p. 222.

los *finis operantis*.<sup>465</sup> Los dos tipos de fines son importantes y “estos no obscurece la afirmación que hemos hecho en el sentido de que, si en la idea ejemplar se incluye la razón de fin, esta razón de fin se refiere más a la razón del fin objetivo o *finis operis*, y menos –incluso nada– a la razón de *finis operantis* o subjetivo.”<sup>466</sup>

Sin embargo Llano no quiere desvirtuar o restar importancia al *finis operantis* “porque, en rigor, la razón de fin se da con mayor derecho en el fin subjetivo que en el fin objetivo. Y ello por el dato elemental de que en el fin objetivo se da más la razón de ejemplar que de fin.”<sup>467</sup>

#### 4.3. *Finis Qui. Finis Cui.*

No es lo mismo que fin objetivo y fin subjetivo es otra distinción escolástica:

- *finis qui*: lo que se persigue y se consigue (fin real).
- *finis cui*: aquel a quien se busca favorecer con lo que se persigue (fin personal).

Con esta nueva distinción del fin, parece bastante claro que la causa ejemplar, que implica la razón de fin, se incline más hacia el fin real que no hacia el fin personal. “Si la acción persigue la realización de algo, la idea ejemplar se corresponde con el algo que debe producirse, y

---

<sup>465</sup> Para los socialistas la pretensión sería servir sin ganar; es lo que se ha denominado con acierto angelismo: suponer que el hombre se va a comportar como ángel. Para el capitalista, en cambio, lo que se pretendería es ganar sin servir: es lo que se puede llamar gansterismo. cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *El empresario y su acción*, Mc Graw Hill, México, 1990, p. 74, o Carlos LLANO CIFUENTES, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, Fondo de cultura económica, México, 1997, p. 229.

<sup>466</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Sobre la Idea Práctica*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México, 1998, p. 223.

<sup>467</sup> *Ibid*, p. 223.

### Capítulo III

no es correspondiente del alguien para quien se produce (...). De manera que si la idea práctica incluye la razón de fin, este fin incluido en la idea práctica se refiere al fin real, y no al fin personal: de ningún ente natural, y menos de la persona, posee el hombre hasta ahora, ideas ejemplares."<sup>468</sup>

Precisamente porque la idea ejemplar implica poder hacerlo y nosotros no podemos hacer hombres. "Al eliminar del contenido de la causa ejemplar el *finis cui* -la persona para la que pretendo el *finis qui*-, hemos hecho una grave operación quirúrgica, pues hemos desposeído a la idea ejemplar de la finalidad por antonomasia, que es precisamente la persona. Así las cosas, la idea ejemplar se pondrá al servicio de la persona, pero carecerá de una idea apropiada de esa persona, al menos desde el punto de vista puramente poético. Pero, siendo la idea no sólo poética, sino inclusivamente práctica, el *finis qui* -lo que se persigue- y el *finis cui* -aquel para quien se persigue- pueden resultar idénticos o coincidentes. Tal ocurre cuando la transformación recae sobre uno mismo o sobre otros sujetos personales."<sup>469</sup>

Por eso Llano, como se vio en el primer capítulo, advierte que hay que estar precavidos, porque la persona no puede recibir el mismo trato que si se tratara de un objeto; la finalidad de la transformación ha de ser el sujeto mismo a transformar porque la persona humana no cambia en el interior de su naturaleza (naturaleza segunda) si ella misma no quiere, acepta o permite el pretendido cambio. Por tanto no se cambia al hombre apelando únicamente al fin real.

#### 4.4. *Finis Obtinendus. Finis Faciendus. Finis Comunicandus.*

Otra distinción clásica es:

---

<sup>468</sup> *Ibid*, p. 225.

<sup>469</sup> *Ibid*, p. 226.

- *finis obtinendus*: pero no se trata de realizar el fin (ponerlo en existencia) sino de ponerlo al alcance de mis posibilidades o ponerlo en condiciones de adquisición.
- *finis faciendus*: lo que se pretende sólo existe en mi cabeza y para lograrlo primero lo debo tener claro en mi cabeza.

En este caso la idea ejemplar correspondería al *finis faciendus*. Ahora bien, a idea no sólo es la conceptualización estática del objeto sino que incluye también las acciones que debo realizar para hacerlo.

Además de *finis obtinendus* y *finis faciendus* no nos podemos olvidar del *finis comunicandus*. Anteriormente dijimos que Dios no podía tener un fin fuera de sí mismo. Sin embargo sí puede Dios ponerlo fuera de Sí mismo: comunicar su fin. Y esta comunicación es precisamente su acto creativo. "Sostenemos que en la acción humana, al poner en la realidad la idea ejemplar pensada, hay un trasunto de creación, no en lo que tiene de producción del ser, para lo que el hombre no está capacitado, sino en el sentido, no menos real, de comunicar hacia fuera algo que era puramente interior y pensado: la idea ejemplar. Por ello, la idea ejemplar implica también el fin a la manera de *finis communicandus* y no sólo del *finis faciendus*."<sup>470</sup>

#### 4.5. *Determinantes de la relación entre fin y ejemplar.*

Como decíamos la idea ejemplar incluye, de alguna manera, la razón de fin. Por tanto la imitabilidad del ejemplar deberá de estar relacionado, de alguna manera también, con la *apetibilidad* del fin. Y esta manera es la siguiente:<sup>471</sup>

---

<sup>470</sup> *Ibid*, pp. 230-231.

<sup>471</sup> *cfr. Ibid*, pp. 231-232.

### Capítulo III

- La causa ejemplar no se identifica con la causa final porque hay muchas causas ejemplares que hacen referencia a los instrumentos (medios).
- La causa ejemplar incluye el fin objetivo y excluye el fin subjetivo.
- La causa ejemplar se vincula directamente con el fin real e indirectamente con el fin personal. No obstante, ya que la causa ejemplar puede ser inclusivamente práctica, cuando lo es, el fin personal sí se incluye.
- La causa ejemplar se relaciona más estrechamente con el fin logrado.
- La causa ejemplar incluye la razón de fin “que debe hacerse” y excluye la razón de “fin ya hecho”. Por otro lado el ejemplar se conecta estrechísimamente con el fin que “debe comunicarse.”

#### C. EL JUICIO REDUPLICATIVAMENTE PRÁCTICO.

Al ver la diferente manera de ser causa que tienen el entendimiento y la voluntad,<sup>472</sup> queda relativamente patente la poca fuerza que tiene, como causa, el entendimiento respecto de la voluntad. La voluntad obliga (el efecto se da necesariamente) mientras que el entendimiento se limita a proponer.

Dice Llano que esta propuesta del entendimiento es insuficiente por un doble motivo: por el carácter contingente del bien propuesto y por su carácter universal.<sup>473</sup>

---

<sup>472</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Etiología del error*, EUNSA, Pamplona, 2004, pp. 42-43.

<sup>473</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2000, p. 84: “La capacidad de decisión suple la insuficiencia de las razones que el

Por lo que se refiere a su carácter contingente es claro que todo aquello que se encuentre sometido a la libertad del hombre será contingente necesariamente, ya que, como hemos visto, la acción del hombre versa siempre sobre las realidades contingentes. Ahora bien, todo lo contingente guarda dentro de sí algo universal: "nada es a tal punto contingente que no tenga en sí nada de necesario."<sup>474</sup> "Lo que propone el entendimiento, en cuanto tal, está afectado por el carácter de universalidad. La forma pensada, al no poder ser pensada en todas sus condiciones de materialidad con que a su vez se encuentra en el efecto, tiene siempre un perfil general y difuso para el hombre."<sup>475</sup>

"La forma en cuanto que está sólo en el entendimiento, no se encuentra determinada con precisión para que exista o no exista en el efecto, sino la determina la voluntad. De ahí que el entendimiento especulativo nada dice en orden a la acción."<sup>476</sup> Y esto es así porque la voluntad no quiere generalidades, quiere el ser completo. No quiero una generalidad de gato, quiero ese gato completo, ese gato concreto.

Bajo el paraguas de la idea universal se cobijan todas las realidades concretas en las que se puede realizar tal idea. No sólo eso sino que, a medida que se intenta concretar tal idea se van abriendo cada vez más posibilidades de concreción. Es decir, un arquitecto puede estar pensando en la forma de una casa: cuadrada, redonda, rectangular... cuando la considere bajo la forma cuadrada, se lo

---

entendimiento presenta a la voluntad para seguir un determinado curso de acción. Si estas razones fueran suficientes por sí mismas, la voluntad no sería sino un apéndice activo del pensamiento: no sería libre. La capacidad de decidir es una cualidad requerida por la voluntad en virtud justo de la libertad que goza. Es, pues, en último término la capacidad de ejercicio de la libertad potencialmente contenida en la voluntad."

<sup>474</sup> cfr. *S.Th*, I, q. 86, a 3, c.

<sup>475</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 113.

<sup>476</sup> *S.Th*, I, q. 19, a 4, ad 4.



### Capítulo III

volverán a presentar infinitas maneras de casas cuadradas. Y así sucesivamente.

Por tanto “llegará un momento en que la voluntad, más que ordenar al entendimiento que concrete al máximo su proyecto, ordenará a las otras potencias, mediante la decisión, que realice lo pensado, aunque lo pensado tenga aún, por fuerza, que ser general. Este carácter irremediabilmente genérico del pensamiento –o específico, pero nunca radicalmente individual- hace que el entendimiento sea de suyo inoperante, si no se ejerce el salto de la decisión voluntaria para cubrir la grieta o vacío entre lo genérico pensado y lo individual realizado. (...) No hay nada verdaderamente concreto fuera de la realidad.”<sup>477</sup>

Ahora bien, advierte Llano que no hay que olvidar que el hombre al pensar en lo universal siempre lo hace a partir de lo contingente. No puede pensar nada universal sin nada particular.<sup>478</sup> De hecho lo que tiene de universal el bien contingente propuesto, es lo que suscita el deseo de la voluntad precisamente por encerrar en sí una cierta capacidad de tracción. Por eso “el primer acto de la voluntad es, precisamente, la de ordenar al entendimiento para que concrete las circunstancias de ese bien, a fin de ponerlo en condiciones de ser objetivo cabal de su decisión. Puede observarse en general –dice Juan de santo Tomás- que para que la voluntad quiera y mueva, no es necesario que se le proponga específicamente un objeto bien perfilado, pues resulta suficiente que la proposición se haga de una manera implícita o en confuso; aun entonces la voluntad se mueve más ardientemente hacia tales bienes cuando se le proponen de una manera oscura y

---

<sup>477</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 114.

<sup>478</sup> cfr. *Ibid*, cita n° 20, p. 115.

velada, porque entonces se mueve para averiguar más sobre ellos.”<sup>479</sup> Mueve más la insinuación que la evidencia.

Llano estima oportuno aclarar que el hecho de que el entendimiento no pueda presentar un bien de forma necesaria no es culpa de los bienes propuestos sino de la limitación y debilidad del entendimiento humano. Y lo hace para rebatir las tesis de los intelectualistas a ultranza: “la inteligencia no puede proponer una razón suficiente absolutamente determinante, cuando formula un juicio reduplicativamente práctico. No puede hacerlo, pero, si lo hiciera, no se daría entonces libertad, sino determinación.”<sup>480</sup> Así también lo remarca citando a Santo Tomás: “El objeto que se propone a la voluntad no mueve necesariamente a la voluntad.”<sup>481</sup>

Como se decía anteriormente, el efecto es consecuencia. Ahora estamos en grado de matizarlo un poco más. Para que haya decisión (el efecto) se requiere del bien (una de las causas) que hemos visto que no es suficiente para producir el efecto. La presentación del bien es una causa necesaria para que se origine el efecto de la decisión, pero no es suficiente por sí misma para que se produzca la decisión. La libertad exige sí una razón necesaria pero dicha razón no basta para mover la libertad. Por tanto, y basándose en Santo Tomás, Llano afirmará que “es la voluntad la que se mueve a sí misma para obrar.”<sup>482</sup>

\* \* \*

En este capítulo se ha visto de qué manera son las causas de la elección la inteligencia y la voluntad. De esa profundización, Llano recupera la importancia de la idea ejemplar.

---

<sup>479</sup> *Ibid*, p. 115.

<sup>480</sup> *Ibid*, p. 117.

<sup>481</sup> *De Malo*, q. 3, a 3, c.

<sup>482</sup> cfr. *De Malo*, q. 6, a un – *S.Th*, III, q. 18, a 6, ad 1.

### Capítulo III

La idea ejemplar tiene un estrecho conectivo ontológico con las demás causas y con cada una de ellas. Esta conexión tiene una naturaleza diversa no equiparable a las demás. Aunque esté próxima a cada una de las causas e invada campos que son propios de dichas causas, la causa ejemplar conserva en cada caso su carácter propio y no queda por tanto subsumida por las demás causas.

“En ningún momento de esas complejas conexiones pierde su característica diferencial propia: el ser imitabilidad intentada. De esta manera, en toda acción productiva se ha de dar, en torno a la idea ejemplar, una causa final inspiradora, una causa eficiente motora, una causa formal especificadora, una causa material individuante... y una causa ejemplar que incluye en sí lo especificativo, lo individuante, el ejercicio motor y la inspiración.”<sup>483</sup>

---

<sup>483</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, pp. 232-233.

## CAPÍTULO IV. LA ELECCIÓN: LA FORMA VIVA.

### A. LA DEFINICIÓN DE IDEA PRÁCTICA.

#### 1. Naturaleza de la idea ejemplar en la praxis.

Ya se vio en el tercer capítulo la relación de la idea ejemplar con las causas que se dan en la decisión. Se trata ahora de analizarlo, en concreto, en la práctica. Aunque haya conceptos tratados en capítulos anteriores, se tratará de dar más luz para entender mejor el concepto de idea ejemplar, en el contexto de la decisión no en abstracto sino en la *praxis*.

Se trata de averiguar cuál es la naturaleza de la idea ejemplar. En efecto, ya se vio como la idea no es sólo una producción mental, es también una forma real.

Dice Llano que la forma posee tres tipos de estatutos ónticos:<sup>484</sup>

- Forma que informa una materia. Forma como esencia (*secundum quam*).
- Forma que informa una materia y constituyendo con ella una substancia, se convierte en agente práctico de transformación. Forma como naturaleza (*a qua*).
- Forma que informa el entendimiento concibiéndola como idea ejemplar (*ad quod*).

---

<sup>484</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Sobre la Idea Práctica*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México, 1998, p. 20.

#### Capítulo IV

Estos tres estatutos nos permiten determinar cuál es el verdadero status de la idea:

- La forma *secundum quam* se comporta como causa formal.
- La forma *a qua* se comporta como causa eficiente.
- la forma *ad quod* se comporta como causa ejemplar.

<b>A qua</b>	Causa eficiente	Forma en acto segundo	Forma intrínseca como naturaleza
<b>Secundum quam</b>	Causa formal en los seres reales	Forma en acto primero	Forma intrínseca como esencia
<b>Ad quod</b>	Ejemplar en el entendimiento de la causa eficiente	Forma "extrínseca"	Forma extrínseca como causa ejemplar

Por el momento “nuestra afirmación se reduce, hasta ahora, a lo siguiente: la forma *a qua* o artífice, o siempre toma a las formas *secundum quam* o constitutivas, naturales, como formas *ad quod* o ejemplares. Es decir, el pintor (forma *a qua*) no necesariamente toma el árbol (forma *secundum quam*) como modelo para ser pintado (forma *ad quod*).”<sup>485</sup>

Aclara Llano diciendo que la idea ejemplar debe ser realizada por el agente y éste puede haberse inspirado en una forma *secundum quam* -que constituye una realidad distinta a la del agente- pero a condición de que sea asumida como idea por el agente noéticamente. Cuando tomamos como idea ejemplar una forma exterior, no significa que la idea ejemplar sea una perfecta imitación intencional de la forma natural. No es una fotografía de la forma, de la realidad. Y añade unas palabras de Cicerón: “el artífice, para producir la forma de Júpiter o de Minerva, no contempla a alguien del que pudiera obtener la semejanza,

---

<sup>485</sup> *Ibid*, p. 21.

sino que él mismo forma en su mente una imagen de egregia belleza, y, contemplándola, fijo en ella, dirige su arte y sus manos para alcanzar una imitación suya.”<sup>486</sup>

Es decir, la tesis que está defendiendo Llano es que la forma exterior no puede convertirse en idea ejemplar “no sólo porque requiere ser conceptuada, es decir, conocida, sino también, y sobre todo, porque la forma exterior –en su existencia extramental o en su existencia intramental- no se encuentra en condiciones de ser imitada. La idea ejemplar no es una calcomanía intencional de la forma natural.”<sup>487</sup>

No es suficiente saber qué hay que imitar, es imprescindible saber cómo imitarla y no sólo tener la intención de imitarla. “Para que la idea sea punto de partida concreto y verdadero de la práctica, requerirá no sólo el deseo de imitar algo, sino la concepción de cómo imitar aquello que desea imitar. (...) La idea no es la cosa pensada, sino el pensamiento mismo de o sobre la cosa; no es la cosa concebida, sino el concepto de la cosa concebida: no es, técnicamente, el concepto objetivo (esto es mío: este gato) sino el concepto formal (esto es mío: gato). Se trata, pues, de una elaboración mental mediante la que pensamos la cosa –o las cosas- que pensamos, y que queremos reproducir.”<sup>488</sup>

Para dar más luz a estas precisiones, Llano recurre a la distinción entre concepto objetivo y concepto formal, que a sus vez puede dividirse en *formal ut quod* y *formal ut quo*. Acude a un ejemplo: “En el espejo podemos ver la figura del hombre que se refleja en él. Al verlo, no necesariamente debemos considerar la naturaleza del vidrio que refleja la figura, y de la luz reflejada, sino que podemos considerar al hombre mismo reflejado dentro del espejo. De manera que ante una misma figura podemos considerar, primero, la imagen en cuanto a sus

---

<sup>486</sup> *Ibid*, cita n° 20, p. 22.

<sup>487</sup> *Ibid*, p. 23.

<sup>488</sup> *Ibid*, p. 25.

#### Capítulo IV

elementos físicos componentes (el vidrio y la luz), que serían en el entendimiento el concepto *formal ut quo*; segundo, la imagen como imagen, que obtenemos gracias a estos mismos componentes, y que sería equivalente al concepto *formal ut quod*; y finalmente, tercero, la cosa externa, conocida a través del espejo (cosa exterior, o lo que en el entendimiento sería concepto objetivo)."<sup>489</sup>

A partir de este ejemplo Llano consigue distinguir la idea de lo que no puede ser imitado: es decir, ni la imagen en su dimensión material (vidrio y luz) ni concepto objetivo son imitables. Lo único imitable -la idea- es la imagen en cuanto concepto *formal ut quod*.

Otro ejemplo clásico es el de la figura del César en una moneda. También podemos distinguir tres elementos diferentes:

- a) figura del César que da forma (informa) la materia de la moneda (concepto *formal ut quo*).
- b) la figura del César mismo, pero no como forma de la moneda sino como forma del César mismo, pero no como se encuentra en el mismo César real, sino en la moneda (concepto *formal ut quod*).
- c) la figura del César tal y como se encuentra en el César real (concepto objetivo).

La figura del César en a) es, junto con la materia de la moneda, lo que constituye la moneda misma, esa moneda y sólo esa moneda. Es por tanto una forma inimitable. Lo mismo ocurre con la forma en c) que es la que configura al César real. A ese, y sólo ese César real. En cambio la figura en b) es forma objetiva del César en la moneda, que tiene el entendimiento del artífice para producir las monedas. Es la figura que se repetirá en cualquier moneda.

Es para Llano de capital importancia dejar claro el estatuto noético de la idea (herramienta intelectual): "no cabe duda de que es

---

<sup>489</sup> *Ibid*, p. 29.

sutileza; pero esta disquisición aquilatada y sutil perfila la esencia de la idea (y de todo concepto) de una manera sumamente nítida; y además, repercute en la práctica por medio de consecuencias muy serias.”<sup>490</sup>

De hecho, según Llano muchos errores en las organizaciones arrancan de una falsa concepción de la idea ejemplar, como por ejemplo “la planeación –esto es, la elaboración de la idea ejemplar- es importante, porque la idea es un concepto; pero la ejecución tiene igual importancia porque la idea es sólo un concepto.”<sup>491</sup>

“Resumiéndolo, el concepto *formal ut quo* es excesivamente subjetivo e intramental, y la práctica que parta de ahí tendrá por delante insalvables dificultades de ejecución. Pero el concepto objetivo es, a su vez, excesivamente objetivo y extramental –diríamos que es ya la cosa misma- y la práctica que parta de él tendrá un tinte optimista y utópico, según el cual nada o poco restaría por hacer ya: después de haberlo pensado se daría por hecho lo que sólo se encuentra en condiciones de pensado para hacerse.

El concepto *formal ut quod*, por su parte, reside en una zona intermedia apta para ser ingrediente plástico de una *praxis* que consiste justo en el arduo paso de lo inmaterial o subjetivo a lo extramental u objetivo: de un lado afirma su carácter subjetivo, pues es un concepto, pero enfatiza a la par, de otro, su indudable dimensión de objetividad, pues no se trata de la forma en cuanto informante, sino de una forma que se hace objeto del entendimiento como paso previo para hacerse objeto en la realidad.”<sup>492</sup>

Se apoya en lo que dijo Santo Tomás en su comentario a la Metafísica de Aristóteles: “es preciso que esta intención (del agente) se

---

<sup>490</sup> *Ibid*, p. 31.

<sup>491</sup> *Ibid*, p. 34.

<sup>492</sup> *Ibid*, p. 32.



reduzca a un principio directivo.” Este *principium dirigens* es la idea ejemplar.

Remarca Llano que la idea ejemplar hace referencia a la realización de cosas. La idea es productiva de cosas si no dejaría de ser idea. Por este motivo es causa real de las cosas y por tanto perteneciente a la razón práctica. “Esta dimensión causal de la idea obliga a ubicarla en el nivel del entendimiento práctico al que pertenece, dijimos, desde el principio, desde la dinámica original de la formación de la idea, a punto que un concepto meramente especulativo sólo por accidente puede convertirse en idea ejemplar.”<sup>493</sup>

Hace hincapié en que hablar de idea ejemplar es hablar necesariamente de operabilidad, de algo que se puede realizar. “Como ya hemos repetido, “lo que completa formalmente la noción de idea es su relación con lo que debe ser hecho”, pues “si hablamos de la idea según la noción propia de su nombre, en tal caso no se refiere sino a su conocimiento práctico en acto”. En este punto Santo Tomás, en su más extenso tratado sobre las ideas, resulta reiterativo: “la idea práctica lo es de la cosa en su ser productible” y para ello “la idea propiamente dicha se refiere al conocimiento práctico.” En definitiva, “el entendimiento práctico difiere del especulativo por el fin: el fin del entendimiento especulativo es la verdad tomada en absoluto, mientras que el del práctico es la operación.”<sup>494</sup>

## 2. *La idea ejemplar: imitabilidad.*

Podemos decir, por tanto, que existe una “distancia” entre la idea ejemplar y su realización. La idea ejemplar sería la representación mental de cómo –y no sólo de qué– voy a realizar la idea, cómo la llevo a

---

<sup>493</sup> *Ibid*, p. 108.

<sup>494</sup> *Ibid*, p. 109.

la práctica (es la planificación, el plan de acción). Debe “atender al modo como la idea puede hacerse y se está haciendo en la realidad: y esto es lo constitutivo de la idea ejemplar.”<sup>495</sup>

Es decir, tendrá en cuenta la idea que quiere hacer y, a la vez, atender a lo que está haciendo como algo extramental y fuera de sí mismo. Es un proceso que se caracteriza por tanto en el ir y venir de la idea que tiene el sujeto a su realización y viceversa.

En cualquier caso, Llano quiere remarcar que “la idea ejemplar se refiera tanto a la realidad que debe ser hecha cuanto al modo de hacerla. Pero lo constitutivo de la idea ejemplar, aquello por lo que es idea ejemplar, se refiere precisamente a lo último.”<sup>496</sup>

El know-how es lo verdaderamente constitutivo de la idea ejemplar. Por tanto, “la virtualidad de la idea, su carácter de ejemplaridad, reside no en la configuración de la cosa tal como existe – antes de la práctica- o existirá –después de la práctica- sino en la configuración interna del proceso que ha de seguirse para que exista una reduplicación suya.”<sup>497</sup>

En efecto, como decíamos anteriormente (el César real o el hombre que se refleja en el espejo), el ejemplar externo no es formalmente idea, sino que a partir de él se extraen conceptos con los que luego el artífice forma la idea.

Llegados a este punto, Llano se apropia de una formulación hecha por Juan de santo Tomás: la idea ejemplar como forma viva.<sup>498</sup> Esta vitalidad de la idea ejemplar le confiere su carácter de imitabilidad (nota característica de la idea ejemplar), es decir, proporciona la clave

---

<sup>495</sup> *Ibid*, p. 35.

<sup>496</sup> *Ibid*, pp. 35-36.

<sup>497</sup> *Ibid*, p. 36.

<sup>498</sup> cfr. *Ibid*, cita n° 39, p. 37.

#### Capítulo IV

para su realización, da luz. Además, por su carácter de imitabilidad, hace que la idea ejemplar engendre en sí misma la capacidad de propagarse. Es decir, se encuentra incubado dentro de la propia idea el proceso de su repetición fuera de sí misma y de la mente que la piensa. Por eso, si la idea ejemplar hemos dicho que es forma, no es forma que informa el entendimiento, sino para ser imitada, propagada y reduplicada fuera de sí misma. Es forma viva y generativa. “Esta óptica dinámica y procesual de la idea se encuentra muy lejos, al parecer, de las concepciones usuales de la idea ejemplar, incluso de la línea aristotélica. Ello tiene una explicación histórica clara. Como ya dijimos, la idea ejemplar interesa a Aristóteles como un sustituto, no de todo relevante, de la idea trascendental platónica; y, en la tradición aristotélica posterior, el estudio de la idea ejemplar se retoma para explicar la actividad inteligente de Dios en la creación del mundo.”<sup>499</sup>

Dice Llano, en el proceso de la idea ejemplar podemos distinguir dos tipos de relaciones: entre la idea y el entendimiento (la idea que tiene el entendimiento en sí mismo,) y la relación de la idea ejemplar con lo que se está realizando. Pues bien, aclara Llano: “los tres factores de esta relación, los tres momentos de la intelección de la idea ejemplar (el arte subjetivo, la realidad objetiva y el nexo vinculatorio entre ambos), se dan en Dios simultáneos y realmente idénticos, pues en Dios no hay *cognitio* discursiva. De ahí que estudiar estos tres elementos de la ejemplaridad (...), resulta, desde el punto de vista de la acción divina, de poca importancia, e incluso improcedente. (...) Pero no ocurre lo mismo en el caso de la razón práctica humana, y por ello es oportuno restaurar el carácter de la idea ejemplar como proceso, como planificación (...). Insistimos: la idea ejemplar no es sólo la estática intuición interna de lo que debe ser hecho, sino que incluye el proceso que se requiere para hacerlo.”<sup>500</sup>

---

<sup>499</sup> *Ibid*, pp. 37-38.

<sup>500</sup> *Ibid*, p. 38.

Pensar en la idea ejemplar, por tanto, no es sólo tratar sobre lo operado, es decir, sobre lo que debe hacerse, sino tratar sobre las operaciones que deben realizarse para conseguir lo que debe hacerse.

En cualquier caso, y aunque dice que Santo Tomás no es del todo ajeno a la perspectiva de la idea ejemplar como proceso,<sup>501</sup> “hemos de reconocer que existe una resistencia general a considerar la idea como proceso. Esta resistencia encuentra su causa en el predominio del modo lógico de pensar. (...) El predominio lógico paraliza la secuencia de la energía práctica cristalizándola en su resultado, de manera que el *operari* queda subsumido y yerto en el *opus*; el *facere*, en el *factum*; el *agere*, en el *actus*; el efectuar, en una palabra, en lo efectuado.”<sup>502</sup>

Una vez visto que la idea ejemplar forma parte de la causas reales, ahora toca analizar la característica propia que la hace diferente a las demás causas que provocan el efecto. “Estamos ya en condiciones de decir que su razón propia y distintiva se encuentra en el significado *ad quo* latino (...). El *ad quod* latino, significa el carácter propio de la idea ejemplar, consistente es su imitabilidad.”<sup>503</sup>

Llano reconoce que quizás esta imitabilidad no se da sólo en la causa ejemplar. Sin embargo, sólo la causa ejemplar tiene la imitabilidad como propiedad. Al comparar la causa ejemplar con las demás causas y viendo que, aunque pudiera darse también cierta imitabilidad en ellas, ésta no sería lo que las convierte en causa.

Sin embargo, como se ha visto anteriormente Llano sabe que no es tan fácil distinguir la frontera entre la causa final y la ejemplar en lo que se refiere a su característica de imitabilidad. “Finalmente no resulta tan fácil de discernir la frontera entre la causa final y la ejemplar, en

---

<sup>501</sup> cfr. *Ibid*, p. 39.

<sup>502</sup> *Ibid*, p. 41.

<sup>503</sup> *Ibid*, p. 110.

cuanto a su característica de imitabilidad, pero puede concederse sin problemas que al fin le corresponde más el carácter de apetecibilidad, atractividad y asequibilidad que el de su condición de imitable.”<sup>504</sup>

Dice Llano, que de esta imitabilidad propia de la idea como causa se desprende otra propiedad. Precisamente la imitabilidad de la idea es la que dota a la idea de su carácter expansivo propio de la vitalidad de la que hemos hablado anteriormente, precisamente porque como dice Juan de santo Tomás: “la idea es algo vivo, que nos mueve a su imitación.”<sup>505</sup>

### 3. *La idea ejemplar: modelo regulador.*

La idea no es sólo aquello que debe imitarse, sino que es, por ella misma, regla o metro de la imitación. Así lo recoge nuestro autor citando a Juan de santo Tomás: “lo ideado mira a la idea como su regla y especificativo extrínseco”, pues “la idea no es sólo una forma productiva que mira a la existencia del efecto que debe producir (...) sino que también es regla y medida de lo ideado mismo”, y “la idea perfecciona lo ideado.”<sup>506</sup>

Por tanto, precisamente por el hecho de ser idea ejemplar que es en sí misma ya no sólo proceso sino que incluye también su carácter regulador: se trata de un proceso regulador. En este sentido lo que a Llano le interesa que quede claro no es tanto establecer las fronteras entre el artefacto, la idea de artefacto y arte que a partir de la idea es capaz de realizar el artefacto, como su estrecha relación: “Lo que nos importa es afirmar enfáticamente su unión indisoluble: el artefacto es

---

<sup>504</sup> *Ibid*, p. 132.

<sup>505</sup> cfr. *Ibid*, cita nº 157, p. 114.

<sup>506</sup> *Ibid*, p. 42.

consecuencia del arte, y el arte que condicionado por la idea de artefacto.”<sup>507</sup>

A este punto, Llano hace un inciso muy interesante: “Es importante, sin embargo, decir que el arte –la recta razón de lo que ha de hacerse– no comienza cuando se tiene ya la idea de lo que hay que hacer. Su inicio reside precisamente en la formación de la idea: no ya el trabajo de la formación de la idea en la realidad, sino el trabajo de pensar la idea en condiciones de que resulte imitable en aquélla.”<sup>508</sup>

#### **4. *La idea ejemplar o idea ejemplada.***

Hasta el momento se ha dicho que la idea ejemplar incluye el proceso y la regla del proceso que se va a realizar y que esta implicación del know-how distingue, a nivel de entendimiento, al entendimiento práctico del especulativo.

Además se ha dicho que la idea ejemplar como proceso sólo es predicable cuando se trata de la acción humana y no en la acción divina. Según Llano esta diferencia ha conducido a la tradición aristotélica hacia un error: atribuir a la idea ejemplar humana el carácter preponderante y decisivo que tiene la idea ejemplar divina.

El error es pensar que la perfección de la cosa que se realiza depende del grado de identificación con la idea a la que imita, como si la idea imitada encerrara en sí misma la máxima perfección. Esto sólo sería válido si la idea ejemplar fuera divina. “En el caso de la actividad humana, la idea ejemplar carece del valor absoluto e inapelable que posee la idea ejemplar divina, y por ello no debe erigirse en el metro de la perfección práctica. La idea ejemplar humana es de suyo, a su vez,

---

<sup>507</sup> *Ibid*, p. 42.

<sup>508</sup> *Ibid*, p. 43.

#### Capítulo IV

perfeccionable, y el racionalismo de la práctica olvida este carácter débil de la idea.”<sup>509</sup> Además: “Si la perfección de la realidad producida se mide por su aproximación a la idea pensada, también la perfección de la idea de la perfección pensada se mide por su capacidad de realizarse en la práctica. Y ambas versiones de retroalimentación (...) son verdaderas.”<sup>510</sup>

La idea ejemplar podemos decir que se dibuja en la medida que se realiza, por eso Llano dice que es un proceso abierto y no cerrado. “Este proceso que se da en la práctica (...) no tiene por objetivo el continuo recurso al modelo sólo para ajustar a él lo que se realiza, sino también para modificar el arquetipo al tenor de las dificultades que se encuentran en la secuencia de su realización extramental. La idea se ve sujeta así a un dinamismo de perfeccionamiento al contrastarse con la realidad. No se transforma únicamente la realidad a partir de la idea, sino que la propia idea originaria es objeto de una transformación, hecha por el entendimiento y la voluntad, incorporando las nuevas noticias que se reciben en las relaciones prácticas con la realidad que ha de transformarse.”<sup>511</sup>

“Esto es, la retroalimentación práctica ha de ser completa: debe corregirse el resultado para que imite mejor la idea, y debe corregirse la idea para que el resultado pueda imitarla.”<sup>512</sup>

Por este motivo anteriormente habíamos hablado de la idea ejemplar como forma viva, “y esta vitalidad interna de la idea conlleva, como todo lo vivo, la posibilidad de automovimiento.”<sup>513</sup>

---

<sup>509</sup> *Ibid*, p. 51.

<sup>510</sup> *Ibid*, p. 51.

<sup>511</sup> *Ibid*, p. 52.

<sup>512</sup> *Ibid*, pp. 54-55.

<sup>513</sup> *Ibid*, p. 53.

En este sentido, por tanto, hablaremos de un criterio de retroalimentación: tanto más perfecto y verdadero juzgaremos un artefacto cuanto más conforme es con su arquetipo y la idea es tanto más perfecta e influyente cuanto mejor es imitada.

En este sentido, sale a la luz con más claridad que la idea no tiene por finalidad el "ser imitada" (esto ocurriría en el caso de Dios) como el "ser hecha", "ser realizada". Por tanto tendrá que someterse a las condiciones o modificaciones que este "ser hecha" exija. "Piénsese en un automóvil. Su fabricación no consiste sólo en parecerse a la idea pensada, sino en que preste el servicio para el que se planteó. Si llegase, por caso, a imitar perfectamente la idea de los planos originales, pero no sirviese para transportar en las condiciones requeridas, serían los planos que habrían de ser modificados."<sup>514</sup>

Según Llano, "el criterio de retroalimentación, a pesar de todas las apariencias, encaja adecuadamente con el concepto que Santo Tomás posee de la idea práctica humana, aunque, por la intención de su estudio sobre ella, esto no quede del todo claro."<sup>515</sup>

De lo anterior podemos darnos cuenta, por tanto, que las ideas ejemplares humanas, por ser humanas, no son perfectas. Precisamente porque ellas mismas necesitan a su vez de un ejemplar, son, en este sentido, ideas ejemplares y ejempladas. "Los planes por perfectos que sean, siempre son más imperfectos que la obra realizada por ellas, por imperfecta a su vez ésta sea, porque la finalidad de los planes no puede cumplirse más que realizando la obra."<sup>516</sup> Precisamente porque un plan no realizado, es estéril, por muy bien pensado que esté.

---

<sup>514</sup> *Ibid*, p. 54.

<sup>515</sup> *Ibid*, p. 63.

<sup>516</sup> *Ibid*, p. 64.



## Capítulo IV

En cambio, si prevalece la concepción racionalista de la idea ejemplar, puede acarrear verdaderos problemas en la empresa, ya que puede haber directivos que den más valor a las proyecciones que a las realizaciones. “Se diría que las ambiciosas proyecciones se limitan al realizarse, cuando lo verdadero es que toda proyección se encuentra limitada *a radice*, mientras no exista realmente, mientras no quede realizada. No hay mayor limitación que la falta de existencia.”<sup>517</sup>

El producto de la acción del hombre llega a poseer la existencia de la que no goza la idea ejemplar. Lo que, en este aspecto, lo hace superior a la idea.

### B. FORMA VIVA EN LA PRÁCTICA.

#### 1. *Poiesis y praxis.*

Hasta el momento hemos acuñado el término práctico para referirnos a la transformación de la realidad extramental. Ahora, es menester, dar un paso adelante y concretar un poco más. Como se ha visto en el segundo capítulo, la transformación extramental puede producirse de dos formas: en cuanto transformación extramental que es el hombre mismo (*praxis*) y transformaciones extramentales externas al hombre (*poiesis*). Las dos son transformaciones extramentales sólo que recaen en lugares distintos.

En este sentido, tanto Aristóteles como los aristotélicos, cuando hablaban de la idea ejemplar no la relacionaban nunca con la *praxis* sino con la *poiesis*. Y Llano, es duro cuando dice: “La idea ejemplar, en efecto, se consideraba como ingrediente de la *poiesis*, pero no de la *praxis*, a

---

<sup>517</sup> *Ibid*, p. 64.

pesar del importante lugar que ésta tiene en la filosofía de Aristóteles. Tal marginación de la idea ejemplar en las transformaciones decisivas – por personales- del hombre, es, sin duda, una de las más graves consecuencias que ha ocasionado el mal uso de la analogía. Siendo la idea ejemplar humana analógicamente útil para nosotros a fin de entender la idea ejemplar divina, como la idea ejemplar divina es estrictamente poiética, la idea ejemplar humana será considerada solamente es esa dimensión exclusiva que la limita a la *poiesis*. Parece así que las ideas se elaboran con vistas a las transformaciones externas, pero no a la *praxis* interna personal.”<sup>518</sup>

Tanto es así, que Llano afirma, que en el tomismo –aunque Santo Tomás no haya hecho una negación explícita, sí que ha callado al respecto- cuando habla de idea ejemplar hace referencia a la producción de cosas exteriores y nunca a uno mismo.<sup>519</sup> Dicho silencio es el que ha servido de base para que los seguidores de Santo Tomás excluyeran de la *praxis* a la idea ejemplar. En este sentido uno de sus seguidores afirmaba que la idea ejemplar: “no es forma de lo agible, que pertenece al entendimiento práctico activo, esto es, a la prudencia. Lo agible corresponde a las acciones humanas inmanentes, que miran a la vida y a la ciencia moral, reguladas y formadas por la prudencia, por lo que ésta se llama recta razón de lo agible. Luego es necesario que (la idea ejemplar) se refiera al entendimiento práctico productivo, es decir, al arte, que es la recta razón de lo factible, vale decir, de las operaciones transeúntes a la materia exterior: operaciones que producen algo fuera del hombre (...) y por eso la forma ejemplar es verdadera y esencialmente la forma inteligible de las cosas factibles en cuanto tales. Esto es, la forma de la cosa que debe ser hecha por medio del arte.”<sup>520</sup>

---

<sup>518</sup> *Ibid*, p. 70.

<sup>519</sup> cfr. *Ibid*, cita n° 93, p.70 y cita n° 96 p. 71.

<sup>520</sup> *Ibid*, cita n° 98, p. 72.

## Capítulo IV

La puerta por la cual puedan entrar en relación la *praxis* y la causa ejemplar, la encontrará Llano en la libertad del hombre, por el hecho de que el hombre es *causa sui* como decía Aristóteles.<sup>521</sup> “En el caso justo de la libertad, el hombre actúa como causa inteligente, lo cual significa que debe poseer una idea previa de aquello que ha de causar (que es a sí mismo).”<sup>522</sup>

### 2. *La idea ejemplar y el ejemplo moral.*

Decíamos que el hombre actúa como causa inteligente y que por tanto significaba que debía poseer previamente una idea de sí mismo. Pero ¿cómo es esta idea? ¿Con qué patrón o guía cuenta la acción interna personal, la *praxis* del hombre?

Para dar respuesta a esta cuestión, algunos autores han distinguido esta guía por parte del hombre, según se trate de *praxis* o *poiesis*, adquiere un matiz diferente. Si se refiere a la *praxis*, esa guía o patrón, se traduce en ejemplo, mientras que si se refiere a la *poiesis*, en ejemplar. El ejemplo sería lo que debemos seguir o evitar y el ejemplar aquello de lo que partimos para hacer algo semejante.

Ahora bien, esta diferencia, según Llano, no puede exagerarse hasta tal punto que lleve a afirmar que el ejemplo moral no pueda convertirse en idea ejemplar de la conducta del hombre. Ya hemos dicho que la realidad exterior por sí misma no será capaz de influir y dirigir nuestra conducta sino sólo si es asimilada por nosotros. Por eso, tanto el ejemplo como el ejemplar, en cuanto realidades externas, no difieren entre sí en cuanto ideas previas de la acción.

---

<sup>521</sup> *Met* I, 2, 982 b 25-26.

<sup>522</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Sobre la Idea Práctica*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México, 1998, p. 71.

Llano se suma a la tesis de Marie Charles Perret según la cual “la idea ejemplar no es estática sino que tiene una versatilidad de papeles según se comporte como modelo en el acto de conocimiento, en la producción industrial, en la obra de arte, en la acción de la naturaleza y en el acto moral, casos en los que actúa con modalidades específicas, pero de una manera genéricamente similar.”<sup>523</sup>

Continúa con Perret diciendo que, por lo que hace referencia al acto moral, es de experiencia común, que el ejemplo de otros produce contagio, de más o menos profundidad, en nuestra conducta y modo de ser. Este contagio, sin embargo, no se da en el arte, la industria o la naturaleza (salvo en animales domesticables). Sin embargo, este ejemplo contagioso, no podemos decir que actúe como idea ejemplar por dos motivos:

- a. La voluntad puede cambiar un ejemplo por otro. Ningún comportamiento ajeno, por sí solo, hará que necesariamente la voluntad tenga que seguirlo. Tiene que ser querido por nuestra voluntad.
- b. Pueden buscarse ejemplos de personas diferentes ya sea para reafirmar, para enriquecer, para modificar nuestro propio modo de ser.

Por otro lado, no hay que olvidar que la voluntad cuando determina su querer lo hace siempre a partir de un modelo exterior. Este modelo exterior no es de suyo idea ejemplar, porque necesita que la voluntad lo acepte. Sin embargo, también es cierto que la voluntad se inspira en un modelo para querer y, por tanto, ese modelo exterior puede ser idea ejemplar si la voluntad lo acepta como modelo, pero éste no puede imponerse como modelo, debe ser querido por la voluntad. “Sostenemos que este ideal o modelo, necesario inspirador del querer y de toda la acción moral, es una verdadera, genuina y propia idea

---

<sup>523</sup> *Ibid*, p. 73.

#### Capítulo IV

ejemplar, en la que rigen todas las características que son definitoria en ella: algo que debe intentar imitarse.”<sup>524</sup>

Por este motivo, Llano, lamentando y a pesar del silencio que cree que los escolásticos al respecto, dice que sí se puede hablar de una idea ejemplar en la *praxis* y no sólo en la *poiesis*. “Lo cual resulta, por lo demás, una tarea substancialmente posible, ya que los elementos esenciales de la idea ejemplar, válidos para las operaciones exteriores al hombre, alcanzan también validez para las operaciones internas suyas, en lo que propiamente a la idea ejemplar se refiere, sin menoscabo de la diferencia radical entre uno y otro tipo de acción.”<sup>525</sup>

Para Llano, el hecho de que no se haya tratado el tema de la idea ejemplar en la *praxis*, es debido, en parte a la distinción que se ha hecho de la *praxis* y de la *poiesis*. Se han distinguido tanto, que se ha acabado por separarlas. Y una vez separados sus campos de acción se ha optado por decidir en cual de los dos ámbitos introducir la idea ejemplar. Hay que distinguir entre *praxis* y *poiesis*, pero no separarlas totalmente; son acciones estrechamente relacionadas.<sup>526</sup> “Es posible una *praxis* no traducible en términos de *poiesis*, pero no existe la posibilidad de una *poiesis* que no venga precedida de una *praxis*, de una acción subjetiva personal, que decida, al menos, las obras exteriores en las que el hombre haya de ocuparse.”<sup>527</sup>

---

<sup>524</sup> *Ibid*, p. 74.

<sup>525</sup> *Ibid*, p. 74.

<sup>526</sup> cfr. *Ibid*, cita nº 103, p. 75.

<sup>527</sup> *Ibid*, p. 75.

### 3. *La materia en la praxis.*

El análisis en la *praxis* es diferente que en la *poiesis*. El análisis de la materia (cómo es) que se requiere en la *poiesis* en el caso de la *praxis* pasa a ser una reflexión sobre uno mismo (cómo soy). “La idea ejemplar a cuya imitación ha de hacerse el cambio, adquiere aquí una importancia única, porque, aunque pensada por el sujeto a cuya imitación quiere cambiarse, y aunque relacionada estrechamente con él, y a él abiertamente referida, debe serle, en cierto modo, ajena, objetivable, como objeto *formal quod* que también es; y debe ser, igualmente, rectora del proceso, y, por tanto, en algún grado superior a aquel mismo de cuyo ser depende, pues depende del mismo sujeto que, en otros aspectos, le está subordinado al comportarse como materia que ha de moldearse al tenor de la idea.”<sup>528</sup>

Vemos que, tanto el sujeto que debe transformar (causa eficiente), como la materia que se va a transformar (causa material) como el proyecto (causa ejemplar) hacen que la idea ejemplar aparezca más confusa o complicada.

En cualquier caso sale a relucir la importancia del “yo quiero” (de la libertad) de esa idea ejemplar tanto en la propia autotransformación como cuando otro desde el exterior nos dice algo. “Ninguna persona, en efecto puede ser cambiado en cuanto tal por medio de otra persona, a menos que aquélla acepte o admita el cambio. La idea o modela rectores de tal cambio, aunque pensados por otro, deben ser queridos o aceptados por quien ha de sujetarse a ellos, justo al revés de lo que sucede en la materia sobre la que trabaja el artífice usual: la docilidad o rebeldía de esta materia no son más que transposiciones antropomórficas que ocultan un mayor conocimiento o

---

<sup>528</sup> *Ibid*, p. 84.

#### Capítulo IV

desconocimiento de las leyes físicas subyacentes a ella, por parte de quien quiere transformarla.”<sup>529</sup>

En el hombre no basta el conocimiento de las leyes del hombre, hay que contar con la libertad tanto del que quiere influir en el otro como del que es influido (mover a querer).

Lo que en la *poiesis* era análisis objetivo de la materia que se iba a transformar, es en la *praxis* una reflexión subjetiva personal que hace el individuo para transformarse a sí mismo. Pues bien, esta reflexión, dice Llano, tiene dos niveles:

- reflexión sobre mi naturaleza primera: lo que de naturaleza viene dado, el ser de la especie hombre constituirá mi marco de referencia dentro del cual se darán todos los posibles cambios que yo me busque. Llano la denomina materia remota que ha de transformarse.
- reflexión sobre mi naturaleza segunda: sobre aquello que yo me he procurado consciente o inconscientemente. Según él, constituye la materia próxima que ha de transformarse.

Es por tanto, sobre la materia próxima y no sobre la remota en donde debo elaborar mi idea ejemplar porque la materia remota no puede ser transformada por mi. Ahora bien, todo cambio que haga en mi naturaleza segunda se hará siempre desde y de la forma de la naturaleza primera, es decir, se hará desde el modo de ser humano.

Para nuestro autor es clave entender muy bien esta doble dimensión humana para no caer en los errores como, según él, cayeron Heidegger y Sartre.<sup>530</sup> Concretamente, cree que hay que evitar dos errores:

---

<sup>529</sup> *Ibid*, p. 86.

<sup>530</sup> *cfr. Ibid*, p. 89.

- Hacer demasiado hincapié en la no modificación de la naturaleza primera y marginar la naturaleza segunda. No es así porque: “la naturaleza segunda es un decisivo amplificador de las dimensiones o potencialidades inherentes en la primera, o un decisivo reductor de las misma.”<sup>531</sup>
- No caer en el error escolástico de referir la idea ejemplar divina exclusivamente a la naturaleza primera. El razonamiento escolástico sería el siguiente: Soy hombre -naturaleza primera- porque Dios lo ha querido, pero sobre todo, soy este hombre concreto -naturaleza segunda- porque lo he querido yo. Este razonamiento, según Llano, de origen platónico, es falso. Parece que Dios tenga una idea de hombre a la que todos tenemos que dirigirnos. Y no es así. Dios tiene una idea singular de hombre para cada uno. Dios tiene una idea para cada yo. No tiene una idea de nosotros sino de una idea de mi mismo en la que yo soy coprotagonista. “En el designio que, al modo de causa ejemplar, Dios posee de cada persona humana, hayan de incluirse, de algún modo, las decisiones libres de esa misma persona, que ha sido dotada por el propio Dios, en su primera naturaleza, de la libertad de decidir lo concerniente a ese designio.”<sup>532</sup>

En cualquier caso, Llano quiere dejar claro que “ese momento intelectual de lo *poiesis* que hemos denominado análisis objetivo de la materia a transformar, adquiere en la *praxis* la forma peculiar de reflexión sobre las condiciones esenciales y existenciales de mi propio yo.”<sup>533</sup>

---

<sup>531</sup> *Ibid*, p. 90.

<sup>532</sup> *Ibid*, pp. 91-92.

<sup>533</sup> *Ibid*, p. 92.



#### Capítulo IV

Hemos dicho que la idea ejemplar implica el análisis de la materia que vamos a transformar conforme a esa idea ejemplar y seleccionar la materia apropiada en donde imprimir la idea ejemplar.

En este segundo aspecto de la idea ejemplar se trata por tanto de seleccionar la materia –es decir, el ámbito o espacio- en la que se va a realizar la idea ejemplar, que se ha escogido previamente. El hecho de escoger en dónde voy a imprimir la idea ejemplar rectifica o confirma la forma pensada.

Pues bien, esta selección de materia no se da en la *praxis*, sino sólo en la *poiesis* “esta etapa intelectual de la selección de la materia apropiada para realizar la forma, selección que tanta importancia adquiere en la acción poiética, no tiene lugar en la práctica. Ese yo que yo soy es inelegible. (...) En la idea práctica, en cambio, esta selección no tiene lugar, pues se encuentra predeterminada en mi propio yo.”<sup>534</sup>

Ahora bien, que yo no pueda “escapar” de mí, no significa que no pueda cambiar (transformarme). No significa que tengo que aceptar necesariamente –en el sentido de irremediamente- mi modo de ser. “Para que se dé la objetividad del punto de partida, momento intelectual necesario de toda transformación, no ha de adoptarse la forma de selección –que no es allí posible-, pero tampoco ha de adoptarse la forma de aceptación, sino de reconocimiento. Puedo aceptar lo que soy o puedo decidir el cambio de mi ser: esto es, gozo de la libertad de aquiescencia y de la libertad de transformación de mi propio yo.”<sup>535</sup>

Por tanto, si quiero cambiar debo, para empezar, reconocerme como soy (punto de partida) y este reconocimiento formará parte, por tanto, de la idea ejemplar que regirá en mi transformación. “En

---

<sup>534</sup> *Ibid*, pp. 92-93.

<sup>535</sup> *Ibid*, pp. 93-94.

resumen: 1) Debo partir del yo como inelegible. 2) Debo reconocer lo que soy. 3) Este reconocimiento debe ser objetivo.”<sup>536</sup>

#### 4. *El agente en la praxis.*

Como hemos dicho, en la acción práctica, a diferencia de lo que acontece en la acción poética, la causa ejemplar, la causa material y la causa eficiente se identifican, pues “se identifican quien concibe su proyecto y la materia que debe a este proyecto conformarse, sino que el artífice mismo, en cuanto ejecutor, coincide con el proyecto, que es la idea, y con la materia. La idea ejemplar –que es la futurición de mi yo– resulta conmensurable con la materia que debe cambiarse –que es mi yo presente como materia de transformación– y coincidente con mi yo como sujeto transformador.”<sup>537</sup>

No es simplemente que el artífice realice una idea ejemplar, es decir que yo mismo tengo la idea y yo la ejecuto. No es simplemente eso, sino que el contenido de esa idea ejemplar también soy yo mismo. En efecto, puntualiza Llano, que especialmente en la *praxis* es imprescindible que la idea ejemplar tenga en cuenta también la materia: “en la *praxis* propiamente tal, soy yo mismo el sujeto o materia de transformación: cualquier idea ejemplar que quiera para mi deberá indefectiblemente tener en cuenta esa materia que soy yo mismo, con la que estoy encadenado de manera irremediable. Aunque sólo fuera por esto, la idea ejemplar no puede concebirse como una forma pura, válida para una posible materia indiscernida. En la *praxis*, esta materia está ya individualizada y predeterminada, como el yo mismo que soy.”<sup>538</sup>Para

---

<sup>536</sup> *Ibid*, p. 95.

<sup>537</sup> *Ibid*, p. 95.

<sup>538</sup> *Ibid*, p. 150.

#### Capítulo IV

Llano, no tener claro esto conduce existencialmente a la inmovilidad<sup>539</sup> que responde a expresiones tipo: “cada uno es como es”, “cada uno es cada uno”, “yo soy como soy”.

Pues bien, en estas diferencias que se dan entre la acción práctica y la acción poiética, resalta el papel del artífice. En efecto, es el que realiza la acción sólo que, a diferencia con la poiética, en la acción práctica él mismo se va transformando a medida que se desarrolla el proceso de su acción. “Se da entonces una retroalimentación, un reciclaje cibernético, desconocido en la acción productiva o poiética.”<sup>540</sup>

Ahora bien, esta retroalimentación no es lo mismo que el aprendizaje de un oficio manual porque no se perfecciona intrínsecamente la materia que se transforma (la madera sigue siendo madera). En cambio en la acción práctica si que se da esa perfección intrínseca de la materia, que es el hombre mismo. “El ejecutor, que lleva a cabo la transformación de sí mismo, adquiere mientras se transforma un mejor modo de amoldarse a la ejecución. Con ello, la perfección del proceso progresa exponencialmente (...) no sólo porque el ejecutor perfecciona el proceso que está ejecutando, sino también porque él mismo se hace -por definición- mejor ejecutor y materia más apta para esa ejecución.”<sup>541</sup>

Lógicamente es válido tanto para las acciones que perfeccionan como aquellas que degradan al ejecutor. En cualquier caso, no sólo perfecciona o degrada su capacidad ejecutora sino que además, perfecciona o degrada su aptitud para pensar ideas ejemplares acordes a su proyecto vital. “El hombre noble descubre nuevos espacios para su

---

<sup>539</sup> cfr *Ibid*, p. 96.

<sup>540</sup> *Ibid*, p. 96.

<sup>541</sup> *Ibid*, p. 97.

desarrollo humano, en tanto que el voluptuoso inventa más fácilmente nuevos rebuscamientos de placer.”<sup>542</sup>

Además, este progreso exponencial de la capacidad práctica para la realización de su proyecto vital, lo ensancha a la vez: abre horizontes insospechados. Lo contrario sucederá con el vicio. “La hiperfacultación o hipofacultación, que producen los hábitos intelectuales y volitivos en el hombre, deriva, precisamente, de que el contenido de la idea ejemplar, el ejecutor de ella, y la materia que a ella se ajusta, tienen su coincidencia en la *praxis*.”<sup>543</sup>

##### **5. Importancia del “yo quiero”.**

Hay una última diferencia entre la idea ejemplar en la *poiesis* y en la *praxis*. Como dijimos la idea práctica debe incluir el proceso de su realización (know-how). En el caso de las acciones prácticas es, según Llano, substancialmente sencillo. El problema no reside en su elaboración intelectual ni que haya que escoger entre múltiples procesos posibles. “No se trata aquí de acertar a diseñar un plan difícil o a configurar una estrategia compleja (que se requeriría en otro tipo de acciones, y en muchas de las poéticas), sino de querer. El problema de las acciones prácticas no es el de pensar la idea, sino el de querer lo pensado. Es más un asunto de voluntad que de procedimientos. Esta sencillez deriva de que tales transformaciones son una prolongación o ensanche de la propia naturaleza, hacia el cual ésta se encuentra ya de suyo inclinada.”<sup>544</sup>

---

<sup>542</sup> *Ibid*, p. 97.

<sup>543</sup> *Ibid*, p. 98.

<sup>544</sup> *Ibid*, p. 99.

## Capítulo IV

Lo más importante, en la idea ejemplar práctica en cuanto a lo que a su realización se refiere no es tanto el contenido intelectual sino que aquello que se piensa sea querido por la voluntad.

Llano resalta la importancia que tiene el orden en la formación de la idea ejemplar práctica: “el orden de la práctica exige que la idea práctica, para serlo, deba ser representada ya en cuanto querida por la voluntad, y este dato volitivo inserto en ella es el que otorga a la idea su dinámica efectiva propia.”<sup>545</sup>

### C. EL MOVIMIENTO DE LA VOLUNTAD.

#### 1. Naturaleza del movimiento de la voluntad.

Se entenderá mucho mejor las explicaciones de nuestro autor teniendo en cuenta lo dicho en el segundo capítulo acerca la relación entre fin y los medios. En efecto, anteriormente se dijo que la voluntad se mueve a sí misma, y en particular “el primer acto de la voluntad no proviene de la ordenación de la razón, sino del impulso de la naturaleza o de una causa externa.”<sup>546</sup> Y continúa Llano: “la voluntad misma se mueve efectiva o eficientemente; pero, como en toda potencia o facultad, es la naturaleza humana la que se comporta como raíz de esta eficiencia radical, siendo a su vez Dios, la raíz de esta naturaleza.”<sup>547</sup>

En cualquier caso parece que es algo distinto a la voluntad a provocar su movimiento. Para saber de qué modo la voluntad se mueve

---

<sup>545</sup> *Ibid*, p. 100.

<sup>546</sup> *S.Th*, I-II, q. 17, a 5, ad 3.

<sup>547</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 140.

a sí misma, Llano recurre al concepto de organicidad dentro de la voluntad. Ya se anunció antes pero es importante, recordar que cuando afirmamos que los actos de la voluntad se articulan orgánicamente no queremos decir que dicha facultad sea material, sino que sus actos se coordinan sistémicamente. “Hay en el comportamiento de la voluntad una coherencia sistemática -orgánica- que hace posible el automovimiento sin contradicción. Y esto puede afirmarse porque la voluntad se mueve a sí misma en cuanto que, a partir de un acto, se mueve a otro.”<sup>548</sup>

Y este movimiento de un acto a partir de otro acto se hace posible precisamente a la tendencia -inclinación- que tienen los apetitos y la voluntad. Es decir, tanto los apetitos como la voluntad son inclinación y por tanto, precisamente por ser inclinación su actuar es efectivo, se da siempre. “La voluntad es impulso. Cuando la voluntad mueve a las otras potencias las mueve por impulso, aplicándose a ellas e impulsándolas efectivamente. De la misma manera, la voluntad se mueve a sí misma por una moción impulsiva: a partir de una volición se mueve a otra, porque, insistimos, la volición es impulso.”<sup>549</sup> Llano recoge las siguientes palabras de Santo Tomás: “al querer el fin (la voluntad) se mueve a sí misma para querer aquello que se relaciona con el fin.”<sup>550</sup>

En cualquier caso, nuestro autor reconoce que tal explicación del automovimiento de la voluntad o sobre cómo funciona la voluntad, es un tema sobre el que muchos autores han discutido y que han aportado cada uno su propia teoría al respecto, que comparte con las demás,

---

<sup>548</sup> *Ibid*, p. 141.

<sup>549</sup> *Ibid*, p. 142.

<sup>550</sup> *S.Th*, I-II, q. 8, a 3.

#### Capítulo IV

sobre todo, el hecho de ser complejas.<sup>551</sup> Aun así quiere remarcar que en la voluntad hay dos dimensiones que deben quedar claramente diferenciadas: la *voluntas ut natura* y la *voluntas ut ratio*.

La *voluntas ut natura*: es la voluntad en cuanto potencia natural cuyo acto propio es el de querer el bien (*velle*). En cambio los actos de la *voluntas ut ratio*, no proceden de la voluntad en cuanto potencia natural, sino que proceden teniendo en como antecedente los actos del entendimiento. En este sentido, los actos propios de la *voluntas ut ratio* son dos: tender (*intendere*) y elegir (*eligere*).

Tenemos por tanto tres actos: *velle*, *intendere* y *eligere*. Con el *velle*, la voluntad quiere el bien, está inclinada al bien. Quiere su fin, que es el bien. Con el *intendere*, esa inclinación natural al bien se concreta queriendo un bien determinado (quiero este bien). Con el *eligere*, la voluntad quiere los medios que procuran ese bien determinado que es objeto del *intendere*. Elijo estos medios concretos para conseguir este bien concreto. “Se da, pues, en la voluntad un rítmico movimiento de diástole y sístole, apertura y concreción respecto del fin y los medios, que comienza genéricamente en el *velle* del bien y termina concretamente en el *eligere* de los medios.”<sup>552</sup>

Se podría ver al revés, es decir, *eligere* los medio concretos para un fin concreto implica necesariamente que se quiere un determinado fin (*tendere*), que a su vez implica que se ha concretado la inclinación natural de la voluntad (*velle*) hacia el bien “de manera que no existe una nítida frontera entre esta concreción del fin y aquella elección concreta de los medios. El *eligere*, pues, provoca circularmente un nuevo acto de *intendere* respecto del fin, ahora más concreto, y respecto de los medios,

---

<sup>551</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 142.

<sup>552</sup> *Ibid*, p. 144.

ahora también queridos de una forma más concreta que aquella genérica a que la primeramente tendió.”<sup>553</sup>

Llegados a este punto, Llano quiere dejar claro que sería un error entenderlos como actos estancos, totalmente distintos el uno de los otros o en el mejor de los casos concatenados linealmente: “cuando lo que ocurre en la realidad es una estrechísima interinfluencia entre estos tres actos de una misma potencia sobre un mismo objeto, que interinfluyen circularmente.”<sup>554</sup>

En este sentido, el fin –no confundir con el fin último– no puede decidirse del todo hasta que no se hayan decidido los medios para alcanzarlo, porque un fin será diverso según sea diversos los medios con los que se alcanza. “Y, por ello mismo, mientras no se hayan determinado y aceptado los medios, no se ha querido realmente el fin, pues la necesidad de emplear un medio, que no quiere aceptarse, puede ser causa bastante para cancelar la decisión del fin correspondiente, por la mismas razones por la que la decisión del fin es causa para querer el medio.”<sup>555</sup>

Por este motivo, cree Llano que el proceso de la decisión no es lineal sino circular. Porque, aunque se quiera un bien como fin pero no se quieran los medios necesarios para alcanzarlo, ese bien no se quiere de verdad. “Aunque hay, en efecto, una eminencia ontológica del fin sobre los medios (...) hay también una eminencia psicológica negativa del medio respecto de lo fines, de manera que no querer un medio necesario es razón para no querer el fin correspondiente para el que ese medio era necesario.”<sup>556</sup>

---

<sup>553</sup> *Ibid*, p. 145.

<sup>554</sup> *Ibid*, p. 145.

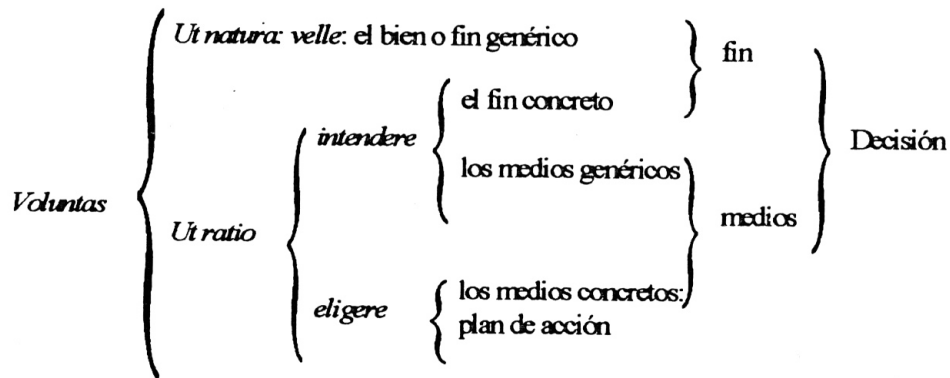
<sup>555</sup> *Ibid*, pp. 145-146.

<sup>556</sup> *Ibid*, p. 146.



Capítulo IV

Apoyándose en este texto de Santo Tomás –al querer el fin (la voluntad) se mueve a sí misma para querer aquello que se relaciona con el fin<sup>557</sup>- Llano hace una aclaración muy interesante. Cuando Santo Tomás habla de “aquello que se relaciona con el fin” no se está refiriendo sólo a los medios. Lógicamente los medios forman parte de “aquello que se relaciona con el fin”. Pero no exclusivamente. Quiere resaltar Llano que “en lugar de medio prefiere sistemáticamente escribir *ea quae sunt ad finem* (aquello que se refiere al fin no se relaciona con el fin), aun siendo una expresión más larga y hasta engorrosa. Pero ello nos da pie para advertir que lo que se relaciona con el fin no se circunscribe meramente al ámbito de lo medios. Se refiere también, y sobre todo, a nuestro juicio, a aquello que concreta el fin que se quiere.”<sup>558</sup>



Entre los medios, a su vez, pueden diferenciarse los siguientes tipos: ontológico, temporal o electivo. Un medio ontológico sería la medicina, es decir, si la salud es condición de felicidad, la medicina me proporciona esa salud. Será un medio temporal, cuando requiero de la

<sup>557</sup> S.Th, I-II, q. 5, a 3, c.

<sup>558</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 147.

medicina en el momento concreto de la enfermedad y electivo, es decir, querer la medicina en concreto.

El impulso de la voluntad no es un impulso ciego, sino inteligente.

## **2. *El impulso de la voluntad.***

El impulso no es producido por nada externo. Es la misma voluntad a generarlo: “Es la propia voluntad la que principia el nuevo acto, o , para decirlo más rigurosamente, el nuevo acto brota de la voluntad pero de la voluntad en cuanto actuada, inclinada o presionada por el acto precedente (...) El *Velle* no produce por sí misma el *Intendere*, y el *Intendere* no produce por sí misma el *Eligere*. La voluntad, a partir de su querer el fin, tiende hacia él y a partir de esa tendencia, ella misma –y no el *Velle* o el *Intendere*- ejerce el *Eligere*. “<sup>559</sup>

Es a partir del acto precedente de donde saca las fuerzas la voluntad para moverse. Llano apoya su tesis en la afirmación de Juan de santo Tomás<sup>560</sup> en la que nos hace ver que la voluntad queda abandonada a sus propias fuerzas.

Cada paso de la voluntad viene precedido por un juicio de elección. Sin embargo, la voluntad hace lo que quiere, ya que no está obligado necesariamente a seguir al entendimiento, porque el entendimiento no es causa eficiente. Por tanto podemos afirmar que el impulso no es un “imperio intelectual.”

Ahora bien, Llano estudia analíticamente cómo son las relaciones entre el *velle*, el *intendere* y el *eligere*.

---

<sup>559</sup> *Ibid*, p. 151.

<sup>560</sup> cfr. *Ibid*, cita nº 8, p. 152.

#### Capítulo IV

1. El hombre quiere el fin mediante la voluntad. Es un ejercicio de la voluntad.
2. Éste provoca otro ejercicio de la voluntad. Es decir, la voluntad ordena al entendimiento que delibere sobre los medios. El hombre manda sobre su inteligencia a través de su voluntad. Por tanto, primero viene el impulso y después la deliberación. Dice Llano: "Estos dos actos de la voluntad no son estrictamente precedidos por el conocimiento racional, sino que surgen o arrancan de la naturaleza del hombre."<sup>561</sup> Y se apoya en Aristóteles: "no es el logos, como opinan algunos, principio y vía de la virtud, sino más bien una pasión no racional. Pues se requiere que nazca en nosotros un cierto impulso irracional, como de hecho ocurre; y luego, sobre esta base, como segunda instancia, debe considerarse la cuestión y decidir."<sup>562</sup>
3. A partir de aquí el entendimiento procede a la deliberación hasta emitir el juicio práctico o juicio de elección: "quiere este medio" o mejor dicho, el hombre mediante el entendimiento, se propone a sí mismo este medio para quererlo, por mediación de su voluntad (PROPONE).
4. Finalmente, la voluntad elige este medio (ELIGE).

Hasta ahora nos habíamos centrado casi exclusivamente en el paso del punto 3 al 4, en que se requiere un automovimiento de la voluntad pero en donde hay también una propuesta atractiva del entendimiento. "Entre la propuesta del entendimiento y la aceptación de esta propuesta por parte de la voluntad, hay un hiatus, en la línea de la eficiencia, que es salvado por la voluntad misma, la cual se automueve para aceptar. Prueba de esta autonomía es el fenómeno que hemos denominado antes ruptura del círculo intelectual volitivo, que se da cuando la voluntad, en lugar de seguir la propuesta del

---

<sup>561</sup> *Ibid*, p. 153.

<sup>562</sup> *Gran ética*, II, 2 1206b-1207<sup>a</sup>.

entendimiento flexiona sobre el entendimiento y le ordena la elaboración de otra proposición o propuesta, o el proponerla de otro modo.”<sup>563</sup>

Este poder de flexionar reside en la libertad, por este motivo dice Llano: “la libertad es la capacidad de automovimiento de la voluntad ante las propuestas del entendimiento.”<sup>564</sup> “Pero la voluntad, además de este automovimiento en que reside y se finca su querer libre, cuenta con otro modo de flexión o reflexión. Además, decimos, de este volverse sobre sí misma, para generar su propio movimiento, puede flexionar o volverse sobre la inteligencia para que ésta ejercite, o ejercite de nuevo, o ejercite de otra manera, el acto de pensar por el que le ofrece o aconseja el bien que ha de ser por aquella querido.”<sup>565</sup>

Remarca nuestro autor que hablar de la libertad de esa forma no debe llevarnos al equívoco de entender automovimiento como si fuera arbitrariedad, ya que junto a esa autonomía existe una propuesta racional –aunque insuficiente– que explica la inclinación de la voluntad.

Pasa Llano ahora a explicar los pasos 1 y 2. Hasta el momento hemos visto como el paso 3 es un acto del entendimiento; y el paso 4 es un acto por su lado de la voluntad. Pues bien, tanto el paso 1 como el 2 son actos de la misma voluntad. “En efecto, un acto es el querer el fin (1) y otro acto de naturaleza enteramente diversa, pero igualmente perteneciente a la voluntad, el de mandar al entendimiento que delibere sobre los medios (2).”<sup>566</sup>

---

<sup>563</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 154.

<sup>564</sup> *Ibid*, p. 154.

<sup>565</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, Trillas, México DF, 2005, p. 108.

<sup>566</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 155.

#### Capítulo IV

Hemos visto antes que el paso de 1 a 2 no es debido a un imperio intelectual: “la voluntad no se mueve de un acto suyo a otro suyo (es decir de 1 a 2) a modo del imperio intelectual, sino a modo del ‘*usus*’ volitivo. Es un movimiento que no consiste en una propuesta, sino en un ejercicio, en una ejecución.”<sup>567</sup> Se apoya en Santo Tomás para explicar qué significa el término ‘*usus*’ que es “una aplicación de la voluntad para que operen las potencias ejecutivas.”<sup>568</sup> Y continúa Llano: “esta aplicación que hace la voluntad respecto de otras potencias es la que la voluntad se hace a sí misma para que surja un nuevo acto a partir del anterior, y esto (...) lo hace en virtud del peso o inclinación que recibe del acto anterior, precisamente.”<sup>569</sup>

Ahora bien, Llano reconoce que la naturaleza de esta inclinación no es del todo clara.<sup>570</sup> De hecho cree que “es importante señalar que esta aplicación de la voluntad a sí misma para que surja un nuevo acto (surgimiento brote o germinación) no es la generación misma del acto: la aplicación no es el surgimiento, sino aquello por lo que el nuevo acto nace, brota o germina. Así como la voluntad usa otras potencias –y sobre todo el entendimiento- aplicando un impulso a ellas (para que de ellas surja o brote un acto), de la misma manera se usa a sí misma, para que de ella surja, brote o germine un nuevo acto de querer.”<sup>571</sup>

Los hábitos dejan una huella interior, centrípeta, en la misma voluntad cuyos son los actos. “Esto puede ofrecernos alguna facilidad para entender que determinados actos de la voluntad, aunque se orientan trascendentalmente hacia el objeto o bien al que tienden,

---

<sup>567</sup> *Ibid*, p. 156.

<sup>568</sup> *S.Th*, I-II, q. 16, a 1, c; a 4, c y ad 1.

<sup>569</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 156.

<sup>570</sup> cfr. *Ibid*, p. 156.

<sup>571</sup> *Ibid*, p. 157.

ejercen un impulso retroferente que no recae sobre el bien querido sino sobre la voluntad que quiere; y recae de modo tal que la voluntad se ve impulsada por ese acto precedente suyo a ejercer otro acto consecuente derivado del impulso que ha recibido del acto antecedente.”<sup>572</sup>

### **3. Características de la aplicación de la voluntad a sí misma.**

Para entender el automovimiento de la voluntad, Llano empieza explicando cómo es el movimiento de la voluntad sobre las otras potencias.

Partimos de la premisa de que la voluntad se moverá a sí misma de la misma manera que mueve a las demás potencias. Por tanto aborda la cuestión de cómo la voluntad es capaz de mover a las demás potencias.

Apunta Llano una cuestión muy interesante: “para señalar el caso que nos ocupa, a veces la voluntad del fin es impulso para querer los medios, pero a veces no: a veces queriendo intensamente la salud, la voluntad se resiste al uso de la medicina.”<sup>573</sup>

Descarta la idea de que mueve por “simpatía” o por “concurso simultáneo”<sup>574</sup> para afirmar que “la voluntad mueve a las demás potencias y a sí misma con una verdadera moción, ya sea de una potencia sobre la otra, de un hábito de la propia voluntad sobre otro de ella misma, o de un acto volitivo sobre otro volitivo también. El caso es que según esta opinión se da una impresión real, en la potencia, en el hábito o en el acto, por virtud de la moción misma.”<sup>575</sup>

---

<sup>572</sup> *Ibid*, pp. 157-158.

<sup>573</sup> *Ibid*, p. 160.

<sup>574</sup> *cfr. Ibid*, pp. 159-160.

<sup>575</sup> *Ibid*, p. 161.

#### Capítulo IV

Como decíamos, aunque la voluntad someta a las demás potencias, éstas no la acatan necesariamente, sin más; a veces se resisten. En efecto el movimiento el "sometimiento no tiene lugar por conjunción armónica (pues los fenómenos de resistencia y aun de rebeldía como los descritos no tendrían lugar), sino por impulso físico o psíquico, y en todo caso eficiente y real."<sup>576</sup>

Así sucede en el sometimiento del entendimiento sobre la voluntad. "Hay también, pues, una potestad despótica de la voluntad sobre el ejercicio del entendimiento: pensar o no pensar, pensar sobre éste o aquél objeto, aunque el entendimiento no está sometido a la voluntad en lo que a las leyes específicas de sus procesos se refiere: la voluntad puede ordenar al entendimiento que piense sobre el triángulo rectángulo, pero no puede ordenarle que concluya, respecto de la relación entre los cuadrados de los catetos y la hipotenusa, de manera distinta a la que en su momento concluyó Pitágoras, pues el entendimiento ha de someterse en su ejercicio a la voluntad, pero en su verdad se somete no a la voluntad, sino a la realidad del objeto."<sup>577</sup>

Sin embargo tenemos experiencia de que a veces la inteligencia se resiste. Por ejemplo: los malos pensamientos, pequeñas obsesiones, pensar en cosas desgraciadas.

Reconoce Llano que hay autores<sup>578</sup> que no están de acuerdo con la explicación del movimiento a través del 'usus' y reconoce que el mismísimo Santo Tomás no es incondicionalmente partidario de esta explicación, sino más bien parco y prudente: "En Summa Teológica I, q.82, a.4 propone de un modo genérico que se trata de un movimiento

---

<sup>576</sup> *Ibid*, p. 164.

<sup>577</sup> *Ibid*, p. 165.

<sup>578</sup> cfr. *Ibid*, pp.167-169.

eficiente, lo cual es ya de suyo, en este contexto, una afirmación comprometedora."<sup>579</sup>

Llano tiene en cuenta las diferentes posturas que han intentado explicar de qué manera la voluntad se mueve a sí misma. Finalmente expone lo que dice Santo Tomás: "Santo Tomás, por su parte, prefiere llamar difusión a esta eficiencia de la voluntad sobre una potencia o de acto de la voluntad sobre sí misma. Se trata del único término específico que hemos encontrado en su extensa obra, para determinar de alguna manera precaria también, en último término, esta calificación genérica positiva que hizo acerca de esta aplicación o impulso de la voluntad sobre otras potencias o sobre sí misma, cuando lo calificó rotundamente como impulso eficiente, y la calificación específica enfatiza que la voluntad no mueve a las otras potencias ni a sí misma al modo de imperio, sino al modo de 'usus'."<sup>580</sup>

Tiene a bien explicar Llano que el término *diffusio* usado por Santo Tomás no se encuentra en el tratado directo del tema, sino en uno análogo que es el de si una virtud puede existir en varias potencias. Santo Tomás dice que un hábito puede darse en dos o más potencias pero no del mismo modo *-ex aequo-* sino en un orden determinado *-ordine quodam-*. "Y de este modo una virtud puede pertenecer a varias potencias, de tal manera que en una exista de un modo principal y se extienda a las otras al modo de la difusión o al modo de la disposición; en la medida en que una potencia mueve a la otra (y ése sería el modo de la difusión) o en la medida en que una potencia la recibe de la otra (y ese sería el modo de la disposición)."<sup>581</sup>

---

<sup>579</sup> *Ibid*, p. 169.

<sup>580</sup> *Ibid*, p. 173.

<sup>581</sup> *S.Th*, I-II, q. 56, a 2, c.



#### Capítulo IV

Finalmente Llano acaba diciendo: “la voluntad se mueve a sí misma más fácilmente cuando es ejecutiva y es racional. Lo cual se constata, además, en la práctica.”<sup>582</sup>

\* \* \*

Al analizar la naturaleza de la idea ejemplar surgen importantes apreciaciones: el carácter de imitabilidad es la que le otorga su condición de causa; el que sea más importante la realización -adquirir *esse proprium*- de la idea ejemplar y no tanto que sea una concepción a imitar perfectamente sino que ha de ser *forma viva* que vaya adaptándose según se realiza.

Llano, en contra de la opinión de Aristóteles y del silencio de los escolásticos, defiende que sí se puede hablar de idea ejemplar en la *praxis* y no sólo en la *poiesis*. Esta postura hace que causa eficiente, causa material y causa ejemplar se identifiquen y que surja, por tanto, la importancia del agente *que quiere*; por este motivo, finalmente, se ha estudiado de qué manera es el movimiento de ese *querer* de la voluntad.

---

<sup>582</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 176.

## CAPÍTULO V. LA ELECCIÓN: AUTONOMÍA DE LA VOLUNTAD.

### A. AUTONOMÍA DE LA VOLUNTAD

Retomando la discutida cuestión de la realidad del pecado<sup>583</sup> sobre cómo puede ser que pequemos si éste no es un bien -cómo puede ser que la voluntad no siga el bien necesariamente sino un bien aparente- Llano no tiene complejos para afirmar que “no se requiere buscar una causa al hecho de no usar la regla de la razón... porque para esto basta la libertad misma de la voluntad (cfr. De Malo, q.1, a.3, c) de modo y manera que la causa *per se* del pecado es la voluntad (cfr. De Veritate, q.24, a.10, ad.3); nuestra propia defectibilidad deriva del hecho de que la voluntad es capaz de moverse por sí misma, con cierta independencia del entendimiento.”<sup>584</sup>

La filosofía clásica tenía clara la idea de que la voluntad busca el bien. Este bien es presentado a la voluntad a través del entendimiento:

---

<sup>583</sup> El relevante papel de la voluntad en la conducta del hombre ha sido señalado en la filosofía escolástica para explicar dos realidades antropológicas: la fe y el pecado. En el caso de la fe, en donde la no evidencia del objeto dejaría en suspenso el asentimiento de la inteligencia, el papel de la voluntad resulta insustituible ya que, en último término, la fe descansa en el querer, no en el saber. En el pecado en donde el hombre actúa en contra de la razón el papel de la voluntad resulta también insustituible.

<sup>584</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 13. cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Etiología del error*, EUNSA, Pamplona, 2004, p. 35 y en Carlos LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2000, pp. 71-74.

## Capítulo V

“la voluntad es una de las facultades espirituales o superiores del hombre, por la que éste se encuentra capacitado para tender al bien aprehendido por el entendimiento.”<sup>585</sup> Sin embargo, no hay que perder de vista que el entendimiento del hombre no es capaz de presentar el Bien a la voluntad. Éste siempre será parcial. Y este es, por tanto, un bien finito. Esta es una realidad con la que el hombre se topa constantemente.

Ahora bien, se hace necesario un “nivel mínimo” de bien para que la voluntad pueda escoger. El contenido de este nivel mínimo estará compuesto por los siguientes factores:

- El bien finito presentado por el entendimiento: el objetivo.
- El motivo del agente. Es decir, el prisma bajo el cual la voluntad le dicta a la razón con el que tiene que buscar y presentar el bien del objeto de decisión: “... la *ratio elegendi* puede aludir a una cualidad propia del sujeto que elige, con independencia de las cualidades objetivas del bien a elegir. Aunque esto no pueda discernirse con toda claridad, es decir, hasta qué punto un motivo es objetivo o subjetivo, lo que sí puede afirmarse es que la razón por la que elegimos lleva siempre una carga subjetiva que, por así decirlo, se añade a la bondad del objeto que se elige.”<sup>586</sup> La intención.
- Hoy y Ahora (*Hic et nunc*).

La voluntad que decide no toma la decisión porque se lo dicte la inteligencia cuando ésta le muestra la bondad del objeto (Bien).<sup>587</sup> Es la

---

<sup>585</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, México DF, 2005, p. 75.

<sup>586</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 51.

<sup>587</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, México DF, 2005, p. 97: “No hay ningún bien en el horizonte volitivo

voluntad la que 'detiene' el razonamiento de representación del bien. Y lo hace porque, en ese momento (aquí y ahora; que es el juicio práctico) la voluntad quiere seguir ese bien que la razón le está mostrando en ese preciso momento. Ahora bien, Llano tiene claro que "esto no significa (...) que la voluntad pudiera elegir con independencia de la razón; significa que la voluntad se encuentra siempre en condiciones de seguirlo o no seguirlo. Es cierto, por tanto, que la voluntad, después de las deliberaciones intelectuales, sigue siempre a un último juicio práctico, pero no lo sigue por ser el último -la definitiva conclusión del entendimiento- sino que es el último porque la voluntad, al fin, lo sigue."<sup>588</sup> Y esto "porque el hombre puede, mediante la misma voluntad, presentar un impedimento, bien sea suprimiendo aquella consideración que le inducía a querer algo, bien sea considerando lo opuesto."<sup>589</sup>

En el modelo del racionalismo determinista<sup>590</sup> se defendía la tesis de que la voluntad debía seguir necesariamente lo que dictaba la inteligencia. Para ellos, será, por tanto, la inteligencia la que llena todo "el contenido". El obrar humano sólo se dará si y sólo si existen razones suficientes. Ahora bien que exista una razón necesaria no implica que ésta sea suficiente para que la voluntad actúe. Y este es precisamente

---

intramundano que lo sea a tal grado que la voluntad no tenga más remedio que forzosamente elegirlo. La decisión de la voluntad humana se mantiene libre ante cualquier bien finito, por bueno que sea."

<sup>588</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 24 cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Etiología del error*, EUNSA, Pamplona, 2004, p. 34 cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, Trillas, México DF, 2005, pp. 77-80 cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2000, pp. 124-126.

<sup>589</sup> *De Malo*, q. 6, a 1, ad 15.

<sup>590</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Etiología del error*, EUNSA, Pamplona, 2004, pp. 32-33.

## Capítulo V

con el tipo de situaciones con las que nos topamos todos los días: “Puede haber, sin duda, razones necesariamente determinantes, es decir, suficientes; pero hay sin duda otras que, siendo razones, no nos determinan indefectiblemente a obrar, y de estas últimas está particularmente tejida la trama de la práctica humana.”<sup>591</sup> Y sigue Llano diciendo: “El obrar del hombre, en una filosofía de principios aristotélicos, se hace siempre por medio de una razón (la razón es necesaria), pero no una razón infaliblemente determinante (es necesaria pero no suficiente): el obrar humano no es la conclusión de un razonamiento de geometría, según querrían los espíritus matemáticos partidarios del intelectualismo absoluto. La acción humana guarda siempre una veta de misterio, como todo lo que es inconstante, versátil e inestable, para una mente que está destinada –por su debilidad natural creada- a lo universal, y para una mente que sólo ve con alguna claridad lo que ella misma creativamente piensa pero no alcanza a ver con la luz lo que queda fuera del estricto contorno de su propio y pobre pensamiento creador.”<sup>592</sup>

El obrar humano es el resultado de un juicio práctico (no especulativo) sobre bienes parciales y no por tanto sobre el bien perfecto o bien sumo. “El obrar humano, pues, no es la conclusión de un razonamiento de geometría.”<sup>593</sup> Por eso el ámbito de nuestra libertad es precisamente esa “distancia” que hay entre el bien sumo y los bienes parciales. “A esta distancia entre el bien infinito concebido por el hombre y los bienes radicalmente parciales que se le ofrecen para su elección -distancia que es la condición de posibilidad de la libertad-, se añade, con la tradición filosófica y con el sentido común, la certeza del hecho de nuestra libertad, la conciencia de nuestro libre arbitrio, que se

---

<sup>591</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 17.

<sup>592</sup> *Ibid*, p. 17.

<sup>593</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Etiología del error*, EUNSA, Pamplona, 2004, p. 33.

patentiza justo en la actitud de la indecisión con que nos enfrentamos a estos bienes parciales.”<sup>594</sup>

Si la voluntad siempre elige un bien quiere decir, por tanto, que ante dos bienes tendrá que elegir uno de ellos y no necesariamente el mejor de los dos, como por ejemplo como pasa con el pecado. “El que la voluntad pueda decidir como quiera frente a dos bienes prácticamente iguales no significa que pueda decidir como quiera. Puede decidir como quiera frente a dos bienes iguales, o incluso puede preferir un bien peor que otro; pero siempre tiene que elegir un bien. Es aquí, en esta circunscripción volitiva, en donde se encuentra la única racionalidad necesaria exigible a la libertad del acto voluntario: *nihil volitum nisi cognitum ut conveniens*; para que algo pueda ser objeto de elección, debe ser antes conocido como conveniente. Esta exigencia prerequerida se da incluso en el pecado (...) en el que la voluntad elige lo peor, sí, pero en cuanto que implica algún bien, que ha sido considerado en el entendimiento como tal.”<sup>595</sup>

Cuando pecamos no es porque la inteligencia nos muestra algo como conveniente cuando no lo es (no es una equivocación intelectual, un error del sistema) o que se equivoque en las razones de conveniencia generales sino que -como las elecciones son sobre realidades contingentes, particulares- el juicio práctico me hace decidir que “eso”, “ahora”, es conveniente para mi hacerlo. Es importante no confundir juicio práctico del juicio especulativo.<sup>596</sup>

---

<sup>594</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 20.

<sup>595</sup> *Ibid*, p. 22.

<sup>596</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Etiología del error*, EUNSA, Pamplona, 2004, p. 21: “En el juicio (...), no sólo se da la verdad, sino que se da la verdad conocida como tal, en cuanto verdad, formalmente, gracias a la conciencia que posee respecto de la adecuación de dos cosas que considera diversas pero sobre las que afirma su conformidad.”

## Capítulo V

Ahora bien, es muy importante no perder de vista nunca que “debe decirse que incluso frente al último dictamen del entendimiento (...) la voluntad se encuentra con la facultad de dominio: puede no seguirlo. Esto no significa (...) que la voluntad pudiera elegir con independencia de algún dictamen finalmente práctico de la razón; significa que la voluntad se encuentra siempre en condiciones de seguirlo o no seguirlo. Es cierto, por tanto, que la voluntad (...) sigue siempre a un último juicio práctico pero no lo sigue por ser el último –la definitiva conclusión del entendimiento– sino que es el último porque la voluntad, al fin, lo sigue.”<sup>597</sup> Y citando a Millán Puelles, dice Llano: “La decisión es el corte de esta rotación mental de posibilidades. Nos decidimos en el momento de optar por una de la posibilidades debatidas, la cual no quiere decir que, por sí misma, ésta logre salirse de la esfera de la deliberación. Somos nosotros los que la hacemos salir de dicha esfera y los que constituimos y asumimos todo el ser del proyecto en cuanto tal. La posibilidad por la que optamos es la que hacemos nuestra de un modo resolutorio. Y la solución lo llega a ser en virtud, cabalmente, de una resolución o decisión que hemos querido tomar.”<sup>598</sup>

Defiende Llano que la voluntad es dueña de sí misma: “al final de todas las consideraciones –aun si son propias pero más si son ajenas– hay un reducto inabordable en el que la persona, por la voluntad, es todavía dueña de su decisión, y no puede ser a fin de cuentas conducida por nadie.”<sup>599</sup> “Nadie –incluso Dios, excepto en casos extraordinarios– puede hacer –en la significación eficiente, efectiva y fuerte de este verbo– que queramos lo que no queremos. Nuestra voluntad es

---

<sup>597</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 24.

<sup>598</sup> *Ibid*, p. 41

<sup>599</sup> *Ibid*, p. 48.

inaccesible desde fuera de ella misma: es inviolable.”<sup>600</sup> El hombre podrá ser obligado a hacer algo, sin embargo a querer algo nadie podrá obligarlo si él no quiere.<sup>601</sup>

Llegados a este punto parece claro que para el estudio de la decisión, por tanto, habrá que partir de la deliberación que es la que hace que una decisión no sea “espontánea” sino “razonada”. Preguntarse sobre cómo es la decisión es equivalente a preguntarse por qué y sobre todo cómo termina el proceso de deliberación; que es precisamente preguntarse qué es lo que hace que lo posible se convierta en conveniente. “Hay que averiguar lo que trasciende ese mero nivel racional de lo posible, lo que va más allá de lo puramente pensado para terminar en la acción singular y concreta; esto es, hay que indagar de qué manera queda decidido lo que acaba de ser deliberado”<sup>602</sup> sino el proceso de deliberación sería un proceso sin fin.

Como deliberamos sobre bienes parciales y éstos no agotan el bien último, el proceso deliberativo jamás acabaría. Por tanto, ¿qué busca el hombre con sus decisiones? El fin último lo busca siempre aunque no sea conscientemente; por tanto los bienes finitos, parciales, adquieren su valor al participar del fin último. Que la voluntad tenga el dominio de seguir o no un bien finito hace que se remarque más el fin último al que aspira el hombre. Nos hace ver que el hombre aspira a algo “enorme”. “Pero este reforzamiento del valor final de la voluntad,

---

<sup>600</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, Trillas, México DF, 2005, p. 76.

<sup>601</sup> cfr. *Ibid*, p. 78: “se debe tener en cuenta que este hábito consiste precisamente en querer libremente lo verdadero y lo bueno; la voluntad nunca se encontrará obligada a ello, por luminosas y claras que sean la verdad y bondad propuestas. Incluso ante la opción de seguir lo más patentemente razonable, la voluntad mantiene el espacio -libertad psicológica- de oponerse a ello y ejercer su acto de querencia en dirección diversa o aun opuesta.”

<sup>602</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 28.



## Capítulo V

básico para desarrollar la acción humana con un sano fundamento antropológico, no conlleva tanto a resaltar la relatividad y finitud de los bienes que habrán de elegirse –cayendo en un relativismo antiintelectualista escéptico o caprichoso- cuanto el subrayar la infinitud del bien al que la persona humana, por medio de su entendimiento, ha sido llamada, y a comprender definitivamente que «dos bienes finitos, por desiguales que sean, son iguales respecto al infinito».<sup>603</sup>

Sin embargo, reconoce que hay actos no deliberados: existen bienes parciales que nos producen movimientos afectivos, impulsivos... que producen en nosotros actos indeliberados dando fruto a acciones reales: “pero estos movimientos se producen cuando no hay una reflexión o deliberación bastante para asegurar una indiferencia del juicio reduplicativamente práctico, indiferencia derivada de la consideración de dos partidos iguales y posibles, y posiblemente iguales.”<sup>604</sup> No siempre es el impulso lo que determina la elección frente a bienes prácticamente iguales.

Siguiendo con lo anterior, la inteligencia presenta los bienes parciales a la voluntad y es precisamente este oficio de la inteligencia el que hace posible el oficio de la libertad. “Si dos bienes se presentan prácticamente iguales ello es posible gracias a la razón que los presenta; y ello es, a su vez, lo que hace posible la libertad, pues si el entendimiento nos presentara un bien mejor que otro sin apelación posible, la voluntad no tendría sino que seguirlo.”<sup>605</sup> Llano se apoya en Santo Tomás cuando dice: “el hombre puede querer y no querer, obrar y no obrar: puede incluso querer esto o aquello, y obrar esto o aquello. Y la causa de esto se encuentra en la virtualidad misma de la razón... Pues

---

<sup>603</sup> *Ibid*, p. 48.

<sup>604</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 37.

<sup>605</sup> *Ibid*, pp. 38-39.

la razón puede... en todos los bienes particulares... considerar la razón de bien de alguno, o el defecto de algún bien, que tiene entonces razón o el defecto de algún bien, que tiene entonces razón de mal: y según esto, considerar cada uno de estos bienes como elegible o como rechazable.”<sup>606</sup>

Es decir tengo diferentes posibilidades de elección, cada una con sus pros y sus contras, pero sigo sin saber qué es lo que me hace decantarme por un bien o por el otro. Llano acude a Santo Tomás cuando éste dice que me puedo decantar por uno no porque sea mejor que el otro en cuanto bien sino que tiene alguna ‘condición’ que la hace sobresalir respecto al otro: “Si se proponen dos bienes iguales según una consideración determinada, nada impide que acerca de una de ellos se considere alguna condición en virtud de la cual sobresalga y la voluntad se incline hacia el más que hacia otro.”<sup>607</sup>

Queda claro que lo que me mueve no es el bien objetivo, sino el bien aparente, el que yo entiendo, el que me presenta la inteligencia cuando interactúa con el bien objetivo. No es una condición real determinada de un bien la que nos hace elegirlo, sino la determinada consideración que hacemos sobre esa condición real. En este punto Llano recurre de nuevo a Millán Puelles para dar más luz a este tema. En efecto Millán Puelles habla de posibilidad (cualidad real, bien objetivo) que se hace proyecto (asumimos nosotros). Somos nosotros que queremos esa posibilidad pase a proyecto, y no la posibilidad por sí misma. “No es la posibilidad misma la que, por sus propios atributos, se presenta como proyecto. La conversión de posibilidad a proyecto – piedra clave de la decisión- no corre por cuenta de la posibilidad misma, frente a otras posibilidades que le sean comparables, sino que corre por cuenta exclusiva nuestra: no es la posibilidad la que nos dice lo que

---

<sup>606</sup> *S.Th*, I-II, q. 13, a 6, c.

<sup>607</sup> *S.Th*, I-II, q. 13, a 6, ad 3. También se puede citar al respecto: *EN VII*, 3, 1146 b 32 – 1147 a 4; *De Malo*, q 6, a un, c.

## Capítulo V

hemos de proyectar, somos nosotros los que hacemos que esta posibilidad se transforme en proyecto. Así, no es que este bien se nos imponga: somos nosotros los que hacemos que sea este bien el que se nos imponga.”<sup>608</sup>

Por tanto podemos decir: el bien no se impone, nos lo imponemos.<sup>609</sup>

“Para conciliar el uso del entendimiento y el ejercicio del acto libre basta con ser realistas: basta dejarse dominar por el ser, sin pretender dominarlo. El realismo mantiene viva en nosotros la desproporción inmensa existente entre lo universal y lo singular, y nos impide deducir el segundo del primero.”<sup>610</sup>

Es decir no presentar lo parcial como absoluto; sólo existe un bien absoluto al que el hombre no puede no querer; pero ese bien no se presenta en el mundo. “Como las elecciones se hacen sobre las realidades particulares, sobre las que versan las acciones, se requiere que aquello que se aprehenda como bueno y conveniente es particular, y no sólo en universal.”<sup>611</sup>

Resumiendo, podemos no hacer caso al juicio práctico porque versa sobre bienes particulares. Además Llano lo afirma clara y contundentemente. “Debe decirse, pues, de primer intento, que cae bajo nuestra potestad el asentir o no todo juicio reduplicativamente práctico

---

<sup>608</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 41.

<sup>609</sup> De la mano de Garrigou Lagrange, Llano afirma que “el acto libre es una respuesta gratuita...a la sollicitación impotente de un bien finito.” cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, nota 61 p. 42.

<sup>610</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 42.

<sup>611</sup> *De Malo*, q. 6, a. um.

porque versa sobre un bien particular” y a continuación, para reforzar, cita la *S.Th* I-II, q.17, a.6: “hay realidades conocidas, que no convencen al entendimiento al punto de que no pueda asentir o disentir, o suspender al menos el asentimiento o disentimiento, por alguna causa. Y en tales casos, este asenso o disensión cae bajo nuestra potestad y nuestro dominio.”<sup>612</sup>

Más adelante afirma que “al final de todas las consideraciones – aun si son propias, pero más si son ajenas- hay un reducto inabordable en el que la persona, por la voluntad, es todavía dueña de su decisión, y no puede ser a fin de cuentas conducida por nadie.”<sup>613</sup> Y en este primer punto se encuentra la esencia de la libertad. “Esta posición de señorío sobre el juicio o dictamen acerca de lo que hay que hacer es algo inequívocamente afirmable, como que ahí se encuentra la esencia de la libertad -a continuación se respalda citando *De Veritate*, q.24, a.1- ‘el hombre no sólo es causa de sí mismo al moverse, sino también al juzgar, y por ello posee libre arbitrio; que es lo mismo que decir que posee un libre juicio acerca de lo que ha de hacer o no hacer’.”<sup>614</sup> A lo que hay que sumar también lo que dice Santo Tomás: “donde hay entendimiento ahí hay libertad.”<sup>615</sup>

Ahora bien, ¿cómo puede este dominio sobre el juicio práctico ser limitado? ¿Cómo pierdo dominio sobre el juicio práctico? Dice Llano que caben diferentes posibilidades según sea su relación con el objeto o según su relación con el sujeto.

En relación al objeto

---

<sup>612</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 44.

<sup>613</sup> *Ibid*, p. 48.

<sup>614</sup> *Ibid*,. 44.

<sup>615</sup> *S.Th*, I, q. 59, a 3.

## Capítulo V

1. Cuando A es mejor que B, elijo A.
2. Cuando nos fijamos en una “circunstancia particular” y no sobre otra.
3. En relación al sujeto
4. Por las disposiciones del hombre. Refuerza Llano esta postura apoyándose de nuevo en Santo Tomás: “tal como es una persona, así le parece que es su fin.”<sup>616</sup> Por ejemplo las acciones no deliberadas.

El caso 1 y 3 no dan problema.<sup>617</sup> En el caso 2 –que es el caso en el que tenemos dos bienes prácticamente iguales- el problema no es si esa circunstancia particular es objetivamente mejor o porque soy propenso a ello de forma natural sino cuando pienso sobre ella en lugar de pensar sobre otra. ¿Por qué esa y no la otra? La respuesta es: “porque me da la gana”, *porque quiero*.

Llano se da cuenta que, esta cuestión gana mayor importancia en la medida que luego repercutirá en la práctica; por eso también se pregunta sobre quién recae la clave de la decisión: ¿sobre el entendimiento o sobre la voluntad? Porque dependiendo de una o de la otra, deberá prevalecer un acento especulativo o volitivo cuando se trate de desarrollar la práctica cotidiana. Como también veremos más adelante, en este dilema, el tomismo se decanta claramente a favor de la voluntad: “la causa que hace que la voluntad quiera algo, no siempre actúa con un carácter necesario: porque la voluntad misma puede presentar un impedimento, o bien eliminar esa consideración que la induce a querer, o bien considerado lo opuesto.”<sup>618</sup> Para los tomistas lo que acaba por decantar la balanza por tal circunstancia y no por otra no

---

<sup>616</sup> *De Malo*, q. 6, a 1.

<sup>617</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 45.

<sup>618</sup> *De Malo*, q. 6, a 1, ad 15.

son ni el objeto en sí mismo ni el entendimiento que lo considera. “Sino de la acción de la voluntad que hace que el entendimiento considere algo bajo determinada perspectiva o no la considere.”<sup>619</sup> Es como si la voluntad por sí sola “coaccionara”, “flexionara” el juicio hacia donde quiere.<sup>620</sup> “La voluntad ordena o manda al entendimiento que aprehenda otro bien o aprehenda el mismo bien de otra manera, de tal modo que el entendimiento le haga una segunda propuesta (o una tercera o cuarta propuesta) de un bien opcional o de un aspecto del bien, que ella misma quiera aceptar. Se da aquí una flexión o reflexión de la voluntad sobre (...) el entendimiento en forma de mando. (...) Las relaciones entre el entendimiento y la facultad volitiva son asimétricas. En efecto, el entendimiento le propone a la voluntad un bien y ésta puede no aceptarlo, según vimos. En cambio, la voluntad ordena al entendimiento que ejercite de nuevo su acto de pensar y el entendimiento no puede negarse. (...) el entendimiento sólo puede proponer algo como causa aliciente (o propositiva) a la voluntad, mientras que ésta puede mandar como causa eficiente al entendimiento; y si bien no puede ordenarle lícitamente que piense de una determinada manera, sí puede darle la orden de que considere otro aspecto distinto del que está considerando y, sobre todo, que deje de pensar lo que está pensando.”<sup>621</sup>

Este forma de actuar de la voluntad, hace que se remarque la importancia del fin último que anhela el hombre. “Pero este reforzamiento del valor final de la voluntad, básico para desarrollar la acción humana con un sano fundamento antropológico, no conlleva tanto el resaltar la relatividad y finitud de los bienes que habrá que

---

<sup>619</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 47.

<sup>620</sup> cfr. *Ibid*, cita n° 73, p. 47.

<sup>621</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, Trillas, México DF, 2005, p. 110.

elegirse -cayendo en un relativismo antiintelectualista escéptico o caprichoso- cuanto subrayar la infinitud del bien al que la persona humana por medio de su entendimiento, ha sido llamada, y a comprender definitivamente que “dos bienes finitos, por desiguales que sean, son iguales respecto al infinito.”<sup>622</sup>

**B. ELECCIÓN: BIEN, MOTIVO, HIC ET NUNC Y “PORQUE QUIERO”.**

En el estudio de la elección se diferencian los siguientes elementos: el bien que se elige (*res quae eligitur*) y el motivo por el que se elige (*ratio eligendi*). Ambos propuestos por el entendimiento.<sup>623</sup> “Mientras que el bien tiene claramente una connotación objetiva, el motivo, en cambio, entraña una dualidad objetiva-subjetiva no fácil de discernir.”<sup>624</sup> En efecto el motivo por el que elijo un objeto, puede ser:

- una cualidad objetiva del propio objeto.
- una cualidad referencial del objeto en nexo conmigo.
- que sea totalmente subjetivo.
- porque me da la gana: que no tenga nada que ver con el objeto. Llano lo aclarará más adelante.

En cualquier caso, el bien tiene siempre una dimensión absoluta, objetiva (*ad se*). En cambio, el motivo hace referencia a un para mí y a un ahora.<sup>625</sup> Además: “para motivar a la voluntad como causa objetiva, a la razón de bien debe añadirse la razón de conveniencia; y la conveniencia

---

<sup>622</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 48.

<sup>623</sup> cfr. *Ibid*, p. 52.

<sup>624</sup> *Ibid*, p. 50.

<sup>625</sup> cfr. *De Ver*, q. 24, a 2, c.

es una relación del objeto con el sujeto.”<sup>626</sup> “Aunque esto no pueda discernirse con toda claridad, es decir, hasta qué punto un motivo es objetivo o subjetivo, lo que sí puede afirmarse es que la razón por la que elegimos lleva siempre una carga subjetiva que, por así decirlo, se añade a la bondad del objeto que se elige.”<sup>627</sup>

Para dar mayor consistencia a su argumentación sobre la diferencia entre bien y motivo, Llano se apoya en dos personajes: De Soto y Frege.

Según Llano, De Soto no habla propiamente de la decisión sino de la actividad cognoscitiva. En efecto, en el acto de conocimiento se distinguen dos causas: la causa objetiva (el objeto en sí mismo) y la causa efectiva (la facultad cognoscitiva). A su vez la causa objetiva se presenta un doble aspecto: el objeto terminativo (la cosa misma conocida) y el objeto motivo (es lo que atrae a la facultad cognoscitiva). El objeto motivo es motivo porque existe una facultad cognoscitiva que se siente atraída; si no dejaría de ser objeto motivo. Como la facultad cognoscitiva depende del sujeto y no del objeto, quiere decir por tanto que el objeto motivo nos remite al sujeto, de quien es la facultad. Existe objeto motivo si y sólo si existe una facultad cognoscitiva susceptible de ser interpelada, motivada. Y la facultad cognoscitiva sólo existe en un sujeto.

En cambio Frege distingue entre referencia (la cosa de la que hablamos) y el sentido (el modo en que se nos da esa cosa).

En cualquier caso se trata de tener en cuenta la cosa en sí misma y la cosa en tanto en cuanto se relaciona con el sujeto. En ese sentido, pues, el motivo si es lo suficientemente importante puede llegar a ser lo que me haga decantar y elija un bien objetivamente inferior que otro

---

<sup>626</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 50.

<sup>627</sup> *Ibid*, p. 51.



## Capítulo V

mayor cuya motivación es menor. “A partir de la diferencia en entre bien y motivo, se puede entender, que, aunque por parte de la realidad elegida, considerada especulativamente en sí misma, ésta sea igual o incluso inferior a otra realidad que se nos ofrece a nuestra decisión, sin embargo, por parte del motivo o razón de decidir, de la que se encuentra revestida, puede parecer aquí y ahora, prácticamente, como mejor y más eficaz para mover a la voluntad.”<sup>628</sup>

El motivo que hace que elijamos una cosa en vez de otra puede ser por tanto “porque sí y punto.” Simplemente porque quiero, que es lo que suele pasar ante bienes prácticamente iguales.

Se nos plantea entonces el siguiente problema. Si es tan así, parece que la inteligencia la dejemos de lado, entonces ¿qué diferencia habría con la espontaneidad o el capricho? Ante esta pregunta Llano vuelve a la carga y lo explica de la siguiente manera: “se esclarecerá, en cierta manera, si consideramos que, de cualquier modo, lo que a fin de cuentas mueve a la voluntad debe ser propuesto por el entendimiento, pues lo que no ha sido representado por éste, o lo que ha sido por él ocultado, no puede mover la voluntad, ni inclinarla hacia un determinado sentido.”<sup>629</sup> Sin embargo es importante no perder de vista que “recordemos que el objeto presentado por el entendimiento, como bien, no mueve necesariamente, a la voluntad.”<sup>630</sup>

La voluntad no ignora la inteligencia, sólo puede elegir entre las opciones que le presenta el entendimiento. Nunca al margen de ellas, nunca fuera de esas representaciones. Por tanto el *porque quiero* tiene que ser parte del motivo que el entendimiento presenta a la voluntad. Ahora bien, no es suficiente que el motivo sea presentado por el

---

<sup>628</sup> *Ibid*, p. 52.

<sup>629</sup> *Ibid*, p. 53.

<sup>630</sup> *Ibid*, p. 54.

entendimiento, éste debe ser por un lado racional -pensado por la razón- y por otro lado que posea algo de bien.

Las características del motivo podrían resumirse de la siguiente manera:

- racional.
- poseedor de bien.
- presentado por el entendimiento a la voluntad.

El entendimiento muestra el atractivo del bien, no lo impone. De hecho la voluntad puede decirle a la inteligencia que le muestre el bien desde otro punto de vista para que le ofrezca otro atractivo o aliciente, y luego elegir. De esta forma se salva el imperio escolástico de “la voluntad sigue en todos sus actos la dirección señalada por el entendimiento.” “Por ello puede decirse que el mismo acto de la elección, posterior al juicio del entendimiento, en cierto modo lo precede; al punto que podemos también decir que si la voluntad sigue al último juicio reduplicativamente práctico (haz esto), no lo sigue por ser el último, sino que es el último porque lo sigue.”<sup>631</sup>

Entonces ante la pregunta que nos planteábamos antes, Juan de santo Tomás afirma sin duda que es la voluntad la que mueve al entendimiento para que considere al objeto de otro modo y para que investigue nuevos motivos, de manera que es la voluntad la que hace que ese objeto se vuelva más conveniente.<sup>632</sup> En este punto, Llano continúa: “Y es que, en último término, de la voluntad depende el que el entendimiento juzgue o no juzgue, emita un nuevo juicio (y así el anterior no será ya el último juicio reduplicativamente práctico) o permanezca en el anterior, y ello es suficiente para que el hombre sea libre. De esta manera, cuando la voluntad se determina a sí misma, aquí

---

<sup>631</sup> *Ibid*, p. 55.

<sup>632</sup> cfr. *Ibid*, cita nº 18, p. 56.

## Capítulo V

y ahora, para elegir un bien, igual o mejor que otro, es necesario que vea esa determinación y pueda dar razón del porqué elige de ese modo.”<sup>633</sup>

Llano expone su respuesta al dilema, explicando que “la voluntad ejerce sobre el acto de decidir una doble causalidad: es causa eficiente o eliciente del acto de decidir, y es al mismo tiempo causa objetiva o aliciente presentada por el entendimiento para decidir, esto es, la voluntad *hic et nunc* toma su propia libertad –es decir, el *porque quiero*- como motivo para elegir.”<sup>634</sup>

- causa eficiente: ¿quién decide? La voluntad.
- causa objetiva: el motivo presentado por el entendimiento. “Lo cual es signo de que en esta elección hay algo que la voluntad aplica a este objeto más que a otros, es decir, aplica a él el beneplácito gratuito, el cual ciertamente es conocido por el entendimiento, propuesto y juzgado por él.”<sup>635</sup>

Por tanto el contenido del motivo –que es presentado por el entendimiento- no sólo lo rellena el entendimiento, sino que la voluntad también aporta algo decisivo: el *porque quiero* en último término.<sup>636</sup> “De este modo vemos con claridad que en último término, el motivo –en

---

<sup>633</sup> *Ibid*, p. 56.

<sup>634</sup> *Ibid*, p. 57.

<sup>635</sup> *Ibid*, p. 60.

<sup>636</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2000, p. 75: “Esta ausencia de necesidad debe ser compensada, precisamente, por la presencia de la decisión voluntaria: pues si bien es cierto que en las cosas contingentes –que son el natural campo de acción- el hombre no tiene necesidad de obrar de una determinada manera, está necesitado de obrar de alguna manera, es decir, está necesitado de tomar una decisión que le lleve a la práctica –al actuar real- lo contingente pensado, por contingente que sea.”

cierto sentido todo el motivo- es de alguna manera un “automotivo” del cual a su modo la voluntad misma es la causa.”<sup>637</sup>

Es más: “aun en el caso de que el motivo por el que se ha decidido no sea e subjetivo ‘porque quiero’ mismo, sino un atractivo perteneciente objetivamente al bien que elijo, aun en ese caso tal aliciente es de por sí incapaz de llegar hasta la voluntad si la voluntad no le sale al encuentro.”<sup>638</sup> Es necesario, por tanto, que, “por razón del ejercicio de la propia voluntad, o por razón de las propensiones del sentimiento, o del impulso de la naturaleza, o por razón de cualquier otra circunstancia, hacer que sobresalga un motivo sobre el otro, y así lo proponga el entendimiento, y en virtud de tal propuesta el bien se ofrezca como mejor o más conveniente en la práctica.”<sup>639</sup>

*Hic et nunc.* Es una pieza fundamental que hace que una circunstancia sea más o menos relevante en el motivo. Hace que el *porque quiero* tenga un valor específico en ese momento. La voluntad siempre decide porque quiere (causa eficiente). Pero cuando la voluntad elige un bien igual o incluso menor y lo elige ‘porque quiere’, ese ‘porque quiero’ en ese específico *hic et nunc* tiene un significado especial, porque -además de causa eficiente- indica la razón de la elección hecha. Cosa que no pasa cuando elegimos un bien porque es superior a otro; “no encontrando el entendimiento en el bien a elegir algo que, debido a los méritos del propio objeto, nos mueva por encima de otro bien igual, propone a la voluntad el que elija por razón de su misma libertad, y use de ella eligiendo esto porque quiere y así le place, como ejercicio de su propio señorío, y de esta manera el ‘porque quiero’ concurre en la decisión como si fuera motivo por parte del objeto, y se

---

<sup>637</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 57.

<sup>638</sup> *Ibid*, p. 57.

<sup>639</sup> *Ibid*, cita nº 27, p. 58.

toma como razón de la decisión, advertida por el entendimiento y propuesta por él.”<sup>640</sup>

Ante bienes objetivamente iguales, el *porque quiero* hace que se decante la balanza, siendo la misma voluntad la que sea la determinante en la presentación del motivo por parte del entendimiento.

Llano se apoya para reafirmarlo en la experiencia.<sup>641</sup> Según él es un dato de hecho, empíricamente comprobado por todos. Por tanto, el *porque quiero* no es espontaneidad ni capricho, es un acto de la libertad, y por tanto un bien. El *porque quiero* tiene valor propio, añade, suma, da bien, aporta bien por el mero hecho de ser un acto de la libertad. El *porque quiero* aporta bien al motivo de tal manera que, presentado por el entendimiento, mueve a la voluntad. En este sentido, la decisión en Dios, su motivación es todo *porque quiero*, no existe nada de bien objetivo (del objeto) porque Dios no lo necesita. “Pues en Dios no debe buscarse ningún motivo de parte de las criaturas, que en relación con Él son como nada, sino que todo el motivo reside en su gracia y su voluntad, que aplica a quien quiere...”<sup>642</sup>

Consecuencias del análisis de la decisión entre bienes prácticamente iguales:

- Distinción entre bien y motivo. El motivo adquiere una tonalidad más concreta, más particular que debe tener en cuenta: el *hic et nunc* y todas las circunstancias del bien en cuestión. En cambio el bien tiene un valor *ad se*. Como la decisión recae sobre realidades

---

<sup>640</sup> *Ibid*, p. 59.

<sup>641</sup> cfr. Óscar JIMÉNEZ, *Epítome de la filosofía de Carlos Llano*, ediciones Ruz, México 2010, capítulo XIII. En este capítulo el autor hace una comparativa muy interesante sobre la concepción del acto de la decisión entre Llano y Shopenhauer.

<sup>642</sup> *Ibid*, cita n° 34, p. 61.

contingentes, el motivo cobra un protagonismo clave y no sólo el bien.

- El carácter subjetivo del motivo porque está sometido al *hic et nunc* del sujeto. El sujeto no está al margen de la decisión, es parte integrante, cosa que, según Llano, negaban los intelectualistas: “El pulcro proceso impersonal intelectual no se constituye en el nervio de la decisión, sino el sujeto todo entero, con sus propensiones y sentimientos, e incluso, por qué no mencionarlo, con su propio impulso natural.”<sup>643</sup>

Pensar que todo pivota sobre el frío raciocinio es negar la realidad sobre cómo el hombre toma sus decisiones: “quienes quieren sujetarse, según dicen, a la realidad de las cosas, para decidir con acierto, le dan la espalda a la realidad de la cosa más importante que interviene en la decisión misma, vale decir, la voluntad que decide y el propio y peculiar proceso de la decisión, así como el sujeto que la realiza. (...) El decidir bien no dependerá, pues, sólo del pensar bien, sino del ser bueno, en donde ser bueno no quiere decir sólo sujetarse al pensar bien sino ejercerse en una serie de capacidades morales que miran a la voluntad, allí donde la pura razón no basta.”<sup>644</sup>

En la empresa: como no todo en la decisión depende la bondad del objeto –que todos han de tener claro- es imprescindible que los ejecutores –y especialmente el directivo- tenga en cuenta este rasgo peculiar del hombre: “debe tener conciencia de que no todo es puramente racional en la acción humana; que hay un resto o facultad en el que tiene lugar el ‘porque sí, porque quiero’ de la voluntad: es entonces cuando se necesita al acuerdo de las voluntades no mediante un bien absolutamente considerado y en el que todos objetivamente concuerdan, sino paralelamente, mediante un pacto en el que el ‘porque

---

<sup>643</sup> *Ibid*, pp. 62-63.

<sup>644</sup> *Ibid*, p. 63.

quiero' singular se une a la pluralidad de un 'porque queremos' imprescindible para que la acción se lleve a cabo conjuntamente."<sup>645</sup>

C. *INTELIGENCIA DESEOSA. DESEO INTELIGENTE.*

Sin embargo, el entendimiento, con lo expuesto hasta el momento, no se ha infravalorado, sólo ha perdido el monopolio. En efecto, el entendimiento ahora tiene que dárseles con otras realidades humanas y esto es lo que la convierte "en un punto de partida de la libertad del hombre, en lugar de quedar, según quedaba en el racionalismo, como potencia soberana de un monigote: una monstruosa cabeza que mueve como marioneta al hombre entero."<sup>646</sup>

El papel de la voluntad no es sólo inclinar la balanza. En efecto, sabemos que Aristóteles, en el libro VI de la *Ética a Nicómaco* hacía la siguiente declaración: "Por eso la elección es o inteligencia deseosa o deseo inteligente, y esta clase de principio es el hombre."<sup>647</sup> A raíz de esta *pequeña frase*, muchos han sido los que han discutido si la elección era, sobre todo, deseo deliberado o deliberación deseada.<sup>648</sup>

Sin embargo, dice Llano, que no es este el sentido propio de objeto de nuestro estudio "pues no estamos hablando de una eminencia de la voluntad sobre el entendimiento considerando a ambas facultades

---

<sup>645</sup> *Ibid*, p. 64.

<sup>646</sup> *Ibid*, pp. 64-65.

<sup>647</sup> EN VI, 2, 1139 b 3-4.

<sup>648</sup> cfr. diferentes opiniones al respecto en Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, pp. 66-67.

en absoluto, sino en su relación con la práctica.”<sup>649</sup> Es decir, nos interesa saber si, en relación a las acciones humanas concretas, es más eminente la voluntad o el entendimiento. Por tanto, “queremos discernir qué papel específico le corresponde a cada una en la práctica, y cuál es el eje central sobre la que ésta deba desarrollarse.”<sup>650</sup>

El primero en destacarlo fue Aristóteles. Como estamos viendo, la mutua interacción entre el entendimiento (que propone a la voluntad un motivo para elegir) y la voluntad (que mueve al entendimiento para que le proponga ese motivo), ha planteado un problema de prioridad entre estas facultades. Parece que se produzca un *círculo vicioso*, ¿a cuál de las dos facultades corresponde el principio de la acción humana?

Anteriormente se ha visto que, apoyándose en Santo Tomás, Llano explica que el origen de las decisiones puede darse de tres modos diferentes: porque el bien elegido es mejor, porque, aun siendo mejor, la persona piensa sobre una circunstancia particular del bien considerado, y finalmente, por la disposición del hombre que decide. Así como el primer y el tercer motivo se encuentran claramente desconectados, los dos últimos modos –es decir, el segundo y el tercero– en el dar origen a las decisiones tienen muchas cosas en común, están íntimamente conectados entre sí.

En efecto, como decíamos anteriormente, ante bienes prácticamente iguales decanta la balanza de la decisión el ‘*porque quiero*’, y éste encuentra su fundamentación en la naturaleza del hombre.

Con todo esto, Llano no quiere decir que el *círculo vicioso* (si va antes la razón o la voluntad) quede solucionado sólo trayendo a colación el “impulso de la naturaleza”. Con esta idea pretende “simplemente prestar atención a determinadas condiciones y disposiciones de la naturaleza del individuo, que no poseen un carácter

---

<sup>649</sup> *Ibid*, p. 98.

<sup>650</sup> *Ibid*, p. 98.



## Capítulo V

estrictamente intelectual, de los cuales proceden las palabras finales de alguna decisión, especialmente cuando los bienes considerados en ella no pueden decir por sí la última palabra y son por ello prácticamente iguales.”<sup>651</sup>

Arroja por tanto mucha luz sobre la importancia de las virtudes: éstas nos dan con-naturalidad con el bien, no cambian nuestro ser, lo mejoran. “La clave del acierto práctico no está exclusivamente en el perfeccionamiento de aquellas cualidades que nos posibilitan pensar bien, sino igualmente de las cualidades que hacen posible querer lo pensado.”<sup>652</sup> Para ser bueno, no basta pensar bien, es necesario actuar bien. Pensar bien no es suficiente. Hay que querer bien el bien.

Para Aristóteles, el ser humano cuenta con los sentidos y con la inteligencia para hacerse con la realidad en diversos grados. Primero se conocen los objetos y después se juzga si son buenos o no para uno. Ya hemos visto que no podemos acceder al bien completo en un acto y de una sola vez; se alcanza a través de bienes mediatos y su posesión no sucede de modo automático o instintivo en el ser humano, supone tiempo y elección. “Percibimos el bien temporalmente y de forma plural. La elección está condicionada pero no está determinada. En concreto su objeto es el bien tal y como aparece como bien<sup>653</sup> y puede abarcar un bien futuro que se tiene presente en la deliberación y en la elección; así se puede definir la elección también como inteligencia

---

<sup>651</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, pp. 81-82.

<sup>652</sup> *Ibid*, p. 82.

<sup>653</sup> EN III, 4, 1113 a 25-29: “Así, para el hombre bueno, el objeto de la voluntad es el verdadero bien; para el malo, cualquier cosa (...). El hombre bueno, en efecto, juzga bien todas las cosas, y de todas ellas se le muestra la verdad.”

deseosa o deseo inteligente y su objeto es lo futuro y lo posible; y concreta Aristóteles, esta clase de principio es el hombre.”<sup>654</sup>

Efectivamente se habla, a veces, de una prioridad, de una “anterioridad virtual” (cronológica) del entendimiento respecto de la voluntad por la que primero deliberamos y después decidimos. No hay duda por tanto de que “*voluntas sequitur intellectum*.”<sup>655</sup> A partir de esta realidad se ha querido afirmar que el entendimiento tiene una cierta relevancia sobre la voluntad, sin embargo, según Llano, y apoyándose en Santo Tomás,<sup>656</sup> “es una equivocación proveniente de aislar ambas facultades y olvidarse de que ambas *proceden de y radican en* un sujeto individual que es el que entiende por una y quiere por la otra.”<sup>657</sup>

“No cabe duda de que los seres humano podemos actuar de manera absurda. Hablando absolutamente, lo hacemos siempre que confundimos bien real y bien aparente, es decir, siempre que obramos moralmente mal. Para obrar moralmente mal no es preciso, de entrada, poseer mala voluntad. Basta poseer una voluntad débil, una voluntad poco fortalecida por la virtud. La mala voluntad, la voluntad viciosa, no es simple debilidad, pues supone la perseverancia consciente en un modo de actuar que al principio se sabe malo, y que la final ya no lo parece. Por esto dice Aristóteles que el vicio corrompe el principio.”<sup>658</sup> Y

---

<sup>654</sup> Aurora BERNAL, *Educación del carácter/educación moral. Propuestas educativas de Aristóteles y Rousseau*, EUNSA, Pamplona 1998, pp. 55.

<sup>655</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, cita n° 131, p. 96: “aunque también es cierto, como ya hemos visto, que si la voluntad siguiera en todo la dirección del entendimiento, se destruiría la libertad.”

<sup>656</sup> cfr. *Ibid*, cita n° 132 y n° 133, p. 97.

<sup>657</sup> *Ibid*, p. 97.

<sup>658</sup> cfr. EN VI, 5, 1140 b 20: “pero para el hombre corrompido por el placer o el dolor, el principio no es manifiesto, y ya no ve la necesidad de elegirlo y hacerlo todo con vistas al fin: el vicio destruye el principio.”

es que la capacidad de distinguir el bien y el mal depende en gran medida del compromiso práctico con el bien. El conocimiento moral no es un conocimiento teórico. Es un conocimiento muy ligado a la vida, que se perfecciona y se estropea con el hombre mismo. Es un conocimiento práctico. Y práctica es también la verdad de la libertad, la verdad de nuestras elecciones.”<sup>659</sup>

### 1. *Circularidad de la razón práctica.*

Aristóteles aborda, en el Libro VI, el tema de la prudencia. Así, en el alma del hombre, el estagirita puede distinguir una parte racional y otra irracional. A su vez, la parte racional se divide en la *científica* y en la *calculativa*. Si la primera conoce los primeros principios y permite acceder al conocimiento de lo que “no puede ser de otra manera”, la segunda, en cambio, delibera no respecto de lo “necesario” sino, como hemos enfatizado, respecto de lo posible. De ahí que su conocimiento sea falible, pero no por ello, menos “recto” (*orthós*). En efecto, en el alma surge el “deseo” (*orexis*) el cual, sin embargo, tendrá que ser un *deseo recto* para *elegir bien*. Al respecto Aristóteles señala: “(...) puesto que la virtud moral es una disposición relativa a la elección y la elección es un deseo deliberado, el razonamiento tiene que ser verdadero y el deseo recto para que la elección sea buena y tiene que ser lo mismo lo que la razón diga y lo que el deseo persiga. Esta clase de entendimiento y de verdad es práctica.”<sup>660</sup>

De esta forma, si la virtud depende de la elección y ésta, a su vez, constituye un “deseo deliberado”, entonces la “elección” es el punto en

---

<sup>659</sup> Ana Marta GONZÁLEZ, *Verdad y libertad. Su conexión en la acción humana*, Cuadernos de Anuario Filosófico Serie Universitaria n° 73, Universidad de Navarra, Pamplona 1999, p. 100.

<sup>660</sup> EN VI, 2, 1139 a 25-28.

que “deseo recto” y “razón verdadera” coinciden y se adecuan. Por este motivo, Aristóteles puede decir que la “elección” es, ante todo, “inteligencia deseosa o deseo inteligente”. De esta forma, Aristóteles puede señalar: “El principio de la acción –aquello de donde parte el movimiento, no el fin que persigue– es la elección, y el de la elección el deseo y la elección orientada a un fin. Por eso ni sin entendimiento y reflexión ni sin disposición moral hay elección.”<sup>661</sup> Esto significa, pues, que la acción requiere de la elección, en la medida que ésta constituye el punto en que “deseo recto” y “razón verdadera” encuentran su coincidencia. Como contrapartida, la “razón verdadera” sin referencia al “deseo recto” no puede efectivizarse como una acción humana concreta.

Así, para alcanzar la verdad de la acción es necesario poseer una razón recta o verdadera, pero, al mismo tiempo, no es posible ser prudente sin poseer hábitos virtuosos. Existe, por tanto, un influjo recíproco entre inteligencia y deseo a la hora de discernir toda actuación verdadera.<sup>662</sup> En efecto, es en la elección buena (verdadera) donde queda plasmada la verdad de acción o verdad práctica. Y la elección es de lo particular, es decir, del bien concreto, circunstanciado. Nadie elige teóricamente o en abstracto, pues, lo que se elige es una acción determinada, a ejecutar por quien realiza la elección.

“Precisamente esta orientación a la acción, tan propia de la verdad práctica, nos habla de que ella no es resultado exclusivo del conocimiento. La verdad práctica supone una cierta voluntad: la voluntad de realizar el bien que se ha visto. No es que la verdad práctica sea cuestión de la voluntad. La verdad, práctica o teórica, es asunto siempre del entendimiento. Sin embargo, sin la voluntad del bien informando la razón, no hay tampoco verdad práctica. (...) En

---

<sup>661</sup> EN VI, 2, 1139 a 32-35.

<sup>662</sup> cfr. *Ibid*, VI, 13, 1144 b 30-35: “Está claro, pues, por lo que hemos dicho, que no es posible ser bueno en sentido estricto sin prudencia, ni prudente sin virtud moral.”

## Capítulo V

suma: la diferencia entre la verdad teórica y la verdad práctica se puede resumir diciendo que la verdad teórica es unidireccional; la verdad práctica, en cambio, implica cierta circularidad.”<sup>663</sup>

Ahora bien ¿cómo se llega a una acción verdadera? La respuesta obvia a esta pregunta es: con una elección verdadera: sencillamente porque toda acción se origina en una acción. Esta respuesta, sin embargo, todavía es poco precisa. Nos deja como estábamos. Por eso preguntamos de nuevo: ¿cómo se llega a una elección verdadera? Así planteada, la cuestión se deja contestar un poco mejor: basta con que recordemos el modo en que Aristóteles describe la elección: como un deseo deliberado. En esas dos palabras tenemos, en efecto, la clave para determinar los elementos de la verdad práctica. A saber: la verdad de la deliberación y la rectitud del deseo.

No obstante, la perplejidad vuelve a hacer su aparición en cuanto nos preguntamos por la verdad de la deliberación. Pues según Aristóteles, esta verdad depende ella misma de la rectitud del deseo: “el bien de la parte intelectual pero práctica es la verdad que está de acuerdo con el deseo recto.”<sup>664</sup> Con otras palabras: quien no desee rectamente, no está en condiciones de deliberar, no ya con corrección, sino con verdad. De esta forma, uno de los dos elementos de la verdad práctica -la verdad de la deliberación- se nos muestra dependiente del otro: la rectitud del deseo. Con lo que nuestra pregunta por la verdad práctica experimenta un nuevo desplazamiento. Nos preguntamos ahora: ¿cómo determinar la rectitud del deseo?

Si en este punto contestamos que la rectitud del deseo depende de la verdad de la deliberación, entramos en una circularidad evidente,

---

<sup>663</sup> Ana Marta GONZÁLEZ, *Verdad y libertad. Su conexión en la acción humana*, Cuadernos de Anuario Filosófico Serie Universitaria nº 73, Universidad de Navarra, Pamplona 1999, pp. 100-101 y p. 102.

<sup>664</sup> EN VI, 2, 1139 a 30.

de la que no es fácil salir. Aristóteles, considera que la rectitud del deseo es la obra característica de la virtud moral. Sin embargo, como él mismo observa en varias ocasiones, no hay virtud moral sin prudencia, de la cual depende, a su vez, la verdad del juicio práctico. No cabe duda: la verdad práctica da lugar a la virtud, y la virtud supone la verdad práctica. Entonces, ¿cómo mueve la inteligencia a la voluntad y viceversa?

El movimiento que provoca el entendimiento sobre la voluntad es distinto al movimiento que la voluntad provoca sobre el entendimiento. Y aquí Llano hace un matiz muy interesante. Éste último siempre mueve efectivamente, el anterior, no. Llano quiere, a este punto, dejar claro que es precisamente en este movimiento de reflexión de la voluntad sobre el entendimiento donde se centra, rigurosamente, el objeto de estudio sobre la eminencia de la voluntad sobre el entendimiento. Es decir la voluntad impera al entendimiento, mientras que éste propone un bien a la voluntad. “Porque el dominio que el entendimiento ejerce sobre la voluntad es tal que se ejerce proponiendo un objeto, mientras que el dominio que la voluntad ejerce sobre el entendimiento es un dominio que se ejerce imperando (cfr. De Ver, q24, a6, ad5).”<sup>665</sup>

Es decir: “la voluntad mueve al entendimiento imperando, y, el entendimiento debe moverse; mientras que el entendimiento mueve a la voluntad proponiendo, y la voluntad puede negarse, resolviéndose o flexionándose hacia el entendimiento. El entendimiento no es libre de suyo, porque puede ser coaccionado; mientras que la voluntad es libre, pues nada puede coaccionarla. (cfr. De Ver, q22, a11, sed contra, n2).”<sup>666</sup>

---

<sup>665</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 100. cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Etiología del error*, EUNSA, Pamplona, 2004, pp. 50-51.

<sup>666</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 100.

## Capítulo V

Y continua Llano diciendo: “La voluntad, imperando al entendimiento, es causa superior respecto de él; en cambio, el entendimiento, si puede llamarse causa de la volición, es una causa que se sobreañade a la de la voluntad. Así se explica por qué habiéndosele propuesto dos cosas a la voluntad, aunque se encuentran igualmente dispuestas, la voluntad no siempre quiere lo mismo. El entendimiento no es libre de suyo, porque puede ser coaccionado; mientras que la voluntad es libre pues nada puede coaccionarla.”<sup>667</sup> Por lo que nuestro autor concluye, parafraseando a Aristóteles, que “el entendimiento no es el señor de la acción, sino la voluntad.”<sup>668</sup>

Llano dice que, para Santo Tomás, el inicio recae en el impulso de la naturaleza del hombre, rompiendo así dicho *círculo vicioso*: “El primer acto de la voluntad no proviene de la ordenación de la razón, sino del impulso de la naturaleza, o de una causa superior... y por esto no se requiere proceder hasta el infinito.”<sup>669</sup>

---

<sup>667</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Etiología del error*, EUNSA, Pamplona, 2004, p. 39.

<sup>668</sup> DA, III, 9-10.

<sup>669</sup> S.Th, I-II, q. 17, a 5, ad 3. cfr. Ana Marta GONZÁLEZ, *Verdad y libertad. Su conexión en la acción humana*, Cuadernos de Anuario Filosófico Serie Universitaria nº 73, Pamplona 1999, pp. 103-104: “Pero qué hacer cuando no posee la virtud moral ¿cómo trascender la circularidad característica de la verdad práctica? (...) Ahora bien: si esta es la naturaleza de la verdad práctica, el problema relativo al primer acto de virtud sigue abierto, pues el conocimiento práctico que necesitamos para actuar virtuosamente –la prudencia– está, según Aristóteles en función de la virtud misma. Es verdad que un conocimiento germinal del bien moral lo adquirimos durante la infancia de manera natural (la *Sinderesis* de santo Tomás) con sólo una experiencia elemental: esa experiencia que precede a lo que se suele llamar “uso de razón”. Ese conocimiento es práctico: nos pide que actuemos bien, sin embargo es todavía germinal, imperfecto: hace posible, pero no garantiza todavía nuestra voluntad- Por eso el problema sigue abierto ¿cómo vamos a ejercer la virtud antes de ser virtuosos? ¿acaso la virtud no presupone ya rectitud del apetito? ¿y no decimos por otra parte que la rectitud del apetito es obra de la virtud? El círculo vicioso que se plantea aquí a propósito de la generación de la virtud, encerraría al hombre

Sin embargo, este aparente dilema ya lo había resuelto -o mejor dicho, ya se había decantado por una opción- Santo Tomás, en su comentario a la *Ética a Nicómaco*, de la siguiente manera: "De esto se sigue que haya cierto círculo vicioso en dichas determinaciones. Por tanto, debe decirse que el apetito es del fin y de lo que es para el fin. Pero el fin es determinado en el hombre por naturaleza, como se vio en el libro tercero. Mas, lo que es para el fin, no es determinado en nosotros por naturaleza sino que debe ser inquirido por la razón. Así, es manifiesto que la rectitud del apetito respecto del fin es la medida de la verdad en la razón práctica. Según esto, se determina la verdad de la razón práctica, por su concordancia con el apetito recto. Pero la verdad misma de la razón práctica es regla de la rectitud del apetito con relación a lo que es para el fin. De acuerdo a esto, llamamos recto el apetito que prosigue lo que dice la verdadera razón."<sup>670</sup>

Se desprenden de este texto interesantes conclusiones. El apetito es el que abre el juego, *él es del fin y de lo que es para el fin*. Como dice Santo Tomás, el fin viene determinado por naturaleza y éste, aunque no lo diga aquí explícitamente, consiste en la felicidad (*eudaimonia*). Se remarca el hecho de que el hombre en todo su actuar busca la felicidad

---

irremediamente en las estrechas fronteras de su psicología, si no supiéramos en éste la capacidad, venida de fuera, de trascenderse a sí mismo, de trascender la necesidad al que se es tan proclive la naturaleza irracional. Esa capacidad no sólo es nous del que habla Aristóteles en *De Anima*. Es más bien "corazón" para referirse a la instancia donde nacen las decisiones, aparentemente sin ningún motivo, es decir, sin ningún motivo natural. (...) Desde esa instancia que he llamado corazón, a través de la cual un hombre se abre al abismo del espíritu, es posible trascender esa circularidad natural, y rectificar de fondo la propia voluntad, es decir, dirigirla por encima de uno mismo a algo distinto de los deseos naturales más aparentes, más inmediatos. De este modo la voluntad supera la curva natural y se hace recta; y desde esa rectitud ya no es imposible poner en la existencia, como venido de otro mundo un acto virtuoso y después de éste otro."

<sup>670</sup> Tomás de AQUINO, *Comentario a la Ética a Nicómaco de Aristóteles*, Colección de pensamiento medieval y renacentista n. 9, EUNSA, Pamplona 2001<sup>2</sup>, nº 811.



## Capítulo V

*naturalmente*, así es la estructura tendencial del hombre. Y aunque no se esté buscando directamente el fin último sino uno intermedio, éste será fin si y sólo si está dirigido hacia la consecución del fin último. El otro elemento -lo que es para el fin- es el ámbito de la deliberación, porque es la búsqueda de los medios para la consecución del fin. Para solucionar el dilema se remonta, por tanto, al cómo está hecho el hombre, cuál es su naturaleza. El hombre siente una atracción (tendencia a la felicidad), analiza su conveniencia y posibilidad (deliberación) y actúa (elección).

El asunto, por tanto, ha sido correctamente presentado, según Llano, así por Santo Tomás: aunque “el primer movimiento en las fuerzas del espíritu para el ejercicio del acto es la voluntad,”<sup>671</sup> como la voluntad no siempre quiere ser aconsejada (por el entendimiento), se necesita que sea movida por algo para que quiera ser aconsejada (por el entendimiento), y si esto lo hiciera por sí sola, se requeriría de nuevo que ese movimiento de la voluntad preceda al consejo (del entendimiento), y que el consejo (del entendimiento) preceda al acto de la voluntad; y como esto no puede prolongarse así hasta el infinito, es necesario afirmar que, en cuanto al primer acto de la voluntad, la voluntad de quien no siempre se encuentra en acto de querer, se mueve gracias a algo exterior, bajo cuyo impulso la voluntad comience a querer.<sup>672</sup> “De ahí que sea necesario afirmar que en el primer movimiento de la voluntad, ésta se mueva por el impulso de algún motor exterior, como concluye Aristóteles en algún capítulo de la *Ética* a Eudemo.”<sup>673</sup>

Según Aristóteles el primer impulso de la voluntad deriva de la naturaleza humana y de Dios y no del entendimiento.

---

<sup>671</sup> cfr. *S.Th*, I-II, q. 17, a 1.

<sup>672</sup> cfr. *De Malo* q. 6, a un, c.

<sup>673</sup> *S.Th*, I-II, q. 9, a 4, c.

Independientemente de cómo Dios impulsa a la voluntad, queremos destacar el estrecho vínculo que Aristóteles da entre Dios y el hombre, y que coloca este vínculo por encima de la razón: “ya que de alguna manera, lo divino es en nosotros la casusa de nuestras acciones.”<sup>674</sup> Y refiriéndose a quienes aciertan persistentemente en sus decisiones, dice Aristóteles que “a esos tales no les interesa deliberar, porque esos tales llevan dentro de sí un principio que es mejor que la mente y la deliberación...: ellos tienen como una inspiración.”<sup>675</sup>

## 2. Importancia del sujeto que decide

En efecto, como decíamos anteriormente, ante bienes prácticamente iguales decanta la balanza de la decisión el *porque quiero*. Y en este sentido y precisamente por este motivo, la decisión depende del individuo que quiere, y de su particular disposición. “De parecida manera, quien se encuentra en esa coyuntura, al decidir porque quiere, apuesta su propia persona, quien es, en realidad la que quiere. Pero así como en el proceso de cara o cruz la suerte echada es independiente del individuo –en realidad, es lo más ajeno a él, y precisamente por ello se enajena en ese irracional proceso–, en este segundo caso del echar suertes consigo mismo, su propia persona queda involucrada. A ello atribuye Aristóteles la buena suerte de determinadas personas.”<sup>676</sup>

Ahora bien *porque quiero* no es arbitrariedad, ni irreflexión, ni azar. Se apoya en la naturaleza del hombre (en las cualidades naturales del agente, que no son méritos sino cualidades innatas). “Si, pues, algunos hombres están dotados de una buena naturaleza –de la misma

---

<sup>674</sup> cfr. *EE*, VIII, 2, 1247 b – 1248 a; *De Malo*, q. 6, a un, c.

<sup>675</sup> *EE*, 2, 1248 a 25-28.

<sup>676</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 80.

## Capítulo V

manera que las personas con facilidad para la música, aun cuando no hayan aprendido a cantar tiene aptitud para ello-, y sin ayuda de la razón tienen un impulso natural hacia el orden natural de las cosas y desean lo recto de manera recta y en el momento conveniente, esos hombres tendrán éxito aun cuando de hecho sean necios e irracionales, de la misma manera que los otros cantarán bien aunque sean incapaces de enseñar a cantar, y los hombres de esta clase son evidentemente afortunados, hombres que, sin ayuda de la razón, tienen habitualmente éxito. De donde habrá que deducir que los afortunados lo son así por naturaleza.”<sup>677</sup> No es intención de Aristóteles disminuir el valor de la deliberación sino resaltar que hay gente que acierta al margen de la deliberación.

Por tanto la insuficiencia del bien que se decide y la importancia de la voluntad en la decisión se encuentran vinculadas en el sujeto individual, en la persona, al menos por dos motivos:

- el sujeto individual es el que pone su *hic et nunc* para que la voluntad decida y por tanto siga al entendimiento.
- por la naturaleza propia del sujeto individual que es la que empuja a la voluntad para que empiece el proceso de decisión.

Llano hace hincapié, como se vio en el primer capítulo, en que es la persona quien decide: *toda la persona*. Por tanto hay que distinguir entre entendimiento y voluntad, pero no separarlas: “pues el entender y el querer no son actos de la facultad a la que le corresponde entender y querer, sino del propio sujeto (...) pues no se dice propiamente que una facultad sea la que conozca o la que quiera, sino el sujeto por medio de esa facultad.”<sup>678</sup>

---

<sup>677</sup> EE VIII, 2, 1247 a - 1247 b.

<sup>678</sup> De Ver, q. 22, a 13, ad 7.

La inteligencia y la voluntad no operan por sí mismas, sino el hombre “aquello que el hombre entiende por medio del entendimiento, es seguido por la voluntad, que también es del hombre.”<sup>679</sup> “Debe decirse que entendimiento y voluntad se compactan como unidad cuyo perno es el sujeto, ya que, en cuanto potencias operativas suyas, se encuentran *ad invicem ordinatae*, relacionadas entre sí, constituyendo un orden único, como un universo global, de manera que uno puede ser el acto del otro, y de sí mismo, al punto de que es difícil discernir lo que en cada decisión hay de entendimiento y lo que hay de voluntad.”<sup>680</sup>

Como se sabe el hombre es libre por ser racional, pero sería un error creer que la racionalidad reside en el entendimiento y que la voluntad es libre sólo porque sigue a la facultad racional. “Nos llamamos racionales no sólo por la razón, sino por el alma racional, una de cuyas potencias es la voluntad, y así decimos ser libres en la medida en que somos racionales.”<sup>681</sup> Tener alma racional no sólo significa tener entendimiento, sino también voluntad. Las dos potencias son constitutivas del alma racional. “Gracias, pues, al sujeto individual que conoce y que quiere, se hace posible la decisión, no ya porque, debido al mundo reflejo entre el entendimiento y la voluntad, conozco lo decidido, sino también especialmente porque decido conocer.”<sup>682</sup>

Como decíamos anteriormente, señala con base en la filosofía tomista que las decisiones pueden darse de tres modos: que el bien

---

<sup>679</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 78.

<sup>680</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Etiología del error*, EUNSA, Pamplona, 2004, p. 37. Se apoya en la afirmación de Santo Tomás, *De Ver* q.22, a.13, ad.7: “pues el entender y el querer no son actos de la facultad a la que corresponde el conocer y el querer, sino del propio sujeto.” “No se dice propiamente que una facultad sea la que conozca o quiera, sino el sujeto por medio de ella.”

<sup>681</sup> *De Ver*, q. 24, a 7, ad 4.

<sup>682</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Etiología del error*, EUNSA, Pamplona, 2004, p. 37.

## Capítulo V

elegido sea el mejor, que el individuo valore una circunstancia particular del bien considerado y, finalmente, por la disposición del hombre que decide. “Al señalar los modos de la decisión, subraya que dos de ellos hacen referencia al sujeto que decide. Con base en lo anterior, Llano refiere al carácter subjetivo de la decisión. A modo de conclusión afirma que la decisión surge no sólo por las deliberaciones intelectuales, sino también por las acciones con las que me decido como sujeto.”<sup>683</sup>

Lo interesante, con todo, es que al poner el acento no tanto en las verdades concretas cuanto en la misma dinámica de búsqueda de la verdad, Llano sitúa el problema en un plano práctico y existencial, “pues es claro que el sujeto de la búsqueda no es un pro intelecto, sino un hombre, un hombre que según la escueta frase de Aristóteles en la *Ética a Nicómaco*, se podrían definir en función de la elección, como inteligencia deseosa o deseo inteligente. La razón es clara: una inteligencia sola no busca nada, una inteligencia deseosa, por el contrario sí. Ahora bien: hablar de inteligencia deseosa –y mejor aún de deseo inteligente– es hablar de la elección, esto es, de la condición práctica del hombre.”<sup>684</sup>

“En dos sentidos, pues cabe decir que la verdad del hombre depende del empeño en rectificar la propia voluntad. En un sentido gnoseológico, porque tal verdad sólo comienza a desvelarse al que se interesa prácticamente por ella, desvelándose totalmente al comprometido activamente con el bien. Y en otro sentido, ontológicamente, porque la verdad del hombre sólo se manifiesta íntegramente en el hombre que construye su vida sobre acciones (elecciones) verdaderas. Éste es el sentido de la misteriosa definición del

---

<sup>683</sup> María Teresa PÉREZ, *Ensayos aristotélicos*, revista ISTMO n° 288, México 2007.

<sup>684</sup> Ana Marta GONZÁLEZ, *El hombre como buscador: una lectura practico-existencial de la Fides et Ratio*, Anuario Filosófico n° 32, Universidad de Navarra, Pamplona 1999, p. 664.

hombre que nos ofrece Aristóteles en la *Ética a Nicómaco*, cuando, inmediatamente después de referirse a la elección, describiéndola como inteligencia deseosa o deseo inteligente añade: “y esa clase de principio es el hombre.”<sup>685</sup>

La relevancia de esta *frase tan breve* es mucha. Y es que definir al hombre en función de la elección es tanto como decir que el hombre se define por sus elecciones. “Afirmar que el hombre posee la capacidad de definirse equivale a decir que el hombre posee la capacidad de definir su carácter. Cuando elige actuar de determinada manera, hace todo lo que en ese momento está en su mano para adquirir un determinado carácter. La razón es que nuestros actos no se limitan a tener un efecto exterior, técnico, en virtud del cual transformamos el mundo que nos rodea ni tampoco tienen sólo un efecto psicológico, sentimental; sobre todo tienen un efecto interior, estrictamente moral, por el que se moldean nuestros apetitos y se fijan nuestras tendencias, cooperando a la unidad de la vida.”<sup>686</sup>

No sólo eso sino que, como puntualizaba muy acertadamente Inicarte, “la decisión en que consiste la *prohairesis* es un decidirse a algo y un decidir sobre algo. Decidir algo sobre el bien, decir teórica o científicamente qué es el bien, exige un empeño, el empeño de decidirse

---

<sup>685</sup> Ana Marta GONZÁLEZ, *Verdad y libertad. Su conexión en la acción humana*, Cuadernos de Anuario Filosófico Serie Universitaria nº 73, Universidad de Navarra, Pamplona 1999, p. 105.

<sup>686</sup> Francisco ARENAS DOLZ, *Il concetto di deliberazione nella filosofia di Aristotele. Etica, Retorica ed Ermeneutica*, Università di Bologna, 2006, p. 59. La traducción es nuestra: “Affermare che l'uomo possiede la capacità di definirsi equivale a dire che ha la capacità di definire il suo carattere. Quando sceglie di agire in un certo modo, l'uomo da tutto quello che in quel momento è in suo potere per acquisire un determinato carattere. La ragione è che i nostri atti non si limitano ad avere un effetto esterno, tecnico, in virtù del quale trasformiamo el mondo che ci circonda e nemmeno però hanno solo i nostri appetiti cambiano e le nostre tendenze diventano fisse, cooperando all'unità della vita.”

## Capítulo V

prácticamente a hacer el bien, sea éste lo que sea. Pero decidirse a algo sólo lo puede hacer uno mismo bajo su propia responsabilidad. No así decidir simplemente acerca de algo. La autorresponsabilidad de la decisión, cómo decidirse a algo, tiene –como las mismas palabras lo indican– un carácter reflexivo. Quién es el que decide teóricamente acerca de algo es irrelevante. Quién es el que *se* decide a algo es decisivo; decisivo, en primer lugar, para él. Decidirse a algo es ante todo decidirse a sí mismo. La obligación moral nos empeña a empeñarnos. (...) Por eso la virtud es, según Aristóteles (...) un hábito de decisión sobre aquello que está pendiente de nuestra decisión, es decir, de lo que corre a cuenta nuestra, de lo que depende nuestra responsabilidad.”<sup>687</sup>

En esto precisamente consiste el empeño moral: en procurar, mediante la razón, el crecimiento integral de nuestras tendencias y apetitos. Y el fruto característico de este empeño es la virtud moral de la que depende la perfección misma de nuestra naturaleza. Y es que la verdad del hombre sólo se manifiesta íntegramente en el hombre que construye su vida sobre acciones –elecciones– verdaderas.<sup>688</sup> Conocer el bien presupone, pues, comprometerse a él y por él, empeñarse por el bien.

---

<sup>687</sup> Fernando INCIARTE, *El reto del positivismo lógico*, RIALP, Madrid 1976, pp. 207-208.

<sup>688</sup> cfr. Ana Marta GONZÁLEZ, *Verdad y libertad. Su conexión en la acción humana*, Cuadernos de Anuario Filosófico Serie Universitaria nº 73, Universidad de Navarra, Pamplona 1999, pp. 106-107: “La verdad práctica, la verdad de la elección, redundante en la verdad misma del hombre. Esto es: lo que hace de un hombre un buen hombre. Bien porque la verdad práctica supone la rectitud de la voluntad y por ello la trascendencia de la naturaleza, bien porque de ella depende realizar la excelencia –areté, es virtud, que excelencia– humana consistente en la virtud, la verdad práctica se nos desvela como la pieza clave de una ética filosófica abierta por naturaleza a la trascendencia.”

### 3. *Prioridad de la inteligencia o de la voluntad.*

Ante la persistente pregunta sobre quién recae la prioridad en la elección si sobre la inteligencia o la voluntad Llano se decanta claramente por la voluntad. Y lo hace apoyándose en Santo Tomás. La cuestión de la superioridad de la inteligencia frente a la voluntad o viceversa, se la plantea Santo Tomás, según nuestro autor, por lo menos en dos momentos (STh, I, q. 82, a. 3 - De Ver, q. 22, a. 11). Sorprendentemente en la *Suma Teológica* es el entendimiento el superior y en cambio en *De Veritate*, es la voluntad la que resulta ser superior al entendimiento. Para Llano esta aparente contradicción surge como consecuencia de la indagación sobre cuál es la esencia de la libertad humana.

Para él una primera explicación es que, en la *Suma Teológica*, Santo Tomás está preguntándose sobre las causas de la libertad, sobre cuál es la raíz y por eso concluye que la inteligencia predomina frente a la voluntad. En cambio, en *De Veritate* se está preguntando sobre la esencia de la libertad desde el punto de vista del sujeto que decide, y por eso concluye que es la voluntad la que predomina frente a la inteligencia. Sin embargo, para nuestro autor no es suficiente esta explicación. Según él hay que encontrarla en un plano más profundo.

Al ir a buscar una respuesta más profunda que diera luz al problema de la aparente contradicción en Santo Tomás sobre la superioridad entre entendimiento y voluntad, Llano la encuentra y se da cuenta de que cuando Santo Tomás está considerando la inteligencia y la voluntad en sentido absoluto, es cuando aparece la inteligencia más eminente. Y para demostrarlo presenta dos textos, uno de la *Suma Teológica* y otro de *De Veritate*:

- STh. I, q. 82, a. 3, c: “si el entendimiento y la voluntad se consideran en sí mismos, entonces el entendimiento aparece como más eminente.”



## Capítulo V

- *De Ver*, q. 22, a. 11, c: “la voluntad y el entendimiento, si se considera absolutamente, no comparándolos con ninguna otra cosa, guardan entre sí un orden: en entendimiento es de suya más eminente que la voluntad.”

De hecho, dice Llano que, analizando bien el texto de *De Veritate*, Santo Tomás estudia a la voluntad y a la inteligencia en relación con la práctica y no en sí mismos. De hecho “la libertad de la voluntad no muestra que ésta sea más noble –que el entendimiento- de un modo absoluto, sino que es más noble en la acción.”<sup>689</sup> “Aunque el entendimiento absolutamente sea más noble que la voluntad..., sin embargo, en la línea de la acción, ... encontramos que la voluntad es más noble.”<sup>690</sup>

Llegados a este punto, Llano se pregunta, cómo adquiere la voluntad tal eminencia sobre de la inteligencia.<sup>691</sup> Y su respuesta es inmediata: “precisamente por la flexión que ésta –la voluntad- hace sobre él –el entendimiento-.”<sup>692</sup>

En efecto, anteriormente hablábamos del círculo volitivo-intelectivo en que primero la inteligencia conoce, propone objetos que la voluntad reconoce como bienes y entonces lo quiere como fin. A partir de entonces la inteligencia empieza a deliberar sobre cuáles serán los medios idóneos para la consecución de ese fin. “Pero, en el caso de la decisiones humanas, no sólo puede haber una tendencia de la voluntad hacia el bien que le fue intelectualmente propuesto, sino que además

---

<sup>689</sup> *De Ver*, q. 22, a 11, ad 2.

<sup>690</sup> *Ibid*, q. 22, a 12, ad 5.

<sup>691</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Etiología del error*, EUNSA, Pamplona, 2004, p. 38.

<sup>692</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 98.

existe la posibilidad de una flexión sobre el mismo entendimiento que se lo propuso.”<sup>693</sup>

Y afianza su postura<sup>694</sup> recurriendo a dos textos de Santo Tomás: “aunque el entendimiento, hablando absolutamente, sea anterior a la voluntad, sin embargo, por reflexión, se hace posterior a la voluntad; y así la voluntad puede mover al entendimiento.”<sup>695</sup> Y el otro texto: “considerando las cosas absolutamente, la razón es anterior, aunque por reflexión, la voluntad se hace anterior y superior, en cuanto que mueve a la razón.”<sup>696</sup>

Llano recoge algo más sobre la explicación de Santo Tomás. Ante el dilema “... sobre la potencia humana a la que le corresponde elegir (si es una voluntad que entiende o un entendimiento que quiere) afirma con expresión prudente pero firme: “lo primero es más verdadero, esto es, que -la elección- es un acto de la voluntad en orden a la razón” (cfr. *De Veritate*, q.22, a.15, c) pues “elegir es el acto de la voluntad relacionado con el entendimiento que le propone un bien como más útil al fin” (cfr. *De Veritate*, q.22, a.15, c).”<sup>697</sup> Más claro todavía en *SCGentiles*,

---

<sup>693</sup> *Ibid*, p. 99.

<sup>694</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Etiología del error*, EUNSA, Pamplona, 2004, pp. 49-50: “El movimiento que arranca de la voluntad y tiene como destino la inteligencia, es un movimiento eficiente, al que la inteligencia no puede resistirse, de un modo natural si se refiere al ejercicio del acto de entender, y de un modo a veces desnaturalizado si se refiere a la especificación misma del acto de entender. Esta eficacia de la voluntad sobre el entendimiento, es lo que hace posible el hecho del error intelectual, cuando la presión de la voluntad sobre el entendimiento tiene un peso mayor que la que, al mismo tiempo la inteligencia recibe del objeto, el cual, dada la naturaleza del conocimiento, es el extremo que habría siempre de prevalecer.”

<sup>695</sup> *De Ver*, q. 22, a 12, ad 1.

<sup>696</sup> *Ibid*, q. 22, a 13, c.

<sup>697</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 68.

## Capítulo V

II, c.60: “así como los apetitos actúan mediante la pasión, la voluntad actúa mediante la elección.”

¿Cómo ha conseguido Santo Tomás resolver este dilema? Según Llano, al final, toda la argumentación de Santo Tomás, se apoya en un solo hecho: la experiencia.<sup>698</sup> Porque es lo que de hecho ocurre cuando el hombre toma una decisión: “pues cuando no está clara la naturaleza de la cosa no podemos recurrir a otro principio de demostración que la experiencia misma.”<sup>699</sup>

Y así lo dice el mismo Santo Tomás, la elección se da de la siguiente manera, es un hecho: “pues la elección es la última asunción por la que algo se acepta para llevarse a cabo; lo cual ciertamente no pertenece a la razón, sino a la voluntad. En efecto, por más que la razón prefiera una cosa a otra, aún no se ha aceptado el llevar a cabo una sobre la otra, hasta tanto la voluntad se incline sobre una más que sobre otra.”<sup>700</sup> “La elección se lleva a cabo no en el raciocinio o deliberación, sino en la tendencia del espíritu hacia el bien que se elige.”<sup>701</sup>

---

<sup>698</sup> Sin embargo, sobre el dilema de si la elección es intelecto apetitivo o apetito intelectual, Santo Tomás, en su comentario a la *Ética a Nicómaco*, sí opta por una de ellas. En cierta manera lo había ya anticipado al hacer la distinción de lo que es fin y de lo que es para el fin. El principio de la actividad del hombre –la elección– es un apetito intelectual. cfr. Tomás de AQUINO, *Comentario a la Ética a Nicómaco de Aristóteles*, Colección de pensamiento medieval y renacentista n. 9, EUNSA, Pamplona 2001<sup>2</sup>, nº 814. “Que esto es más verdadero se hace patente a partir de los objetos. El objeto de la elección es el bien y el mal, como en el apetito, pero no lo verdadero y lo falso, que pertenecen al entendimiento. El hombre es tal principio, el agente que elige debido a su entendimiento y apetito.”

<sup>699</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 69.

<sup>700</sup> *De Ver*, q. 23, a 15, c.

<sup>701</sup> *S.Th*, I-II, q. 13, a 1, c.

La elección es tendencial, oréctica. Así lo recoge Llano citando a Juan de santo Tomás: “Para discernir y ver qué es lo que propiamente concierne a cada uno –al entendimiento o a la voluntad- y qué es lo que le conviene antecedentemente y como presupuesto, Santo Tomás atiende sólo a aquello en lo que se consuma o perfecciona el acto, y en donde se ejerce. Pero si de esto mismo se duda, esto es, si se duda en dónde se perfecciona o ejerce el acto, Santo Tomás recurre... a la experiencia.”<sup>702</sup>

Llano sigue insistiendo en que nuestra propia experiencia nos lo dice y nos lo muestra: “la voluntad tiene que determinar lo que hay que hacer porque hay indeterminación en la inteligencia, esto es, la inteligencia no puede dar un dictamen definitivo sobre lo que ha de hacerse (un juicio definitivo reduplicativamente práctico).”<sup>703</sup>

Y esto ocurre por la siguientes razones:

- El bien del que se trata es parcial, no determinante, es imperfecto por eso se impone un límite al intelecto.
- El juicio intelectual que lo propone también es imperfecto, por eso se hace necesaria la intervención de la voluntad, se exige su intervención. Ante bienes prácticamente iguales, se pone de manifiesto la “debilidad” de la inteligencia que tiene que considerarlos porque “nuestro entendimiento es discursivo y deficiente; como tal, no puede aprehender sus objetos de un modo integral y completo, y no puede aprehenderlos, tampoco, simultáneamente todos.”<sup>704</sup> O dicho de otra manera: “cuando la razón considera una realidad entonces la quiere, pero cuando considera otra, entonces quiere lo contrario. Y esto ocurre por la

---

<sup>702</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, cita nº 52, p. 69.

<sup>703</sup> *Ibid*, p. 69.

<sup>704</sup> *Ibid*, p. 70.

## Capítulo V

debilidad de la razón, que no puede juzgar qué es lo mejor absolutamente.”<sup>705</sup>

Por lo tanto si quiero mejorar mis decisiones debo:

- Mejorar mi inteligencia para comprender más y mejor. Y como nunca es suficiente tengo que
- Perfeccionar la voluntad que completa. (conseguir virtudes)

\*

Parece que Llano, al recuperar el papel esencial de la voluntad en la elección, indirectamente recupera también el sentido propio de la sentencia aristotélica. Es decir, Aristóteles dice: “Por eso la elección es o inteligencia deseosa o deseo inteligente, y esta clase de principio es el hombre.”<sup>706</sup> Y Llano también defiende que quien actúa, quien elige no es ni la inteligencia ni la voluntad, sino la persona: toda la persona. Por este motivo no tendría sentido la controversia sobre la prioridad de una frente a la otra porque ambas son distintamente esenciales: complementarias.

Ahora bien, ante la necesidad de escoger entre una de ellas con tal de averiguar si es antes el huevo o la gallina, Llano se decanta claramente a favor de la voluntad. Sin embargo, y teniendo en cuenta su concepción antropológica, la postura de Llano estaría más acorde si en vez de definir la elección como “deseo inteligente o inteligencia deseosa”, se dijera que la elección es “inteligencia deseosa y deseo inteligente”. No una disyuntiva sino una complementariedad.

---

<sup>705</sup> *S.Th*, III, q. 18, a 6, ad 3.

<sup>706</sup> *EN VI*, 2, 1139 b 3-4.

**D. LO FACTIBLE REALIZABLE.**

El papel predominante de la voluntad en la decisión se caracteriza sobre todo por su carácter práctico y subjetivo.

Para defender el carácter práctico de la decisión, se apoyarán en Santo Tomás. En cambio acude a Aristóteles para el carácter subjetivo de la decisión.

- Por su carácter práctico: la decisión se relaciona con la operación, con la práctica a través de la cual queremos conseguir realizar la realidad decidida. Por este motivo, la elección se encuentra dentro de las realidades fácticamente posibles. Porque las decisiones se “ocupan acerca de lo que puede hacerse en particular.”<sup>707</sup> Las decisiones determinan lo que antes estaba indeterminado. Precisamente porque el ámbito de elección es lo factible, Santo Tomás encuentra en ello la clave para distinguir entre el querer de la voluntad (*velle*) y el elegir (*eligere*).
- Por su carácter subjetivo: La decisión no se hace sobre temas generales sino sobre lo particular, concretamente, sobre lo particular fácticamente posible para mí.<sup>708</sup> Es decir, versa sobre lo que yo puedo hacer. Este ámbito de “lo que yo puedo hacer” guarda una relación muy estrecha con el sujeto agente. No se trata de un “lo que yo puedo hacer” en abstracto, en absoluto.

“Es más, la cuestión principal en torno a la que giran una buena parte de las decisiones es precisamente el discernimiento acerca de si un determinado camino de acción estará o no dentro de mis capacidades activas, ya que, de no estarlo, podré decidir no emprender ese camino; pero no tomaré nunca la decisión de llevar a cabo algo para lo cual, en el

---

<sup>707</sup> *S.Th.*, I, q. 83, a 1.

<sup>708</sup> cfr. *EN III*, 2, 1111 b 30: “porque la elección, en general, parece referirse a cosas que dependen de nosotros.”

## Capítulo V

momento mismo de tomar la decisión, me siento incapaz para realizarlo.”<sup>709</sup>

Ahora bien, se presenta la cuestión de cómo valorar o medir objetivamente “lo que yo puedo hacer”. La experiencia y el estudio nos podrán dar criterios para objetivarlo, sin embargo hasta que no se realice la acción que se ha decidido no se sabrá con exactitud si realmente estábamos capacitados para llevar a cabo tal decisión. En cualquier caso, en este ámbito de acción, la pregunta ya no es si la acción que pretendo acometer es posible sino si seré capaz de realizarla.<sup>710</sup> Por tanto, que una cosa sea posible no implica necesariamente que yo sea capaz de realizarlo. El ámbito de lo que soy capaz será siempre igual o menor que el ámbito de lo posible. En ese sentido Llano hace la siguiente afirmación. “Finalmente, téngase en cuenta que esta última dimensión subjetiva, limitante de la posibilidad por la capacidad, orienta la perfección de nuestras acciones en un sentido voluntarista menos absoluto del célebre “querer es poder”, pues, analizadas las cosas como acabamos de verlas, el que no pueda lo que quiere, debe procurar al menos el que quiera lo que puede.”<sup>711</sup>

Resalta nuestro autor la profundidad de la observación que hace Santo Tomás respecto de la acción: “la acción versa siempre sobre los

---

<sup>709</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 84.

<sup>710</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES y Leonardo POLO, *Antropología de la acción directiva*, Monografías AEDOS n° 305, Unión Editorial, Madrid, 1997, p. 158: “No es bastante que las deliberaciones sean formalmente correctas: han de mirar a la realización práctica concreta. (...) Si el proceso cognoscitivo que desemboca en la decisión no tiene en cuenta las condiciones de ejecución es una pérdida de tiempo.”

<sup>711</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 85.

actos humanos.”<sup>712</sup> Precisamente porque cuando una persona actúa lo hace toda ella, comprometiéndose entera en lo que hace. “En efecto, nuestras decisiones, en rigor, recaen no sobre las cosas o sobre los bienes, o sobre realidades meramente objetivas, sino sobre mis propios actos. De manera que, en cualquier decisión, me decido a mí mismo como sujeto de las acciones que, con ella, decido emprender.”<sup>713</sup>

Este *me decido a mí mismo* marca la diferencia entre la opinión sobre un asunto y su decisión. Según Llano es la verdadera diferencia entre ambas: en la decisión la persona se implica totalmente, en cambio en la opinión no. En este sentido parece tener mucha razón Jacinto Choza cuando afirma que “a nadie le pasa nada por opinar, pero sí por elegir.”<sup>714</sup>

Como se dijo, la decisión surge tanto de las deliberaciones intelectuales como de la postura del agente que decide. Es el sujeto el que decide, por eso, podemos decir que el inicio de la decisión está en la persona. Pero no sólo el inicio. Ahora, por tanto, habría que añadir que “además, que la decisión no sólo es personal es su punto de partida, pues brota en cierta manera de la persona misma, sino que es a la par personalizante en su punto de llegada, puesto que la decisión, surgida de la persona, configura a su vez a la persona que decide: “por elegir lo bueno y lo malo -dice Aristóteles- nos hacemos nuestro carácter, pero no por opinar (cfr. *EN III, 3, 1112 a 1-3*).”<sup>715</sup>

---

<sup>712</sup> *S.Th*, I-II, q. 3, a 4, c.

<sup>713</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 85.

<sup>714</sup> *Ibid*, cita n° 94, p. 86.

<sup>715</sup> *Ibid*, p. 86. También cfr. *EN III, 2, 1112 a - 5-10*: “Además, se alaba la elección más por referirse al objeto debido, que por hacerlo rectamente; la opinión, en cambio, es alabada por ser verdadera. Elegimos también lo que sabemos exactamente que es bueno, pero opinamos sobre lo que no sabemos del todo, y no son, evidentemente, los mismos los que eligen y opinan lo mejor, sino que



## Capítulo V

Con esta nueva óptica, se entiende mejor la afirmación aristotélica de que “la libertad no es otra cosa que ser causa de sí mismo.”<sup>716</sup> A lo que añade Llano: “el hombre, por sus decisiones, se hace causa de sí mismo, aunque no sea sino porque, mediante ellas, se crea a sí mismo una segunda naturaleza, ensanchando o restringiendo las posibilidades de la persona: con nuestras decisiones podemos acrecentar nuestro ser, o agrandar su vacío.”<sup>717</sup>

### E. VOLUNTAD EN LA PRÁCTICA: PERMANENCIA Y PREEMINENCIA.

La decisión no basta tomarla una vez. Hay que mantenerla a lo largo de su ejecución.<sup>718</sup> La voluntad debe por tanto, continuar su querer a lo largo del tiempo que se necesite para la realización de la decisión tomada. Es decir, el hecho de tomar una decisión y llevarla a la práctica (pasar de la decisión a la ejecución) no desencadena unas acciones, por decirlo de alguna manera, autónomas, que sean automáticas. Sino que se hace necesaria la presencia de la voluntad para mantener a flote la decisión tomada mientras es ejecutada (la realización de lo decidido). Precisamente porque no serviría de nada decidir algo y que luego no se realice, ya que, como hemos ido diciendo a lo largo de estas páginas el hombre se hace bueno en la medida que realiza acciones buenas y no en la medida que piensa bien. Si la decisión tomada, por muy buena que

---

algunos son capaces de formular buenas opiniones, pero, a causa de un vicio, no eligen lo que deben.”

<sup>716</sup> *Met*, I, 2, 928 b 26.

<sup>717</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p.87. También cfr. cita n° 96, p. 86, y cita n° 97, p. 87.

<sup>718</sup> cfr. Carlos LLANO CIFUENTES, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2000, p. 93 y pp. 127-128.

sea, no se realiza, queda estéril. “La voluntad necesita mantenerse con mayor vigencia en la ejecución práctica de las acciones, bajo peligro, en caso contrario, de que no tenga lugar la consecución de lo decidido.”<sup>719</sup> “Vemos a muchos que con gran facilidad juzgan, deliberan y deciden, es decir se determinan interiormente, y que después decaen interiormente.”<sup>720</sup>

Llano recurre otra vez a Juan de santo Tomás para defender que en la ejecución no sólo se requiere la dirección del entendimiento –y así ajustar las acciones conforme al fin decidido- sino que también se hace necesaria la continua y activa presencia de la voluntad, porque la ejecución de las acciones: “se hace voluntariamente, aplicando a la obra, mediante la voluntad, a nuestras acciones y a otras personas.”<sup>721</sup>

Y el motivo es que en la ejecución aparece una dificultad que no se da en la decisión que requiere una nueva acción de la voluntad, entre otras cosas porque en la decisión primera es imposible preverlo todo. “En efecto, decidir es un acto meramente interior, en el que la voluntad lucha sólo consigo misma, y no tiene otro impedimento que el querer, una vez conocido el objeto, y puede decidir con la mera mutación de su propio querer. En la ejecución, en cambio, no solamente tiene que habérselas consigo, sino con otros, sea con las potencias operativas del propio sujeto, sea con otros sujetos, en donde aparecen mil obstáculos, ya en las potencias o facultades, ya en la resistencia del apetito, ya en los impedimentos externos.”<sup>722</sup>

---

<sup>719</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 87.

<sup>720</sup> *Ibid*, cita n° 104, p. 89.

<sup>721</sup> *Ibid*, cita n° 102, p. 89.

<sup>722</sup> *Ibid*, cita n° 105, p. 89.

## Capítulo V

Por eso Santo Tomás afirma rotundamente: “muchas veces cae en nuestra potestad la elección, pero no la ejecución.”<sup>723</sup>

Como decíamos, hay que mantener a flote la elección. Mejor dicho, además del acto de la elección es necesario que la voluntad dé un impulso nuevo, una constancia, una nueva eficacia. Mantener durante el tiempo de la ejecución el “porque quiero”, es decir, mantener el papel fundamental que la voluntad ha tenido en la decisión mientras dure la ejecución de la misma. Se necesita algo más: “se necesita algo además de la mera operación de las potencias activas, algo por parte de la voluntad, que no sólo aplique a tales potencias, sino que las incite y las urja.”<sup>724</sup>

Como decíamos surgen dificultades en el momento de la ejecución que no se daban en el momento de la decisión. Y en este sentido es importante no perder de vista que la libertad –que se encuentra siempre en el inicio de la acción práctica– es de suyo reversible<sup>725</sup> por tanto la libertad que antes ha decidido sí en un determinado momento, después puede decidir que no. Aquí la voluntad tiene que “proteger” la decisión tomada. Y es que “no es bastante que las deliberaciones sean formalmente correctas: han de mirar a la realización práctica concreta (...). Si el proceso cognoscitivo que desemboca en la decisión no tiene en cuenta las condiciones de ejecución es una pérdida de tiempo.”<sup>726</sup>

Y precisamente porque durante la ejecución nos toparemos con diversas dificultades, se requerirá también “un nuevo modo de

---

<sup>723</sup> *S.Th*, I-II, q. 137, a 4, c.

<sup>724</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, cita nº 108, p. 90.

<sup>725</sup> cfr. *S.Th*, II-II, q. 137, a 4.

<sup>726</sup> Carlos LLANO CIFUENTES y Leonardo POLO, *Antropología de la acción directiva*, Monografías AEDOS nº 305, Unión Editorial, Madrid, 1997, p. 158.

juzgar.”<sup>727</sup> “Pues aunque aquello que ha de ejecutarse puede ser previsto, y juzgarse de ello antes de la elección o decisión, sin embargo no se juzga antes de la elección bajo el mismo modo y las mismas circunstancias que concurren cuando *hic et nunc* se ejecutan.”<sup>728</sup>

“De nuevo encontramos la más estricta singularidad e individuación en el terreno que le es propio a la voluntad, al punto de que es esta misma singularidad e individuación, con su versatilidad consecutaria, la que exige la reiteración de los actos concernientes a la libertad.”<sup>729</sup>

Como no podemos preverlo todo: “es evidente que esas dificultades en el obrar no sólo se hallan en su relación con otros hombres –que poseen también su libertad reversible-, sino también en el mismo hombre respecto de los diversos actos o potencias, pues no sólo encontramos dificultades en aquello que otros deben hacer, sino incluso en lo que debe ser hecho por nosotros; y es necesario por ello, a lo largo de la ejecución, proveer de una manera diversa a como antes se pensaba, cuando se decidía el asunto.”<sup>730</sup>

Por eso, y aunque no las llame así, Llano diferencia las dificultades no previstas entre externas e internas. Las externas serían aquellas que se encuentran fuera de la persona –las circunstancias externas- y las internas la que se encuentran en la persona debido a que es el sujeto el que cambia porque las facultades o potencias tienen otra disposición. Y otra vez, nuestro autor vuelve a hacer hincapié en el papel fundamental que juegan las disposiciones de la persona en los nuevos actos que se requieren de la voluntad para la acción, “el pensar

---

<sup>727</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, cita n° 110, p. 90.

<sup>728</sup> *Ibid*, cita n° 111, p. 90.

<sup>729</sup> *Ibid*, pp. 90-91.

<sup>730</sup> *Ibid*, cita n° 112, p. 91.

## Capítulo V

que la voluntad decide de una vez para siempre es, así, ir en contra de la evidente historicidad del ser humano.”<sup>731</sup>

Esta experiencia común a todos es recogida por Llano de la siguiente manera: “hay algunos que son buenos consejeros o pensadores, y malos gobernantes, porque son tibios en la ejecución y así no mandan con el debido orden y resolución pues mandamos lo que ha sido aceptado por la voluntad.”<sup>732</sup>

Vemos que los animales no necesitan de la constancia -la reiteración volitiva- ya que les basta el empuje del instinto de su naturaleza. En cambio, en el hombre se requiere la dirección de las acciones a medida que se presentan las dificultades. Por tanto, en la acción hay un doble requerimiento y, como hace Llano, lo diremos citando a Juan de santo Tomás. Por un lado: “la dirección del entendimiento para que enseñe cómo ha de obrarse *hic et nunc* y con qué impulso.”<sup>733</sup> Lo que los escolásticos han denominado *imperium*. Por otro lado: “debe concurrir la instancia, la urgencia y la eficacia de la voluntad, para que obligue y empuje.”<sup>734</sup> No es un impulso ciego, sino acorde a lo que hace ver el entendimiento.<sup>735</sup>

Y dice Llano refiriéndose a organizaciones como puede ser una empresa: “Esto tiene particular relieve en la práctica que se ejerce dentro de un grupo humano organizado: porque “la voluntad, siempre que quiere eficazmente algo, no puede ejercer su mandato si no es dirigiendo a otro, y manifestándole qué es lo que quiere; pero de tal manera que la orden dada deba ser primero querida en la elección y,

---

<sup>731</sup> *Ibid*, p. 91.

<sup>732</sup> *Ibid*, cita n° 115, p. 92.

<sup>733</sup> *Ibid*, cita n° 118, p. 92.

<sup>734</sup> *Ibid*, cita n° 119, p. 92.

<sup>735</sup> *cfr. Ibid*, cita n° 121, p. 93.

una vez querida, la voluntad ejerce su ímpetu a la acción y a la ejecución."<sup>736</sup> No basta por tanto decidir una vez. Hay que mantener la fuerza y el impulso de la decisión. Así nos lo demuestra tanto la experiencia propia como la razón teórica por la que conocemos que la voluntad es reversible en el uso de sus actos libres. "Lo mismo que es libre en el elegir, lo mismo lo es en el continuar ese eficacia e impulso de la elección."<sup>737</sup>

Cuando nos encontramos con bienes prácticamente iguales, veíamos que se necesita de un automotivo que incline la balanza. Pues bien, se constata que, con frecuencia, el agente se retrotrae al momento de la decisión y se cuestiona tanto la bondad del bien elegido como, sobre todo, el motivo de su elección en dos situaciones: cuando se le presenta una dificultad o cuando se le presenta un bien equiparable al elegido. Resulta casi evidente que son los bienes realmente valiosos los que deben ser elegidos. Sin embargo, no siempre es posible.

En ambos casos se hace patente la exigencia de las reiteraciones volitivas tanto ante la desproporción que existen entre la bondad de lo elegido y las dificultades que se presentan para conseguirlo como ante el atractivo que ofrecen otros bienes equiparables en valor al bien elegido. "Esta es la causa por la cual resulta tan importante, en la eficacia de la acción, la constancia (reiteración volitiva), que es un atributo de la voluntad, y no sólo de la deliberación bien hecha (antes de decidir), la cual es un atributo del entendimiento. La base más sólida para exigir la constancia (...) deviene de que la razón, bien que pueda orientar las acciones, no tiene dominio absoluto sobre los sentimientos que surgen de su dinámica, los cuales pueden llegar a ser adversos a lo decidido racionalmente."<sup>738</sup>

---

<sup>736</sup> *Ibid*, p. 93.

<sup>737</sup> *Ibid*, cita n° 124, p. 93.

<sup>738</sup> *Ibid*, p. 94.

“El apetito sensitivo en lo que se refiere a sus afectos, y su vehemencia o mitigación, no se somete al imperio del entendimiento despóticamente, esto es, sin ninguna resistencia para obedecer, sino políticamente, vale decir, suponiendo una cierta resistencia, y por eso se necesita la reiteración de la razón, y la perseverancia de un mandato, para vencer al apetito y destruir su tendencia” pero “la razón no puede vencer y destruir la gran resistencia de lo afectos y las pasiones, si no es con la perseverancia a su vez grande.”<sup>739</sup>

**F. PRIMACÍA DE LA CAUSA EFICIENTE: LA PRIMACÍA DE LA VOLUNTAD.**

Dice Santo Tomás: “la voluntad no puede ser interiormente movida por ninguna criatura.”<sup>740</sup> “La voluntad se mueve a sí misma para obrar.”<sup>741</sup> Sin embargo, como venimos diciendo, no ocurre lo mismo con el entendimiento: “el entendimiento es movido a obrar por la voluntad, mientras la voluntad no es movida por otra potencia, sino por sí misma.”<sup>742</sup> Y esto es así porque el entendimiento no es causa eficiente del acto, sino que es su causa especificativa. Llano dice que se podría decir que el entendimiento podría ser, en cierto modo, causa eficiente de la causa eficiente si consideramos que “se le llama causa a lo que dispone, o aconseja, o manda; y entonces tales causas son propia y verdaderamente causas, ya que la causa es aquélla a la cual sigue el efecto.”<sup>743</sup>

---

<sup>739</sup> *Ibid*, cita n° 125 y n° 126, p. 95.

<sup>740</sup> *S. Th*, III, q. 18, a 6, ad 1.

<sup>741</sup> *De Malo*, q. 6, a un.

<sup>742</sup> *Ibid*, q. 6, a un, ad 10.

<sup>743</sup> *Ibid*, q. 3, a 3, c.

Ahora bien, también Llano quiere dejar claro que, aunque se podría entender de algún modo que el entendimiento se comporte como causa eficiente, propiamente no puede considerarse al entendimiento como última causa eficiente. Y lo demuestra el hecho de que el entendimiento por sí solo no mueve a la decisión: “el objeto propuesto a la voluntad, no mueve necesariamente a la voluntad; y ello aún cuando la razón sea verdadera, aún cuando la razón sea suficiente en el orden intelectual, aún cuando no quepa intelectualmente sobre ella la menor duda. (...) Aunque la razón sea, pues, intelectualmente suficiente no resulta de ahí que tenga suficiencia práctica.”<sup>744</sup>

Es necesario que la razón sea querida y no sólo entendida. “Lo que importa no es sólo que la razón sea verdadera, ni siquiera basta que sea preponderante sobre otra razón: para que sea suficiente se requiere que –y sólo se requiere que– sea querida.”<sup>745</sup> Reconoce Llano, por tanto, que la primacía de la voluntad sobre el entendimiento, en la práctica, proviene de su fundamentación metafísica que es que, la causa eficiente prima sobre la causa formal extrínseca (causa ejemplar) en la acción, precisamente porque el eje causal central metafísico de la acción es la causa eficiente.

Sin embargo, Llano quiere dejar claro que el papel del entendimiento, no por esta primacía de la voluntad, deje ser importantísimo. “Este predominio de la voluntad, por ser causa eficiente o motora, no disminuye, sin embargo, el papel rector y orientador del entendimiento, que proporciona el aspecto forma, específico de la acción. La voluntad realiza la acción, y el entendimiento la orienta o conduce, la inclina en un sentido específico racional

---

<sup>744</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, pp. 119-120.

<sup>745</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Etiología del error*, EUNSA, Pamplona, 2004, p. 45.



## Capítulo V

determinado.”<sup>746</sup> “Un entendimiento pulcramente manejado en sus procesos intelectivos, pero no acompañado por el impulso efectivo de la voluntad, haría el triste papel de un volante de automóvil manejado con exactitud y precisión, ¡pero en un automóvil que no camina! La acción de la voluntad, su impronta inequívocamente efectiva, no se lleva a cabo inteligentemente, si no es bajo la dependencia relativa de la idea – el automóvil no llega a su destino si no hay quien sepa a dónde ir y quién maneje el volante-, pero de ella depende el que la acción tenga o no lugar –de ella depende que el automóvil camine o no camine-.”<sup>747</sup>

“En el orden de la causalidad formal, la prioridad la detenta el juicio reduplicativamente práctico, que indica o propone el modo y razón de actuar: juicio que endereza o dirige a la voluntad para que quiera un determinado modo. Pero en el orden o línea de la causalidad eficiente, la voluntad es la que tiene la primacía, ya que posee la potestad sobre el entendimiento para que éste proponga otro juicio y se lo proponga. (...) La voluntad realiza la acción, y el entendimiento la orienta o conduce, la inclina en un sentido específico racional determinado.”<sup>748</sup>

\* \* \*

En este capítulo nos hemos adentrado definitivamente en el análisis de la autonomía de la voluntad en la elección. Entre otros motivos encuentra su explicación por la finitud del bien que se elige, por el *hic et nunc* y, sobre todo, por el *porque quiero* del agente.

Rescata por tanto el protagonismo de la voluntad en el proceso de la electivo. Ya no está a merced sólo de lo que le muestra la inteligencia. Este rescate permite, implícitamente, a su vez, redescubrir

---

<sup>746</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México DF, 1998, p. 120.

<sup>747</sup> *Ibid*, p. 121.

<sup>748</sup> Carlos LLANO CIFUENTES, *Etiología del error*, EUNSA, Pamplona, 2004, p. 45.

*La elección: autonomía de la voluntad*

la circularidad del razonamiento práctico y, por tanto, atenerse con más afinidad a la sentencia aristotélica de que la elección es deseo inteligente o inteligencia deseosa. Por este motivo, la cuestión de la prioridad de una respecto de la otra es equívoca si se entiende prioridad como sinónimo de importancia. Ambas facultades son imprescindibles y complementarias.



## CONCLUSIONES

### 1. AUTONOMÍA DE LA VOLUNTAD: PORQUE QUIERO.

1.1 Una de las ideas importantes que Llano remarca en sus escritos, y que hemos intentado que quedara clara en este estudio sobre la decisión, es la idea de la autonomía de la voluntad: el *porque quiero*. En efecto, Llano, apoyándose sobre todo en Aristóteles y en Santo Tomás, la defiende a capa y espada. Sabe perfectamente que esta autonomía no significa en absoluto una total independencia de la inteligencia. La voluntad sigue siempre el bien propuesto por la inteligencia. Pero no lo hace necesariamente o porque no tenga más remedio. La inteligencia conoce primero y presenta lo conocido a la voluntad. Ésta reconoce el bien que hay en esas representaciones y lo escoge como bien, como fin. A partir de entonces, determinado el fin, la inteligencia delibera sobre los medios para alcanzar dicho fin. La voluntad no se resigna a la inteligencia. La voluntad que decide no lo hace porque la inteligencia le obligue necesariamente a escoger el bien que le presenta. La voluntad sigue el bien porque *quiere* seguirlo. La voluntad no sigue a la propuesta de la inteligencia obligatoriamente, ni siquiera cuando esta es evidente. La voluntad no es esclava. No está sumisa al dictado de la inteligencia. Siempre tiene la posibilidad de no seguir el bien que le presenta la inteligencia. Es más, es la voluntad la que, de alguna forma, va dirigiendo a la inteligencia en su labor de buscar y presentar los medios para el fin.

Y así, cuando la voluntad quiere, detiene, por así decirlo, el proceso intelectual en un preciso momento (*hic et nunc*) y entonces la voluntad lo sigue porque lo quiere. Por tanto, cuando se dice que la voluntad sigue al último juicio de la razón práctica, lo que se está queriendo decir es que la voluntad sigue ese juicio práctico no porque sea el último, sino que es el último porque ese es el que quiere seguir la voluntad. Si la voluntad no quisiera, ese juicio no sería el último, sería otro más dentro de las diferentes propuestas que la razón estaría elaborando para la voluntad. Esta es, por tanto, la primera conclusión que quería comentar. El papel fundamental del *porque quiero* que otorga Llano en el proceso de toma de decisiones. En este sentido me parece muy acertada la siguiente frase de nuestro autor: la inteligencia no impone el bien sino que lo propone.

1.2 Sin embargo, remarca Llano que la voluntad siempre elige un bien. No puede no elegirlo. Por eso ante dos bienes tendrá que elegir uno y no necesariamente el mejor como pasa por ejemplo con el pecado. Es decir, la voluntad no decide como quiere. Elige siempre un bien. Por eso, y sirviéndose, entre otros, de los estudios sobre la cuestión del pecado, es consciente que el problema del error o de la equivocación no es que la inteligencia nos muestre algo como conveniente cuando en realidad éste no lo sea. No es un error en el sistema, una equivocación intelectual. No es que la inteligencia se haya equivocado en las razones de conveniencia. Es que en ese preciso momento (*hic et nunc*) ese bien parcial se me presenta como conveniente.

1.3 Visto por tanto que elegimos sobre bienes parciales, que además no siempre preferimos los que son objetivamente mejores –que la voluntad no sigue necesariamente el dictado de la inteligencia- queda más claro que lo que mueve no es tanto el bien objetivo sino el bien aparente, el que yo entiendo, el que me presenta la inteligencia. No es por tanto una condición real determinada de un bien la que nos hace elegirlo, sino la determinada consideración que hacemos sobre esa condición real. Y es precisamente la voluntad, según Llano, la que en

## Conclusiones

ocasiones fuerza a la inteligencia a que analice el objeto de bien de una determinada forma o según un determinado aspecto. Por esta razón, Llano concede al motivo de la elección –que surge de la relación entre el objeto de bien y el sujeto que decide- un peso importantísimo. Y no pocas veces ese motivo se identifica con el *porque quiero*, como sucede ante bienes prácticamente iguales.

### 2. BIENES PRÁCTICOS.

2.1 Remarca muy bien la idea de que la voluntad no es totalmente ciega sino que aporta luz en el momento de la decisión. De esta forma Llano está en total desacuerdo con la postura determinista que defiende que la voluntad sigue necesariamente al dictado de la inteligencia. Precisamente en este punto sale a relucir de forma clara su sentido realista. Siendo quizás discutible el hecho de que la voluntad no sigue necesariamente a la inteligencia cuando esta presenta evidencias, nuestro autor sale al paso exponiendo que, en la vida real, el hombre no simplemente no suele enfrentarse ante evidencias sino más bien todo lo contrario. Lo normal es que el hombre tenga que decidir ante situaciones para nada evidentes. Y esta ha sido la forma escogida por Llano para explicar el papel decisivo de la voluntad. ¿Cómo decide el hombre ante bienes prácticamente iguales? Y estoy seguro de que no se trata simplemente de un método o forma de hacer entender su postura, sino que como él mismo dice, parte de la vida misma. La experiencia nos dice que pocas veces nos topamos ante bienes claros y distintos. Lo normal es tener que decidir antes situaciones o bienes muy parecidos entre ellos. Y es precisamente en ese tipo de situaciones comunes donde se ve con más claridad la necesidad de la voluntad.

Es decir, el obrar humano recae siempre sobre bienes parciales. Y precisamente porque decidimos sobre bienes parciales -y éstos no agotan el bien último- el proceso deliberativo no se acabaría nunca.

Sería infinito. Y lo sería porque todos los bienes parciales deliberados serían mejores o peores que los otros según el enfoque que se les diera. En este sentido, la decisión humana guarda casi siempre algo de misterioso, de difuminado. Y esta me parece una de las grandes aportaciones de Llano a la teoría de la decisión: represtigiar a la voluntad. Es decir, sin querer se ha hecho, a lo largo del tiempo, mucho hincapié en el papel fundamental que juega la inteligencia en la toma de decisiones. Nuestro autor no niega en absoluto ese papel. Sin embargo, sí quiere, de una manera directa, quitarle el monopolio a la inteligencia y de una manera indirecta atacar la idea que subyace de exigir constantemente a la inteligencia que muestre en cada ocasión razones necesarias y que además sean suficientes.

2.2 Sí está en contra del excesivo énfasis que se le ha dado a la inteligencia y que ha llevado a muchas teorías sobre la decisión a separarse de la vida real aportando soluciones o propuestas cada vez más utópicas y complicadas. Y, en este sentido, se hace patente la necesidad de una voluntad fuerte que quiera el bien que la inteligencia presenta difuminadamente.

La miopía de la razón no sólo se cura analizando o deliberando, sobre todo porque el bien que propone es siempre parcial, por tanto, incompleto. La voluntad cuando “quiere” ayuda a enfocar bien al bien. No sólo como facultad que reconoce el bien en lo propuesto por la inteligencia sino, sobre todo, como facultad que contribuye al “contenido” del bien propuesto. Una voluntad que quiere facilita el trabajo de la inteligencia. En cualquier caso Llano tiene claro que: para actuar no basta pensar bien, es imprescindible querer hacerlo.

2.3 Que sea una realidad particular contingente no implica sin embargo una total independencia de las demás realidades. De esta forma cobra más luz la importancia de la propia experiencia. Si no hubiera nada en común entre las diferentes realidades en las que el hombre se encuentra, no serviría de nada tener experiencias anteriores similares. Por otro lado, la experiencia no tiene la última palabra

## Conclusiones

precisamente porque cada realidad tiene su peculiaridad, su parte contingente.

### 3. LA VIRTUD DE LA PHRONESIS.

3.1 Aquí reluce mejor el papel fundamental de la virtud de la prudencia -de la *phronesis*- que consigue aprovecharse del conocimiento común aportado por las diferentes experiencias y aplicarlo en cada caso según convenga. En este sentido, me parece, queda más claro que el conocimiento teórico y el práctico no sólo no son independientes el uno del otro sino que están íntimamente relacionados. Especialmente en el caso de la razón práctica, el conocimiento universal extraído por la experiencia permite ser explicado científicamente y por tanto ser aprovechado por otros que, de esta forma, podrán sacar mejor partido a su toma de decisiones. Sin embargo, este conocimiento experiencial nunca podrá dar la solución a cada caso concreto. Esto corresponderá - como destaca Llano- a la *phronesis*.

3.2 En este sentido, en una época caracterizada por el consumismo, por los rápidos cambios tecnológicos -con sus inevitables riesgos- y por el impacto del pluralismo cultural, se impone con mayor razón la importancia de la *phronesis* tanto para el ámbito de la ética como de la política o de la economía. En efecto, la prudencia (*phronesis*), enraizándose en las virtudes éticas del carácter, permite responder de manera elástica y creativa a los actuales retos del nuevo presente, pero siempre salvaguardando la unidad y la identidad de la persona. Elasticidad y creatividad no hay que entenderlas como elementos contradictorios a la estabilidad y la continuidad en el tiempo. Esta unidad de vida es posible precisamente porque el hombre está buscando en todo su quehacer la felicidad, su bien último, su *telos*. Y es precisamente la existencia de un *telos* en la naturaleza del hombre que permite la creatividad y la elasticidad propias de la prudencia a la hora



de elegir qué medios son los más eficaces y eficientes. Es decir, la búsqueda del fin último no es una estrategia o una idea genial para dar coherencia al actuar humano y así superar el escollo de las acciones inconexas y arbitrarias. El *telos*, el fin último responde a una exigencia propia de la naturaleza del hombre.

3.3 Gracias a la *phronesis* las pasiones informadas por la razón (virtudes éticas) asumen una nueva fisonomía y motivan el comportamiento moral, colmando de esta forma el vacío ampliamente conocido por las éticas contemporáneas entre las razones y motivaciones del actuar. Moralidad y felicidad vuelven a encontrarse, identificándose.

#### 4. LA VIDA COMO UN TODO.

4.1 La rehabilitación del fin último, y consecuentemente de la razón práctica, al que Llano nunca renunció, ha permitido recuperar y encauzar la sinergia en el hombre entre la dimensión afectiva y la dimensión racional, después de una modernidad muchas veces caracterizada por una antropología dividida. El hombre, como hace notar Aristóteles, se caracteriza esencialmente por ser “una razón que desea y un deseo que razona.” En la *phronesis*, en efecto, tiene lugar la paradoja de una disposición de la racionalidad (virtud dianoética aristotélica), que madura esencialmente con la intensificación y el “agudecerse” (visión más profunda y completa) de las disposiciones afectivas del carácter (virtudes éticas) que tienden al bien de la persona en su sentido pleno, global.

4.2 La existencia por tanto, de un *telos* en el hombre, es lo que permite que se dé una continuidad en el tiempo en el actuar humano. Continuidad que, como apuntábamos poco antes, no es sinónimo de línea recta sino que, mediante la deliberación y sobre todo la elección - recordemos a Llano cuando dice que el para ser bueno hay que hacer

## Conclusiones

actos buenos, no es suficiente pensar bien- habrá que encontrar la mejor manera de seguir el camino que no tiene porque ser siempre la más directa.

4.3 En este sentido me parece importante remarcar la concepción antropológica de Llano. En sus escritos y propuestas, concibe a la persona como un alguien que busca en todo su quehacer la *eudaimonia*. Aunque diera mucha importancia al papel de Dios en la vida del hombre, a mí simplemente me gustaría remarcar cómo Llano, cuando piensa en el hombre, piensa en un ser que busca en todo la felicidad y que, por tanto, para conseguirla, deberá realizar aquello que lo perfecciona como persona. Aquí radica entre otras la concepción de empresa que tuvo nuestro autor.

4.4 Se puede pensar entonces en la capacidad deliberativa y de toma de decisiones como si fuera un sujeto que calcula riesgos y oportunidades ordenadas hacia la consecución de un bien a su alcance. La regularidad nos reasegura sobre la efectividad de nuestros propósitos pero siempre queda un espacio para la incertidumbre. En cualquier caso la toma de decisiones siempre comportará invertir recursos y exponerse a ciertos peligros. Cuando programamos el futuro haciendo propósitos concretos es siempre un estado de cosas *que no son todavía*; es más, ese programa ni siquiera es completo en todas sus dimensiones, sino que es, más bien, un propósito en el que, siendo nosotros los protagonistas de ese futurible, nos hace capaces de mejoramiento o de empeoramiento. En cualquier caso, el riesgo es ineludible. Por este motivo, resalta con más claridad el papel del *porque quiero* de la voluntad.

4.5 Por otro lado, en el proceso de la deliberación, se considera el mejor modo de llevar a la práctica el bien propuesto por el deseo racional, resolviendo los posibles conflictos entre el bien concreto y el bien global del agente. El fin último mismo, entendido como felicidad, no se delibera, aunque cada agente en sus deliberaciones y elecciones implementa su contenido como “ideal de vida”, convirtiéndolo luego en

un “estilo de vida”. La deliberación se debe realizar en el contexto de una visión global de la vida, compuesta por una red de fines de distintos niveles y ámbitos, que de alguna manera se subordinan al ideal de vida buena que es la felicidad. En la deliberación sobre el mejor modo de realizar el fin concreto propuesto, la razón práctica tendrá que considerar tal fin en el contexto de la vida buena y, por tanto, como un medio o condición para el fin último, que deberá ser comparado y valorado a la luz de otros posibles fines que también concurren a la felicidad y con los que en ocasiones podría entrar en conflicto. Este proceso puede ser largo y complejo, empeñar algún tiempo, por abarcar un campo amplio de medios-fines de la vida

## **5. REALIZACIÓN DE LA DECISIÓN.**

5.1 La decisión no basta tomarla una vez. Ésta debe estar presente en la ejecución, en su puesta en marcha, en su realización. Y también recurre a la experiencia: por el mero hecho de tomar una decisión no implica que automáticamente ésta se realice. Por otra parte tenemos que tener en cuenta que, normalmente, no existe la respuesta o la solución mejor. Ésta se configura a lo largo de la actuación. Normalmente no estamos en grado de prever todas las consecuencias de nuestras acciones, que por otro lado no están aisladas, y la realidad no es nunca una “fotografía” sino una continua realidad dinámica. En este sentido, se puede dar un sentido claramente antropológico a la famosa máxima de San Agustín “si dices basta estás perdido. Mira siempre hacia delante, camina siempre, progresa siempre.” (Sermo 169, 15 (PL 38, 926).

Se hace necesaria la presencia de la voluntad que con su querer “mantenga a flote” la decisión. Es también en la ejecución de la decisión donde se vuelve a poner de manifiesto la debilidad de las razones propuestas por la inteligencia. Ésta, por ser limitada, no sólo no suele

## *Conclusiones*

aportar razones definitivas sino que no es capaz de preverlo todo y por lo tanto toca a la voluntad mantener viva la decisión en la medida que su realización se vaya topando con nuevos elementos no previsto previamente.

A partir de aquí se pueden sacar dos consideraciones más. Una más inmediata: la importancia de querer lo decidido para su realización. Otra quizás más oculta pero no por eso menos importante y a la que Llano da gran importancia: tanto el que decide como el que ejecuta son la misma persona.

### **6. FIN Y MEDIOS.**

6.1 Ahora bien, esta visión global de la vida del agente nos ayuda a completar la idea aristotélica de cómo llevar a cabo la deliberación. Hemos visto que la deliberación se concluye con una elección, concretamente en una acción. Si hay diversos medios y modos alternativos de alcanzar el fin, se tiene que elegir aquella acción – conjunto de acciones- que sea accesible y más eficaz: el mejor. Los medios y el fin intermedio –no el fin último; éste no se elige– normalmente no suelen ser los únicos posibles, suele haber más de un modo de alcanzar el fin. En cualquier caso, las acciones se determinan con frecuencia por este criterio de eficacia.

Según este criterio, como se ha referido antes, la bondad de la elección se mediría sólo en términos de eficacia en cuanto destreza, capacidad que hace posible determinar y elegir las acciones que tienden a promover cualquier fin asumido para alcanzarlo. La deliberación podría ser una mera capacidad técnica de encontrar lo que promueva de manera eficaz cualquier fin del agente. Sin embargo, sin la orientación de los fines hacia el fin último, como medios moralmente adecuados al objetivo final de la vida, la elección procedente de una deliberación de

ese tipo no se puede decir que sea auténtico principio de *praxis* moral, pues no estaría interesado a la bondad moral de la acción. En este sentido, la elección debe formarse a partir de un proceso deliberativo en el que el agente considera diversos fines-intermedios, de distintos niveles, de manera que se pueda promover más eficazmente el conjunto de los fines-intermedios a través de la promoción de aquellos valores últimos, más relevantes, en orden al fin último. El agente deberá responder a esta pregunta: ¿qué fin inmediato tengo que promover aquí y ahora para ser feliz?

6.2 Es verdad que a la hora de buscar los medios para el fin un criterio claro y fundamental es el de eficacia: que el medio sea eficaz será sinónimo que a través de él se consigue el fin propuesto. Sin embargo, aun siendo un criterio fundamental de selección de medios durante el proceso deliberativo, no es el único. En efecto, me parece que se podría hablar de un criterio de eficiencia con respecto al proceso. Es decir, el criterio de eficacia miraría al resultado (consecución del fin) y el de eficiencia miraría el proceso (armonía entre medios). Asegurado la consecución del fin, este segundo criterio analizaría los medios en su conjunto y en su singularidad.

Por lo que se refiere al conjunto significa que los medios serán elegidos en función de su compatibilidad con los demás medios. No basta que un medio sea óptimo en sí mismo, es preciso que sea capaz de confraternizar con los demás. De tal manera que aunque un medio individualmente analizado sea el mejor, puede darse la situación de que no sea elegido por su posible incompatibilidad con el resto de medios. Por lo que se refiere a su singularidad, me refiero a que al ahora de escoger los medios no basta que funcione, que sea eficaz y que sea compatible con los demás medios. Es preciso tener en cuenta la ontología del medio y respetarla; sino se caería en la instrumentalización de los medios.

6.3 Como decíamos, hablamos de medios para conseguir el fin, pero su ontología no se acaba en su *ser-para* sino que es importante no

## Conclusiones

perder de vista su ontología en sentido global. Sin embargo, y siguiendo a Llano, mi intención se quería detener un poco más en el hecho de que no por cumplir el *ser-para* el fin significa que ese medio sea el más eficiente. Sí es eficaz, pero que sea eficiente no es tan inmediato. Tanto más cuando los medios sobre los que se deliberara hace referencia a personas.

### 8. IDEA EJEMPLAR. CAUSA EJEMPLAR.

8.1 Como se ha visto, Llano está en total desacuerdo con la típica división en cuatro de las causas aristotélicas. Según él es confusa. Para nuestro autor habría que represtigiar a la causa ejemplar. Así lo hemos recogido en este estudio. En efecto, no es que se hubiera olvidado sino que se había incluido dentro de la causa formal. Concretamente se hablaba de causa formal extrínseca cuando se referían a la causa ejemplar. Llano no está de acuerdo entre otras cosas porque la misma denominación causa forma extrínseca es equívoca. La causa formal se dice del objeto al que informa, por tanto, si la causa formal es la que configura la materia es necesariamente intrínseca.

En cualquier caso, se ha visto anteriormente como la causa ejemplar (idea ejemplar) es aquella preconcepción que sirve de guía y modelo al agente en la realización de la acción. También se apuntaba que lo verdaderamente importante era la consecución de la decisión y que por tanto lo que interesaba era que esa idea ejemplar –que debe ser imitable e intentada- dejara de serla y pasara a tener su propio *esse*: que existiera independientemente del agente. Pues bien, es precisamente aquí donde se ve la importancia del “quiero” que es el que inicia el proceso de desaparición de la idea ejemplar para que se realice. “Quiero” el *esse* de la idea ejemplar. La voluntad, como causa eficiente, prima sobre la causa ejemplar en la acción, precisamente porque el eje causal central de la acción es la causa eficiente.

8.2 En este sentido me gustaría remarcar el hecho de que Llano defiende la idea ejemplar en la *praxis*. Hemos visto como está en desacuerdo con Aristóteles –y en parte también con Santo Tomás– acusándole de tratar la idea ejemplar sólo cuando se refiere a la *poiesis*. En cambio Llano defiende que también hay idea ejemplar en la *praxis*. Este hecho, según nuestro autor, es debido a la gran distinción que se ha hecho de la *praxis* y de la *poiesis* que ha acabado por separarlas totalmente cuando son acciones estrechamente relacionadas. Llano defiende que sí puede hablarse de idea ejemplar en la *praxis*. Retomando la idea aristotélica de que el hombre se hace a sí mismo, consigue unir idea ejemplar y *praxis* a través precisamente de la libertad del hombre. Si el hombre siguiera razones suficientes por sí mismas, la voluntad no sería libre.

## **9. INTELIGENCIA DESEOSA Y DESEO INTELIGENTE.**

9.1 Parece que Llano, al recuperar el papel esencial de la voluntad en la elección, indirectamente recupera también el sentido propio de la sentencia aristotélica. Es decir, Aristóteles dice: “Por eso la elección es o inteligencia deseosa o deseo inteligente, y esta clase de principio es el hombre.” Y también defiende que quien actúa, quien elige no es ni la inteligencia ni la voluntad, sino la persona: toda la persona. Por este motivo no tendría sentido la controversia sobre la prioridad de una frente a la otra porque ambas son distintamente esenciales: complementarias.

9.2 Ahora bien, ante la necesidad de escoger entre una de ellas con tal de averiguar si es antes el huevo o la gallina, se decanta claramente a favor de la voluntad. Sin embargo, y teniendo en cuenta su concepción antropológica, la postura de Llano estaría más acorde si en vez de definir la elección como “deseo inteligente o inteligencia

### *Conclusiones*

deseosa”, se dijera que la elección es “inteligencia deseosa y deseo inteligente”. No una disyuntiva sino una complementariedad.





## ***ANEXO: FORMACIÓN, PUBLICACIONES, ACTIVIDADES Y CARGOS MÁS DESTACADOS.***

Agradecemos al profesor Alejandro García Jaramillo, discípulo de Carlos Llano Cifuentes, por facilitarnos este material.

### ***1. ESTUDIOS PROFESIONALES.***

- Cursó un año de Licenciatura de Filosofía en la Facultad de Filosofía y letras de la Universidad Complutense (Madrid, España)
- Cursó un año de Licenciatura de Economía en la Facultad de Economía de la Universidad Complutense (Madrid, España).
- Licenciatura de Filosofía en la Universidad de Estudios de Santo Tomás (Roma, Italia), becado por el Instituto de Investigaciones Científicas de España.
- Cursos del Doctorado de Filosofía en la Universidad de Estudios de Santo Tomás, superando el examen con calificación de 50 sobre 50.
- Aprobación ante la Facultad de Filosofía de la Universidad de Santo Tomás, de la tesis doctoral *Presupuestos sobre el conocimiento del principio de contradicción*, con una calificación de 19 sobre 20.
- Revalidación de estudios de doctorado en Filosofía por los de Licenciatura en Filosofía, en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

- Cursos completos del Doctorado de filosofía en la Facultad de Filosofía de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), con una calificación de 9.8 sobre 10.

## 2. ACTIVIDADES ACADÉMICAS.

### a) Anteriores:

- Presidente del Consejo Superior de la Universidad Panamericana (1974-1994).
- Presidente del Consejo Superior del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, perteneciente a la misma Universidad (1967-1994).
- Miembro de la Junta de Gobierno del Instituto Cultural Hispano Mexicano (de 1958 a 1968).
- Miembro del Comité Latinoamericano de Decanos de Escuelas de Administración (CLADEA) (1968 a 1970).
- Patrono honorario de la Universidad Bonaterra, Aguascalientes, y miembro de su Consejo Académico Asesor.
- Miembro del Consejo de Dirección y Desarrollo Integral del Microempresario, A.C.
- Presidente de la Comisión de Educación de Fundación Mexicana para la Calidad, FUNDAMECA

### b) Hasta su muerte:

- Profesor de Teoría del Conocimiento de la Universidad Panamericana.

## *Anexo*

- Profesor de Antropología del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE).
- Miembro del Consejo de Dirección de la Revista ISTMO.
- Profesor y asesor académico del Centro Panamericano de Humanidades (CPH), Monterrey.
- Asesor académico del Seminario Permanente Humanismo y Empresa, Universidad de Navarra, España.
- Miembro Fundador del Seminario Permanente de Humanismo y Empresa, Facultad de Filosofía, Universidad Panamericana.
- Miembro Honorario de la Unión Social de Empresarios de México (USEM).
- Miembro Correspondiente de la Academia Brasileira de Filosofia.
- Socio Académico de la Academia Internacional de Direito e Economia del Brasil

### **3. ACTIVIDAD EN EMPRESAS.**

#### **a) Anteriores:**

Carlos Llano fue miembro de los consejos de administración de las siguientes empresas:

- Grupo Financiero MultiVa (Multivalores y Bancentro).
- Grupo Radio Centro.
- Polycrom (Ingenios azucareros).
- Lady Godiva y Transformadora de Cacao.
- Sociedad Electromécanica (SELMEC).
- Buhler de México (fabricante de molinos).
- La Suiza, S.A.
- Financiera Comercial.

- Central Financiera.
- Invermexico.
- Polibanca Innova.
- Industrias Pando.
- Osborne de México
- International Management Development Institute (Washington)
- Empresas Lanzagorta (bienes de capital).
- Novopan de México (tableros de madera).
- Vicepresidente del Consejo de Administración de Bancentro, Ciudad de México.
- Wallworht de México.
- Miembro del Consejo Editorial de la Revista Expansión (1996-2001)

**b) Hasta su muerte:**

- Miembro del Consejo Superior del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE).
- Miembro del Consejo Superior de la Universidad Panamericana.
- Miembro de los Consejos de Administración de:
  - Posadas de México.
  - Fundación Mexicana para la Calidad Total (FUNDAMECA).
- Miembro Honorario del Consejo Editorial de la Revista Expansión.
- Miembro Honorario de Unión Social de Empresarios de México (USEM).

**4. INSTITUCIONES FUNDADAS.**

- Director Fundador de la Revista ISTMO (1958 a 1980).

Anexo

- Presidente Fundador del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE).
- Presidente Fundador del Instituto de Capacitación de Mandos Intermedios (ICAMI).
- Miembro Fundador del Instituto de Mandos Intermedios (IMI) (con sede en Monterrey)
- Presidente Fundador del Instituto de Desarrollo Personal para Operarios (INDEPO).
- Miembro Fundador del Instituto Mexicano de Doctrina Social Cristiana (IMDOSOC).
- Rector Fundador de la Universidad Panamericana (1985-1994).
- Miembro Fundador de la Universidad de Bonaterra (Aguascalientes).

5. *DISTINCIONES RECIBIDAS.*

Nombre del reconocimiento	Institución que otorga	Fecha
Medalla de Honor al Mérito Empresarial	Cámara Nacional de Comercio	Octubre, 1994
Premio Eugenio Garza Sada	Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey-FEMSA	Septiembre, 1999.
Premio Nacional a la Excelencia "Jaime Torres Bodet"	Centro Universitario Grupo Sol	Agosto 2001
Doctorado <i>Honoris Causa</i>	Universidad de Piura	Septiembre 2001
Salón del empresario	Revista Expansión-Impulsa al joven emprendedor.	Junio 15, 2004
Master de Oro	Forum de Alta Dirección, Capítulo de México	Octubre 13, 2005

Premio Nacional Pedro Sarquis Merrewe	Fundación Pedro Sarquis Merrewe A.C.	Junio 20, 2007
---------------------------------------	--------------------------------------	----------------

## 6. LIBROS PUBLICADOS.

### a) En coautoría.

- *La vertiente humana del trabajo en la empresa*, Editorial Rialp. Madrid, 1990.
- *La misión de la universidad*, Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), México, 1990.
- *Ensayos aristotélicos*, Editorial Cruz O - Universidad Panamericana, México, 1996.
- *Antropología de la Acción Directiva*, AEDOS, Unión Editorial, Madrid, 1997.
- *Ética y empresa*, FCE-ITAM, México, 2000.
- *El rescate ético de la empresa y el mercado*, Trillas, México, 2001.
- *Aristóteles y aristotélicos*, Editorial Cruz O - Universidad Panamericana, México, 2002.
- *Liderazgo y participación social*, en "Reflexiones sobre la ética y la cooperación internacional para el desarrollo: los retos del siglo XXI", Markus Gottsbacher y Simone Lucatello editores, Ed. Cooperación Internacional, México, 2008.
- *Tercera audiencia pública, La vida ante la corte. Inconstitucionalidad del aborto*, Ma. del Carmen Cevallos Ferriz y Andrea Fernández Cueto, editores. Editorial Enlace, México, 2008.
- *La encrucijada de definir la ética*, en 30 dilemas éticos empresariales y otros textos, Revista ISTMO-IPADE, México, 2008.

## Anexo

- *Los dioses tutelares del amor*, en “La persona y la experiencia familiar”, Programa Persona y Familia: IPADE, Editorial IPADE, México, 2009.

### **b) Individualmente.**

- *Análisis de la acción directiva*. Editorial Limusa. México, 1979. (15va. Reimpresión, 2007).
- *Las formas actuales de la libertad*. Editorial Trillas. México, 1983.
- *El empresario y su mundo*. Editorial McGraw-Hill, México 1991.
- *El empresario y su acción*. Editorial McGraw-Hill, México 1991
- *El empresario ante la responsabilidad y la motivación*. Editorial McGraw-Hill, México 1991.
- *Los fantasmas de la sociedad contemporánea*. Editorial Trillas, México, 1995.
- *El nuevo empresario en México*. Fondo de Cultura Económica. México 1995.
- *El conocimiento del singular*. Editorial Cruz O - Universidad Panamericana, México, 1995.
- *La creación del empleo*. Editorial Panorama. México 1995.
- *La enseñanza de la dirección y el método del caso*. IPADE. México 1996.
- *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. Fondo de Cultura Económica, México, 1997.
- *Sobre la idea práctica*. Eunsa, Pamplona, 2007.
- *Examen filosófico del acto de la decisión*. Editorial Cruz O - UP, México, 1998.
- *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*. Trillas, México, 1999.
- *Viaje al centro del hombre*, Ruz, México, 2007.
- *La amistad en la empresa*. Fondo de Cultura Económica. México 2000.



- *Sistemas versus persona*, McGraw-Hill, 2000, México.<sup>749</sup>
- *La metamorfosis de las empresas*. Granica, México 2001.
- *Nudos del humanismo en los albores del siglo XXI*, Editorial Patria-CECSA, México, 2001.
- *Falacias y ámbitos de la creatividad*, Noriega Editores- IPADE, México, 2002.
- *Humildad y liderazgo*, Ediciones Ruz, México, 2004
- *Etiología de la idea de la nada*, Fondo de Cultura Económica, México, 2004
- *Etiología del error*, EUNSA, Pamplona, 2004.
- *Abstractio, Bases noéticas para una metafísica no racionalista*, Editorial Cruz-UP, México, 2005.
- *Separatio, Bases noéticas para una metafísica no racionalista*, Ediciones Ruz-UP México, 2007.
- *Demonstratio, Bases noéticas para una metafísica no racionalista*, Ediciones Ruz-UP, México, 2007.
- *Reflexio, Bases noéticas para una metafísica no racionalista*, Ediciones Ruz-UP México, 2008.
- *Ensayos sobre José Gaos: metafísica y fenomenología*, Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Filosóficas, México, 2008.
- *Análisis filosófico del concepto de motivación*, Cuadernos de Anuario Filosófico, Serie Universitaria 215, Pamplona, 2009.
- *Ser del hombre y hacer de la organización*. Ediciones Ruz. México 2010.

---

<sup>749</sup> Esta obra constituye la segunda edición del libro *El postmodernismo en la empresa*. Editorial McGraw-Hill México, 1994, cuyo nombre fue modificado por sugerencia de la editorial.

Anexo

7. PUBLICACIONES EN REVISTAS DE FILOSOFÍA.

a) Diánoia (Instituto de Investigaciones Filosóficas, UNAM)

Nombre del Artículo	Nº	Año	Ciudad	Págs.
1. El conocimiento del singular en José Gaos	43	1990	México	17-37
2. Objetos Ideales y entes metafísicos en la obra de José Gaos	39	1993	México	181-200
3. La Filosofía del No en José Gaos	43	1997	México	185-227

b) Tópicos (Universidad Panamericana)

Nombre del artículo	Nº	Año	Ciudad	Pág.
4. Los problemas actuales de la libertad	2	1992	México, D. F.	19-40
5. La idea práctica en la acción práctica	4	1993	México, D. F.	61-84
6. Cuatro Conceptos para un pensamiento no ilustrado ( <i>analogía, otredad, empatía y epimeleia</i> )	6	1994	México, D. F.	117-155
7. Algunas aclaraciones acerca del conocimiento del singular	9	1995	México, D. F.	77-82
8. Función, plan y proyecto	10	1996	México, D. F.	25-59
9. El anhelo metafísico de Antonio Machado	13	1997	México, D. F.	171-218
10. Derechos Humanos y virtudes fundamentales	15	1998	México, D. F.	99-124
11. La dimensión empírica de la argumentación metafísica en Tomás de Aquino	17	1999	México, D. F.	153-198
12. La "introducción" a la Crítica de la Razón Pura y el Comentario al "De Trinitate" de Boecio de Santo Tomás de Aquino	21	2002	México, D. F.	27-67

13. El juicio de separatio en Tomás de Aquino y la remotio en el Pseudo-Dionisio.	23	2002	México, D. F.	99-131
14. La reflexión del entendimiento sobre las imágenes sensibles y el sensible per accidens	24	2003	México, D. F.	131-159
15. El espacio y la materia en el conocimiento metafísico	26	2004	México, D. F.	99-132

### c) Varios

Nombre del Artículo	Revista	Nº	Año	Ciudad	Págs.
16. "Individuo y Sociedad: Problema Metafísico". El Problema del Hombre.	Memorias del XIII Congreso Internacional de Filosofía (7-14/9/63)	2	1963	México	259-270
17. La formación del Pensamiento Económico de Marx por E, Mandel	Revista Persona y Derecho (Revista de Fundamentación de las Instituciones Jurídicas)	3	1976	Pamplona	708-745
18. La dignidad de la persona humana en la Constitución pastoral "Gaudium et Spes"	Revista Efemérides Mexicana. Estudios Filosófico Teológicos (Universidad Pontificia de México)	26	1991	México	181-194
19. La intencionalidad del concepto en Estado de Objeto	Revista de Filosofía N° 96 (Universidad Iberoamericana)	96	1999	México	393-405
20. El concepto en física y metafísica: análisis antropológico, epistemológico y ontológico	Revista <i>online Metafísica y Persona</i>	1	2009	Málaga	3-26
21. La argumentación metafísica en la filosofía aristotélica	Revista <i>online Metafísica y Persona</i>	2	2009	Málaga	17-31

**8. PUBLICACIONES EN REVISTAS.**

**a) Istmo (México)**

<b>Nombre del artículo</b>	<b>Año</b>	<b>Nº</b>	<b>Pags.</b>
1. Problemas de la enseñanza en Cuba	1959	4	53
2. Las matemáticas y la enseñanza media	1959	6	65
3. El Cardenal Ottaviani frente al comunismo	1960	7	98
4. El socialismo en Occidente	1961	17	25
5. El Católico Liberal en México	1963	29	13
6. Iglesia, familia y Estado en la educación	1965	38	13
7. Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa(IPADE)	1967	50	46
8. El estilo de mando en la empresa	1968	56	10
9. La educación superior femenina	1968	58	25
10. El banco de la Universidad Latino-Americana y la universidad misma	1969	60	68
11. Libertad y compromiso	1969	61	9
12. Libertad y autenticidad	1969	62	9
13. Libertad y Fe	1969	63	6
14. Libertad y diálogo	1969	64	7
15. Función directiva y acción de síntesis	1969	65	17
16. La verdad en la acción práctica	1970	70	7
17. La acción directiva y la experiencia	1970	71	7
18. La creatividad en la acción directiva	1971	72	7
19. Análisis fundamentales sobre la decisión directiva	1971	76	20
20. La influencia de la empresa sobre los hijos	1971	77	7
21. El director de empresa ante sus problemas	1972	80	7
22. La dirección de la empresa y la enajenación en el trabajo	1972	81	7

23. Ventajas y límites de la empresa familiar	1973	85	23
24. La sucesión de las empresas familiares	1973	86	25
25. Empresa ¿flexibilidad o institucionalización	1973	88	29
26. Nueve ideas básicas para dirigir por objetivos	1974	90	20
27. Diálogo de los demonios	1974	93	51
28. Primacía de la oportunidad sobre el objetivo oportunidad y oportunismo	1974	95	42
29. La capacidad de la decisión	1975	99	32
30. El problema de la enseñanza de la Filosofía en nuestro tiempo. La situación actual de la filosofía	1975	100	56
31. Los fantasmas de la sociedad contemporánea	1976	106	34
32. ¿Propiedad o señorío?	1977	108	18
33. El modo de ser de la empresa	1977	110	13
34. La dialéctica del hacer humano	1977	112	31
35. Hombre, empresa y sociedad	1977	118	146
36. Un perfil filosófico del activismo	1979	125	44
37. Una aproximación filosófica al problema de la muerte	1980	129	19
38. El carácter moral de las utilidades	1982	142	48
39. El estado megalómano	1984	155	63
40. Trabajo y sociedad en el fundador del Opus Dei	1985	159	55
41. Trece argumentos a favor de la vida	1986	162	11
42. El dilema de las motivaciones	1986	164	17
43. El miedo del empresario	1987	170	31
44. Los dioses tutelares del amor	1987	172	46
45. Neoliberalismo y social cristiano	1987	175	49
46. Los públicos jueces de la publicidad	1988	177	7
47. La utopía desangelada	1988	179	8
48. La excelencia fuera de contexto	1989	180	67

Anexo

49. La creatividad en la acción directiva	1989	181	16
50. Las caras de la dignidad	1989	181	61
51. Hospitalidad: vanguardia empresarial	1990	186	24
52. El perfil del director mexicano	1990	188	46
53. Empresa: creatividad eficiente y humana	1990	189	45
54. Liderazgo: el remo de la partitura	1990	190	40
55. Los supuestos ideológicos de la reprivatización bancaria	1990	191	47
56. Tiempo despejado	1991	192	9
57. La modernización de la Universidad	1991	193	15
58. ¿Qué es lo superfluo?	1991	194	30
59. Competencia y poder vs. Colaboración y servicio	1991	195	33
60. Dirección, decadencia y auge	1991	197	15
61. La creación de la riqueza en México	1992	198	47
62. El empresario y la capacidad de riesgo	1992	199	45
63. El capitalismo o los capitalismos	1992	200	4
64. La teoría K	1992	202	41
65. Un nuevo espíritu de la empresa	1993	204	47
66. Una relación esquizoide	1993	206	8
67. Acción directiva, ¿Recetas o criterios?	1993	207	8
68. El resplandor de la verdad	1994	210	63
69. ¿Ética para dinosaurios?	1994	212	8
70. El oficio del ser hombre	1994	214	20
71. Creación del empleo	1995	217	4
72. El empresario ante el miedo	1995	219	24
73. El diccionario de la tolerancia	1995	220	16
74. 10 recomendaciones para estructurar el trabajo no estructurado	1995	221	16
75. Por un nuevo modelo de empresa	1995	221	16

76. El marketing desde la cumbre	1996	222	4
77. Los dioses tutelares del amor	1996	223	36
78. El carácter: ¿armonía o lucha?	1996	224	36
79. Las siete culturas del capitalismo	1996	227	4
80. Valores medida del hombre	1997	228	36
81. Riesgo y resistencia en el trabajo de la empresa	1997	231	4
82. A propósito del trigésimo aniversario de la Universidad Panamericana	1997	233	10
83. Nudos y lazos de amistad	1997	233	22
84. Los frutos de la tarea	1998	237	30
85. Dilemas éticos de la empresa contemporánea	1998	239	16
86. Carácter	1999	244	56
87. Las dos caras de la Globalización	1999	245	14
88. Creatividad en la empresa, trampas, falacias y ámbitos	2000	246	14
89. Viaje al centro del hombre	2000	247	24
90. El claroscuro de internet	2000	249	24
91. La ética, tan polémica como necesaria	2000	251	52
92. El arte de gobernar según Peter Drucker	2001	252	24
93. La amistad en la empresa y la familia	2001	255	25
94. Droga y terrorismo: evasión o trascendencia	2002	257	54
95. Significado del trabajo para el Beato Josemaría Escrivá de Balaguer	2002	259	58
96. El rescate ético de la empresa y el mercado	2002	261	20-23
97. ¿Dónde empieza y acaba la responsabilidad del empresario?	2003	265	14
98. La vigencia de la contaduría	2003	266	22
99. ¿Empresarios postmodernos?	2003	267	14-17
100. Gestionar la diversidad en la empresa	2003	268	8
101. Empresas educativas: servir para servir	2004	270	24

Anexo

102. El liderazgo humilde	2004	271	6
103. La confianza en la empresa	2004	274	10
104. De la cultura del consumo a la cultura del ahorro	2005	281	12
105. Lo que la tecnología se llevó	2006	283	14
106. Servicio social, ¿superior al mercantil?	2006	284	20
107. Alentar e impulsar, más que presionar.	2006	285	12
108. Confianza, lazo esencial para dirigir	2007	EE	50-60
109. 109. Entender al hombre, clave de la dirección de empresas	2008	295	32-34
110. 110. Remedios para una auténtica globalización.	2008	299	19-24
111. 111. ¿Cómo se forma la inteligencia?	2009	301	52-53
112. 112. Mapas del amor y la amistad	2009	304	12-14
113. 113. Dirección recta y correcta, un arte del corazón	2010	309	17-30

**b) Publicaciones en Revista Expansión (México)**

Nombre del artículo	Año	Nº	Pág.
1. MEDEX: Para ejecutivos con experiencia	1992	597	190-192
2. Responsabilidad Social: Una vieja discusión	1994	Esp.	39
3. ¿Nuevo modelo económico o nuevo tipo de empresario?	1995	678	86
4. Mucha competencia, poca colaboración	1996	637	46
5. Otra bicefalia del empresario	1996	683	45
6. Individualismo y Crisis	1996	690	81
7. Capital Monetario y Capital Social	1996	697	204, 207
8. La prueba del ácido para la empresa privada	1996	701	84, 86-87
9. El misterio de las empresas inteligentes	1997	708	48-49
10. La finalidad de las empresas, en cuestión	1997	724	123-124
11. Afores: ¿sistema o actitud?	1997	726	103-104



12. La Buena Fama	1997	727	62-67
13. La empresa virtual	1997	729	78-81
14. Organizaciones Horizontales	1998	734	61-62
15. ¿Empresarios humildes?	1998	739	99-100
16. ¿Es el egoísmo la mejor opción?	1998	742	110-112
17. Lo a la mercantilidad	1998	747	247-249
18. La corporación ácrata	1998	752	126-129
19. El poder de la simplicidad	1999	763	110-111
20. Omisión Indevida ¿Cuántas veces criticamos a las compañías o empresarios por aquello que dejan de hacer?	1999	766	178-180
21. Un importante cambio de paradigma	1999	774	147-149
22. Desarrollo sostenible y equitativo	1999	777	170-173
23. Ética, ¿Una señora desconocida?	2000	805	209-213
24. La importancia de la firmeza	2003	871	44-45
25. Las dualidades del líder	2007	974	134-138

### c) Publicaciones en Revista USEM (México)

Nombre del artículo	Año	Nº	Págs.
1. Remuneración y flexibilidad en la empresa	1973	20	4-8
2. La dirección de la empresa y la enajenación en el trabajo	1974	23	18-24
3. Nueve ideas básicas `para dirigir por objetivos (El hombre sólo actúa como tal cuando es consciente y volente de la finalidad por la que actúa)	1974	28	18-28
4. Seis condiciones básicas dirigir por objetivos (Este modo de dirigir implica un nuevo modo de ser de la empresa y sus hombres)	1976	39	17-26
5. ¿Propiedad y señorío?	1977	45	8-12
6. Un perfil filosófico del activismo	1978	51	7-11
7. Una teoría sobre el comportamiento en la organización	1982	75	22-27

Anexo

8. El carácter moral de las utilidades	1984	85	2-10
9. El empresario ante el miedo	1985	100	4-12
10. Responsabilidad del empresario en tiempos de miedo	1985	102	2-10
11. Tres conceptos en boga: empresa, creativa, eficiente y humana (Hay tres conceptos cuya recta aplicación a la vida socioeconómica de la empresa es vital para su éxito)	1987	129	2-5
12. El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa	1989	146	7-12
13. Iniciativa Privada: Tres conceptos en crisis	1990	161	6-13
14. El principio de proporcionalidad y el principio de imparcialidad en la ética empresarial (Business Ethics)	1990	166	4-9
15. Humanismo en la empresa (1a parte)	1991	173	7-12
16. Humanismo en la empresa (2a parte)	1991	174	8-12
17. Solidaridad cristiana y nueva empresa (La cristianización y humanización ha de influir en el <i>Lebenswelt</i> )	1996	Esp.	4-5
18. Viaje al centro del hombre	2000	238	20-31

d) **Publicaciones en Revistas Varias.**

Nombre del artículo	Nombre de la revista	Nº	Año	Pág.
1. Imagen y Realidad de la Empresa Mexicana. Responsabilidad de la empresa frente a la tensión social	Revista Publicación Punto de vista del sector público y privado. México: Estructura socio-económica e inversión extranjera		1972	273-294
2. Fundamentals of the managerial decision-making process	Revista: International Studies of Management and Organization	2.	1972	213-221
3. El Estilo de Mando en la Empresa	Conferencia sustentada en el Grupo Hulero Mexicano, A.C. , patrocinada por Negromex.		1975	5-11
4. La Capacidad (La importancia de la decisión)	Revista Ventas y Mercadotecnia	2	1976	24-27
5. Función Directiva y Acción de Síntesis	Revista Management Today en Español (Revista de proyección	39	1976	30-46

	Gerencial avanzada)			
6. El Director de Empresas y sus problemas	Revista Management Today en español (Revista de Proyección Gerencial Avanzada)	38	1976	11-14, 48, 50, 53 y 54
7. El método del Caso: Debilidades y Fuerzas	Revista EAFIT	29	1978	20-41
8. Prever para prevenir	Revista Atalaya (Publicación del segundo coloquio Internacional)		1979	
9. La empresa familiar en México (1a parte)	Revista Ventas y Mercadotecnia	5	1980	10-21
10. La empresa familiar en México (2a parte)	Revista Ventas y Mercadotecnia	6	1980	7-20
11. Empresa creativa, eficiente y humana (Tres conceptos en boga)	Revista Esencia Patronal (Publicación de COPARMEX)	8	1981	8-11
12. Ativismo, uma doená do empresáριο do século XX	Revista ADCE	13	1982	4-8.
13. El carácter moral de las utilidades	Revista CONSTRUVER (publicación de la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción)	2	1985	20-31
14. El Empresario ante el miedo (1a parte)	Revista CONSTRUVER (Publicación de la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción)	6	1985	32-36
15. El Empresario ante el Miedo (2a parte)	Revista CONSTRUVER (Publicación de la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción)	7	1986	30-31
16. Responsabilidad del Empresario en Tiempo de Miedo (1a parte)	Revista Veritas (Boletín del Colegio de Contadores Públicos de México, A.C.)	1375	1986	25-26
17. Responsabilidad del empresario en Tiempo de Miedo (2a parte)	Revista Veritas (Boletín del Colegio de Contadores Públicos de México, A.C.)	1376	1986	24-27
18. Calidad en la persona	Revista CODICE (Publicación de CONDUMEX)	5	1986	8-9
19. El Dilema de las	Revista Empresa Joven	4	1987	25-30

Anexo

Motivaciones				
20. La doctrina de la Iglesia en materia educativa y el Programa Nacional de Educación 1984-88	Revista Iglesia y Educación en México. Conferencia del Episcopado Mexicano		1987	100-122
21. La Actividad Económica	Revista Nuestro Tiempo	394	1987	114-115
22. Neoliberalismo y Social cristianismo	Revista Signo de los Tiempos	17	1987	15-18
23. El trabajo directivo y el trabajo operativo de la empresa	Revista Cuadernos Empresa y Humanismo (Seminario Permanente)	9	1988	5-23
24. Lectura Cultural de la Encíclica "Sollicitudo Rei Socialis"	Revista Signo de los Tiempos	30	1990	10-15
25. Neoliberalismo y social-cristianismo	Revista CAUCES (Información y Análisis para el Desarrollo)	95	1990	36-43
26. Las Incógnitas del Posmodernismo	Revista Signo de los Tiempos	36	1991	10-12
27. ¿Qué es lo superfluo?	Revista Gente	407	1993	42-43
28. Familia y Empresa, Una relación esquizoide	Revista Visión		1993	4-8
29. Pastoral para el mundo del trabajo	Revista La Cuestión Social	1	1994-95	405-406
30. Libertad y Educación	Publicación del Seminario "Valores, familia y educación"		1995	61-70
31. Aspectos sociales de la creación de empleo (1a. parte)	Revista de Antiguos IESE	58	1995	83-92
32. Aspectos sociales de la creación del empleo (2º parte)	Revista de Antiguos IESE	59	1995	55-70
33. Federalismo y Subsidiariedad	Revista del Senado de la República	1	1995	64-75
34. Trabajo en Equipo	Revista Excellentia	49	1995	24-29
35. Obiettivo Occupazione: Creare il Proprio Lavoro	Revista Lavoro: Inventare il Futuro		1995	45-60
36. Creación de empleo	Revista Empresa y Humanismo	33	1996	19-28

37. La persona Humana en la Empresa de Fin de Siglo	Revista Cuadernos Empresa y Humanismo	63	1996	5-35
38. Empleo, educación y formación permanente	Revista Lo mejor de executive excellence (Panorama Editorial)	3	1996	71-80
39. Motivaciones conjuntas y disyuntivas	Revista Lo mejor de executive excellence (Panorama Editorial)	4	1996	89-98
40. El Empresario ante el Miedo	Revista Minería Camimex (Revista de la Cámara Minera de México)	1	1996	17-23
41. México: modelos económicos o conceptos antropológicos	Revista Noticia (órgano de difusión interna de la Universidad Panamericana)	105	1996	5-6
42. La persona humana en la empresa de fin de siglo	Revista Nuestro Tiempo (Intervención en la VIII reunión Internacional del Seminario "Empresa y Humanismo")		1996	104-122
43. Empleo, Educación y Formación Permanente	Revista Situación (Formación Permanente, Servicio de Estudios BBV)	4	1996	15-31
44. Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa	Revista Alto Nivel	101	1997	47
45. Resistir es la diferencia	Revista Interdesc	18	1997	11-16
46. ¿Proyectos, posesiones o quehaceres? Una disyuntiva existencial	Revista Génesis (Publicación de la Escuela de Administración: Universidad Panamericana)	5	1997	6-7
47. Derechos Humanos y Virtudes Fundamentales	Revista del Senado de la República	8	1997	104-121
48. Derechos humanos y virtudes fundamentales	Revista Gaceta (Publicación Mensual de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal)	12	1997	77-88
49. El Diccionario de la Tolerancia	Revista La Cuestión Social	2	1998	110-124
50. Las piezas claves de la Autoridad	Revista Interdesc	21	1998	13-16
51. La familia como ámbito por	Revista La cuestión Social	4	1998-	349-357

Anexo

excelencia de formación de carácter			99	
52. Paradojas de la Ética Empresarial	Revista Empresa y Humanismo (Instituto de Empresa y Humanismo)	I/9	1999	68-69
53. Acción Directiva ¿Recetas o criterios?	Revista Lo mejor de executive excellence (Panorama Editorial)	6	1999	11-19
54. La hospitalidad como una necesidad esencial del ser humano	Seminario de servicios Hospitalidad (ESDAI)			8-43
55. Aspectos axiológicos de la creación del empleo	Mercurio Peruano (Revista de humanidades)	512	1999	62-72
56. Paradojas de la Ética empresarial	Revista de Antiguos Alumnos del IEEM	1	1999	59-73
57. Blanda y populista la educación	Revista Certeza Económica	18	2000	8-23
58. ¿Elegiste bien tu carrera?	Revista EXP		2000	81-82
59. La raíz vital del hombre (José Gaos)	El garabato, Exégesis	14	2000	
60. Policromía del capital	Lo mejor de Executive Excellence	9	2000	50-69
61. La metamorfosis de las empresas	Management Today en Español			22-24
62. El empresario del siglo XXI	Gestión de Negocios	2	2001	59-64
63. Panorama Social	Alto Nivel	156	2001	99
64. Si no hay cambio moral, el cambio político no tendrá vigencia	Certeza Económica	34	2001	27-41
65. La metamorfosis de las empresas	Management Today en Español	3	2001	21-24
66. "Estrategas: Carlos Llano"	Alto Nivel	162	2002	20-22
67. La hospitalidad como una necesidad esencial del ser humano	Hospitalidad, Revista Semestral del ESDAI		2002	41-103
68. Caracterología del directivo al inicio del siglo XXI	Revista Empresa y Humanismo,	2	2002	321-344
69. Trabajo y Sociedad en el Beato Josemaría Escrivá de Balaguer	Pensamiento y Cultura	Esp	2002	31-38

70. La responsabilidad empresarial	Alto Nivel	174	2003	
71. Mexicanos, empresarios por naturaleza	Alto Nivel	179	2003	89
72. Ética y empresa	Gestión de Negocios		2003	64
73. El empresario debe tener buena fama, no ser famoso	Certeza Económica	54	2003	30-33
74. Sentimiento y Comportamiento en las organizaciones	Hospitalidad, ESDAI	Esp	2004	111-128
75. ¿Cómo motivar realmente a su personal?	Business Style	4	2004	148-154
76. La enseñanza de la dirección	Revista de Antiguos Alumnos del IEEM. Universidad de Montevideo	1	2005	61-70
77. Talento e Interdependencia	Talento Humano	4	2005	16
78. Modelos económicos y Modelos antropológicos	Revista INALDE	13	2005	24-27
79. Sentimiento y comportamiento en las organizaciones.	Revista INALDE	14	2005	8-14
80. Aprendizaje de la ciencia y de la prudencia.	Revista Pensamiento y Cultura. Universidad de la Sabana	1	2005	13-29
81. La confianza: factor insoslayable del liderazgo	Talento Humano	5	2006	12
82. Capacidad de resistencia: cualidad del nuevo directivo	Talento Humano	6	2006	14-15
83. Acciones directivas y comunicación integral	Revista de Comunicación	5	2006	40-54
84. Cualidades personales en la dirección	Talento Humano	7	2007	30
85. Liderazgo y equipo (participación <i>del</i> y <i>en</i> el equipo)	Talento Humano	8	2007	47
86. Luces, cámara... ¡acción directiva!	Alto Nivel	231	2007	72-73
87. Colaboración y competencia	Talento Humano	9	2008	97-99
88. Bicefalia y simplicidad: notas del <i>management</i> del tercer milenio	Talento Humano	10	2008	10-11

Anexo

89. Formando talentos gerenciales	Alto Nivel		2008	84-85
90. Los lazos de unión como deficiencias, retos o virtudes	Contacto	208	2009	48-50
91. La moralidad de las utilidades en la empresa contemporánea	Talento Humano	11	2009	8-11
92. La capacidad de la decisión	Talento Humano	12	2009	25-30
93. El estilo de mando en la empresa	Talento Humano	12	2009	4-11

**e) Cuadernos de Humanismo y Empresa (México)**

Nombre	Nº	Año	Pags.
1. Los DIEZ puntos neurálgicos del <i>management</i> contemporáneo	10		7-32
2. Empresa y Universidad en el Futuro	15		5-34
3. La Repercusión de la Filosofía en la Acción Directiva	16	1994	5-16
4. Carlos Llano, Rocío Mier y Terán, Héctor Zagal: Familia y Empresa en la sociedad Posindustrial	18	1995	5-59
5. La Persona Humana en la Empresa de Fin de Siglo	22	1997	5-32
6. Neoliberalismo, Concepto Ambiguo	23	1998	5-29
7. Carlos Llano Cifuentes-Héctor Zagal Arreguín: Empresa y Códigos de Ética	24	1999	5-22





## BIBLIOGRAFÍA

ABBÀ, Giuseppe, *Felicidad, vida buena y virtud. Ensayo de filosofía moral*, EIUNSA, Barcelona 1992.

—, *Quale impostazione per la filosofia morale?*, Libreria Ateneo Salesiano (LAS), Roma 1995.

ALARCÓN, Enrique, *Corpus Thomisticum. S. Thomae de Aquino. Opera Omnia*, Universidad de Navarra, [www.corpusthomisticum.org](http://www.corpusthomisticum.org).

ANNAS, Julia, *The Morality of Happiness*, Oxford University Press, New York 1993.

ANSCOMBE, Elizabeth, *Modern Moral Philosophy*, «Philosophy» 33 (1958), pp. 1-19.

AQUINO, Tomás de, *Comentario a la Ética a Nicómaco de Aristóteles*, Colección de pensamiento medieval y renacentista n.9, EUNSA, Pamplona 2001<sup>2</sup>.

—, *Summa Theologicae*.

ARENAS DOLZ, Francisco, *Il concetto di deliberazione nella filosofia di Aristotele. Etica, Retorica ed Ermeneutica*, Università di Bologna, 2006.

ARREGUI, José Vicente, *El carácter práctico del conocimiento moral según santo Tomás*, «Anuario Filosófico» XIII (1980), pp. 101-128.

AUBENQUE, Pierre, *La prudence aristotélicienne porte-t-elle sur les fin ou sur les moyens?*, «Revue des études grecques, 78» (1965), pp. 40-51.

—, *Le Prudente chez Aristote*, PUF, Paris 1976<sup>2</sup>.

BASTONS, Miquel, *La inteligencia práctica*, Prohom Edicions, Barcelona, 2003.

BERTI, Enrico, *Le ragioni di Aristotele*, Laterza, Roma 1989.

BERTÓK, Rózsa, ÖFFENBERG, Niels, *Observaciones sobre el así llamado silogismo práctico*, «Anuario Filosófico» XXXII/1 (1999), pp. 149-155.

CAMPODONICO, Angelo, *Sagesse pratique et éthique de la vertu dans le pensée anglo-saxonne contemporaine, Le jugement pratique*. Autor de la notion de phronèsis, en D Loires (a cura di), Università di Genova, L. Rizzerio, Colletion: Bibliothèque d'histoire de la philosophie. Vrin, Paris 2008, 261-279.

COOPER, Jonh M., *Reason and Human Good in Aristotle*, Harvard University Press, Indianapolis 1975.

CREMASCHI, Sergio, *L'etica analitica dalla legge di Hume al principio di Kant*, en Angelo Campodonico (a cura di), "La ripresa dell'etica normativa nella filosofia anglosassone", Il Melangolo, Genova 2005, 9-46.

DE HARO, Vicente, *Llano, lector*, revista ISTMO 288, México 2007.

DE LA VEGA MORELL, Nahum, *Carlos Llano en resumen*, Ediciones RUZ, México, 2009.

ENRÍQUEZ, Teresa, *De la decisión a la acción. Estudio sobre el imperium en Tomás de Aquino*, en "Reason and Normativity", escritos sobre razón práctica, moralidad y ley natural, Vol. 2, edición de Georg Olms Verlag, Hildesheim, 2011.

FOOT, Philippa, *Moral Dilemmas*, Clarendon Press, Oxford 2002.

Bibliografía

- , *Natural Goodness*, Clarendon Press, Oxford 2001.
- , *The grammar of goodness. An interview with Philippa Foot*, «The Harvard review of philosophy 11» (2003), pp. 32-44.
- GAHL, Robert A. Jr, *Ética narrativa e conoscenza di Dio*, en Luis Romera (a cura di), "Dio e el senso dell'esistenza umana", Armando Editore, Roma 1999, 189-202.
- GAUTHIER, Rene Antoine, JOLIF, Jean Yves, *L'Éthique à Nicomaque, II/2*, Publications Universitaires de Louvain, Béatrice-Nauwelaerts, Louvain-Paris 1970.
- GONZALO MIGUELANEZ, Víctor Manuel, *Las virtudes dianoéticas: Ética a Nicómaco, libro VI*, Ateneo della Santa Cruz, 1985.
- GONZÁLEZ, Ana Marta, *La ética explorada*, Colección filosófica n. 210, EUNSA, Pamplona 2009.
- , *Verdad y libertad. Su conexión e la acción humana*, Cuadernos de Anuario Filosófico. Serie Universitaria n° 73, Universidad de Navarra, Pamplona, 1999.
- , *El hombre como buscador: una lectura práctico-existencial de la Fides et Ratio*, «Anuario Filosófico» XXXII (1999), Universidad de Navarra, Pamplona, pp. 663-688.
- , *Moral, razón y naturaleza. Una investigación sobre Tomás de Aquino*, Colección filosófica n. 133, EUNSA, Pamplona 2006<sup>2</sup>.
- GÓMEZ-LOBO, Alfonso, *La fundamentación de la ética aristotélica*, «Anuario Filosófico» XXXII/1 (1999), Universidad de Navarra, Pamplona, pp. 17-37.
- GÓMEZ PÉREZ, Rafael, *Ética Empresarial. Teoría y casos*, Empresa y Humanismo n° 3, Rialp, Madrid 1990, pp. 68-72.

GUTHRIE, W. K. C., *Una introducción a Aristóteles*, VI, Historia de la filosofía griega Gredos, Madrid 1993.

GUTIÉRREZ, Jorge (Rector de la Universidad Panamericana), *Pensamiento y acción; entre las humanidades y la empresa*, en «Intelecto» boletín de Centro Panamericano de Humanidades n° 21, México, 2011.

INCIARTE, Fernando, *El reto del positivismo lógico*, Rialp, Madrid 1976.

LLANO CIFUENTES, Alejandro, *Mi hermano Carlos*, en revista ISTMO n° 311, México, 2010.

—, *Olor a yerba seca*, Encuentros, Madrid, 2008.

—, *Caminos de la Filosofía*, Astrolabio, EUNSA, Pamplona, 2012.

LLANO CIFUENTES, Carlos, *Examen filosófico del acto de la decisión*, Editorial Cruz O - Universidad Panamericana, México, 1998.

—, *Sobre la Idea Práctica*, Universidad Panamericana, Publicaciones Cruz O., SA, México, 1998.

—, *La idea práctica en la acción práctica*, Revista TÓPICOS n° 4, Universidad Panamericana, México, 1993.

—, *Análisis de la acción directiva*, Editorial Limusa. México, 2000.

—, *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, IPADE y Fondo de Cultura Económica, México, 1997.

—, POLO, Leonardo, *Antropología de la acción directiva*, AEDOS Unión Editorial, España, 1997.

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

—, *El empresario y su acción*, Mc Graw-Hill, México, 1991.

### Bibliografía

—, *Etiología del error*, Colección de pensamiento medieval y renacentista nº 57, EUNSA, España, 2004.

—, *Ser del hombre y hacer de la organización*, Ediciones RUZ, México, 2010.

—, *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, Trillas, México, 2005.

—, *La reflexión de la proairesis aristotélica*, en *Ensayos Aristotélicos*, edición a cargo de José Luis Rivera, Publicaciones CRUZO. SA, Universidad Panamericana, México, 1996.

—, *La amistad en la empresa*, IPADE y Fondo de Cultura Económica, México, 2000.

—, *El trabajo directivo y el trabajo operativo en al empresa*, Cuadernos de Empresa y Humanismo nº 9, Universidad de Navarra, España, 1990.

—, *La persona humana en la empresa de fin de siglo*, Cuadernos de Empresa y Humanismo nº 63, Universidad de Navarra, España, 1996.

—, *Análisis filosófico del concepto de motivación*, Cuadernos Anuario Filosófico nº 215, Universidad de Navarra, España, 2009.

—, LLANO CIFUENTES, Alejandro, *Paradojas de la ética empresarial*, Empresa y Humanismo, Vol. 1 nº 1, Universidad de Navarra, España, 1999.

—, *Caracterología del directivo al inicio del siglo XXI*, Empresa y Humanismo, Vol. 5 nº 1, Universidad de Navarra, España, 2002.

—, *El postmodernismo en la empresa*, Mc Graw-Hill, México, 1994.

—, *Viaje al centro del hombre*, Rialp, Madrid, 2010.

LLANO CIFUENTES, Rafael, *Correspondencia entrañable*, en revista ISTMO n° 311, México, 2010.

LÓPEZ, Rafael, *El hombre y la dirección según Carlos Llano*, Ediciones RUZ, México, 2007.

JIMÉNEZ TORRES, Óscar, *Epítome de la filosofía de Carlos Llano*, Ediciones RUZ, México, 2010.

—, Notas generales sobre el pensamiento filosófico de Carlos Llano: sobre el conocimiento y la reflexión, en *Metafísica, Acción y Voluntad. Ensayos en homenaje a Carlos Llano*, Universidad Panamericana, México 2005, pp. 131-174.

MACINTYRE, Alasdair, *Dependent Rational Animals*, Carus Publishing Company, Illinois 1999.

—, *Tras la virtud*, Biblioteca de Bolsillo, Barcelona 2004<sup>2</sup>.

MALO, Antonio, *Il Senso Antropologico dell'Azione*, Armando, Roma 2004.

MATTEINI, Maria, *MacIntyre e la rifondazione dell'Etica*, Città Nuova, Roma 1995.

MERCADO, Juan Andrés, *Promesse, ragione e bontà personale*, en Juan Andrés Mercado (a cura di), "Elizabeth Anscombe e il rinnovamento della psicologia morale", in corso di stampa.

MILLÁN-PUELLES, Antonio, *Ética y realismo*, Rialp, Madrid, 1996.

MIMBI, Paul, *La prudencia en el obrar humano*, Università Pontificia della Santa Croce, Roma 1979.

NATALI, Carlo, *Aristotele. Etica Nicomachea*, Laterza, Roma-Bari 2007<sup>5</sup>.

## Bibliografía

O'DOGHERTY, Juan Luis, *La elección en la Ética a Nicómaco. Elementos para un estudio de la elección en Aristóteles*, Università Pontificia della Santa Croce, Roma 1997.

OLGUÍN, Francisco, *El filósofo, el hombre de acción y su proyecto*, revista ISTMO n° 288, México, 2007.

PAKALUK, Michael, *Aristotle's Nicomachean Ethics an introduction*, Cambridge University Press, 2005.

PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio, *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, 2000.

—, *El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en que opera la empresa*, en "La vertiente humana del trabajo en la empresa", Cuadernos de Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, España, 1990.

PÉREZ, María Teresa, *Ensayos aristotélicos*, revista ISTMO n° 288, México, 2007.

PICOS, Arturo, *El legado intelectual de Carlos Llano. Una guía para entender su pensamiento*, revista ISTMO n° 311, México, 2010.

—, *Libertad: algo más que un vocablo*, revista ISTMO n° 288, México, 2007.

PIEPER, Josef, *Prudencia y Templanza*, Rialp, Madrid 1967.

POLO, Leonardo, *¿Quién es el hombre?*, Rialp, Madrid, 1991.

—, *La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la empresa*, Cuadernos de Empresa y Humanismo n° 2, Universidad de Navarra, 1988.

RHONHEIMER, Martin, *La perspectiva de la moral. Fundamentos de la Ética Filosófica*, Rialp, Madrid 2000.



RODRÍGUEZ LUÑO, Ángel, *La scelta etica. Rapporto fra libertà e virtù, "Ragione e Fede"*, collana di studi filosofico-teologici di base n. 7, ARES, Milano 1988.

——, *La virtud moral com hábito electivo según Santo Tomás de Aquino*, 10, Persona y Derecho EUNSA, Pamplona 1983.

——, *Ética General*, EUNSA, Pamplona 2004<sup>5</sup>.

ROJO ARIAS, Claudio Marcelo, *El concepto de felicidad en Santo Tomás de Aquino*, Università Pontificia della Santa Croce, Roma 2005.

ROMANA, *Boletín de la Prelatura de la Santa Cruz y Opus Dei*, Año XXVI, n° 50.

ROSS, William David, *Aristotele*, Feltrinelli, 1971.

ROSSELL, Carlos, *Vivencias de 40 años en el IPADE*, Universidad Panamericana, México, 2007.

RUIZ, Carlos, *Análisis de la acción directiva*, revista ISTMO n° 288, México 2007.

RUIZ LÓPEZ, Federico, *Intuición y persuasión en John Maynard Keynes*, Università Pontificia della Santa Croce, Roma 2012.

SELLÉS, Juan Fernando, *La virtud de la prudencia según Tomás de Aquino*, Cuadernos de anuario filosófico n. 90, Servicio de publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona 1999.

TORRALBA, José María, *Acción intencional y razonamiento práctico según G.E.M. Anscombe*, EUNSA, Pamplona 2005.

TROZZO, Rafael, *La prudencia: madre y medida*, Colección de ensayos doctrinales Matro, Guadalajara (México) 1995.

VIGO, Alejandro, *Estudios Aristotélicos*, EUNSA, Pamplona 2006.

Bibliografía

VILLASEÑOR, Rodrigo, *El empresario y su acción*, revista ISTMO 288, México 2007

WESTBERG, Daniel, *Right Practical Reason. Aristotle, Action and Prudence in Aquinas*, Oxford University Press, 2002.

YARZA DE LA SIERRA, Ignacio, *Sobre la praxis aristotélica*, «Anuario Filosófico» XIX (1986), pp. 135-162.

—, *La racionalidad de la ética de Aristóteles*, Colección filosófica n. 163, EUNSA, Pamplona 2001.

—, *La cuestión del fin último en el libro primero de la Ética a Nicómaco*, Pontificia Universitas Urbaniana, Roma 1991.

YOSHINAGA, Akemi, *PROAIRESIS en la Ética Nicómaco de Aristóteles*, Università Pontificia della Santa Croce, Roma 2009.

ZAGAL, Héctor, *Acción y pensamiento*, revista ISTMO 288, México 2007

—, *Verdad practica y causa ejemplar*, en “Metafísica, Acción y Voluntad. Ensayos en homenaje a Carlos Llano”, Universidad Panamericana, México 2005, pp. 343-358.