

DIÁLOGOS LLANISTAS

COLECCIÓN

PENSAMIENTO IBERICO E HISPANOAMERICANO

DIRECCIÓN – COORDINACIÓN EDITOR-IN-CHIEF

CRISTINA HERMIDA DEL LLANO. UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS. ESPAÑA

MARÍA IDOYA ZORROZA HUARTE. UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE SALAMANCA. ESPAÑA

ARMANDO SAVIGNANO. UNIVERSIDAD DE TRIESTE. ITALIA

COMITÉ ACADÉMICO ASESOR – ACADEMIC ADVISORY BOARD

VIRGINIA ASPE ARMELLA. UNIVERSIDAD PANAMERICANA. MÉXICO.

OSCAR BARROSO FERNÁNDEZ. UNIVERSIDAD DE GRANADA. ESPAÑA.

PEDRO CALAFATE. UNIVERSIDADE DE LISBOA. PORTUGAL.

ANTONIO HEREDIA SORIANO. UNIVERSIDAD DE SALAMANCA. ESPAÑA

RAFAEL HERRERA GUILLÉN. UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA. ESPAÑA

JORGE NOVELLA SUÁREZ. UNIVERSIDAD DE MURCIA. ESPAÑA.

DELIA MARÍA MANZANERO FERNÁNDEZ. UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS. ESPAÑA.

RICARDO JESÚS PINILLA BURGOS. UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS. ESPAÑA.

RAFAEL V. ORDEN JIMÉNEZ. UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID. ESPAÑA

ANTOLÍN SÁNCHEZ-CUERVO. CSIC. ESPAÑA.

JUANA SÁNCHEZ-GEY VENEGAS. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID. ESPAÑA

ARMANDO SAVIGNANO. UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRIESTE. ITALIA.

MANUEL SUANCES MARCOS. UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA. ESPAÑA

PATROCINIO CIENTÍFICO: ASOCIACIÓN DE HISPANISMO FILOSÓFICO

ÓSCAR JIMÉNEZ TORRES

DIÁLOGOS LLANISTAS



Editorial Sínderesis

1ª edición, 2020

© Óscar Jiménez Torres

© 2020, editorial Sindéresis

Calle Venancio Martín, 45 – 28038 Madrid, España

Rua Diogo Botelho, 1327 – 4169-004 Porto, Portugal

info@editorialsinderesis.com

www.editorialsinderesis.com

ISBN: 978-84-18206-32-0

Depósito legal: M-23291-2020

Produce: Óscar Alba Ramos

Impreso en España / Printed in Spain

Reservado todos los derechos. De acuerdo con lo dispuesto en el código Penal, podrán ser castigados con penas de multa y privación de libertad quienes, sin la preceptiva autorización, reproduzcan o plagien, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, fijada en cualquier tipo de soporte.

*Con el vivo recuerdo
de mis maestros, αείμνηστοι,
D. Ángel Luis González García (†)
D. Jorge R. Morán y Castellanos (†)*

ÍNDICE

PRELUDIO METODOLÓGICO SOBRE EL LLANISMO	13
1. Aproximación filosófica a la biografía de Carlos Miguel Llano Cifuentes ..	15
1.1. La <i>reciprocatio</i> existencial de Carlos Llano: filosofía y empresa	15
1.2. <i>Reciprocatio</i> de libertad y responsabilidad	31
1.2.1. <i>Reciprocatio</i> de la libertad como <i>causa sui</i>	31
1.2.2. Acto de libertad: asumir o rechazar el fin último.....	35
2. Notas biográficas sobre la última etapa de la vida de Carlos Llano (1994-2010)	43
3. Diálogos llanistas sobre la responsabilidad y sobre los elementos para una filosofía de la empresa	48
3.1. Diálogo sobre la responsabilidad	49
3.2. Diálogo sobre los principios de la filosofía de la empresa.....	51
4. <i>Epídromo</i> llanista	52
4.1. <i>Epídromo</i> personal llaneano.....	52
4.2. <i>Epídromo</i> filosófico <i>epicristiano</i>	53
4.2.1. Metafísicas y teologías de la causa material	53
4.2.2. <i>Reciprocationes</i> fundamentales sobre el bien y la verdad	56
5. Agradecimientos.....	60
PRIMER DIÁLOGO: SOBRE LA LIBERTAD Y LA RESPONSABILIDAD	
1. Preámbulo contextual: presentación del problema	62
2. Responsabilidad y libertad: principios y afecciones del género-sujeto.....	71
3. Responsabilidad consecuente	72

4. Responsabilidad antecedente.....	87
5. Responsabilidad congruente.....	102
6. Responsabilidad trascendente	104
7. Síntesis de los principios y afecciones del género-sujeto	111
7.1. Responsabilidad consecuente y antecedente.....	111
7.2. Cinco posiciones en la organización	116
7.3. Responsabilidad deontológica consecuente, congruente y trascendente.....	117
7.4. Corolarios	123
7.4.1. Contexto de las respuestas a los problemas iniciales	123
7.4.2 <i>Causa consilians</i>	125
7.4.3. Respuesta a los problemas iniciales	127
8. Epílogo	134
 SEGUNDO DIÁLOGO: SOBRE LOS PRINCIPIOS Y AFECCIONES DE LA EMPRESA ..	 137
1. Preludio contextual de <i>Elementos para una filosofía de la empresa</i> de Carlos Ruiz.....	138
2. Delineación primera del género-sujeto de la filosofía de la empresa: las cuatro finalidades de la empresa	146
3. Introducción de la noción de “valor humano agregado” (VHA)	162
3.1. Finalidades de la empresa a la luz del valor humano agregado	162
3.2. Tres “ejes” de estudio de la empresa: <i>humanista, plena e inteligente</i> ..	175
4. Dudas y respuestas iniciales sobre la determinación del género-sujeto de la filosofía de la empresa.....	183
4.1. “Ejes” del estudio de la empresa y la crematística aristotélica	183
4.2. Ciencia y prudencia.....	200
5. Determinación del género-sujeto, principios y afecciones de la filosofía de la empresa desde el Valor Humano Agregado	206
5.1. Síntesis de <i>Elementos para una filosofía de la empresa</i>	206

5.2. Reflexión <i>in actu signato</i> sobre la dirección y dirección <i>in actu exercitu</i>	213
6. Epílogo	220
APÉNDICE: FRAGMENTOS DEL <i>LÉXICO LLANISTA</i> (LA <i>DECISIÓN</i> Y LA <i>LIBERTAD</i>)	
1. Decisión.....	227
1.1. Pre-conocimiento de su definición	227
1.2. Inteligencia y voluntad. Definición.....	228
1.2.1. Relaciones psicológicas	230
1.2.2. Relaciones metafísicas	231
1.2.3. Definición de la decisión y la libertad	232
2. Libertad	234
2.1. Libertad, compromiso y autodeterminación	235
2.2. Libertad de objeto y libertad de ejercicio.....	236
2.3. Libertad, fin y decisión	237
BIBLIOGRAFÍA	241

PRELUDIO METODOLÓGICO SOBRE EL LLANISMO

Desde hace más de cuarenta años, Carlos Miguel Llano Cifuentes (1932-2010), fundador de instituciones académicas en México¹, afirmaba que “el dominio sobre otro es una etapa provisional y subsidiaria hasta tanto el otro adquiera la capacidad de autodominarse, y la capacidad de autodominio se conmensura o identifica con el carácter”². El dominio sobre otro significa el acto de dirección y tal es el centro de la especulación llaneana, que se basa principalmente en el estudio prudencial de Aristóteles y Tomás de Aquino. Ahora bien, en uno de los últimos libros de difusión global del *management* contemporáneo, se afirma la siguiente tesis: “to lead others, you must lead first yourself” (“para dirigir a otros, debes dirigirte primero a ti mismo”)³, que no es sino la vieja tesis llanista mencionada, por lo que ya se puede ver que atestiguamos en esta nueva literatura el descubrimiento del mar Mediterráneo, y lo mismo sucede con otros conceptos que parecen novedosos el día de hoy, pero que son tesis antiguas y no por ello menos vigentes, según veremos en esta obra.

Aclaremos por principio que únicamente usamos los epítetos “llaneano”, “llanista” o, en general, “llanismo” (palabras que creamos en su momento, salvo “llanista” que usó el propio autor), para referirnos al pensamiento del filósofo mexicano Carlos Miguel Llano Cifuentes, y no al de su hermano Alejandro Llano (Universidad de Navarra), ni al de sus familiares de apellido Llano que también se dedican a la filosofía, o la de algún otro autor con el mismo apellido, en tanto que Carlos Llano fue quien estableció los principios de un sistema filosófico propio que presentaremos en las siguientes páginas. Así que cuando nos refiramos a “Llano” o a “Carlos Llano”, como él se presentaba sin usar mucho del Miguel, en-

¹ Caso del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE *Business School*: <https://ipade.mx>), la Universidad Panamericana (UP: <https://up.edu.mx/es>), y el Instituto de Capacitación de Mandos Intermedios (ICAMI: <https://icami.mx>).

² Llano Cifuentes, Carlos, *Análisis de la acción directiva*, Limusa, México, 2003, p. viii.

³ Ketheledge, Raymond M./Erwin, Michael S., *Lead Yourself First. Inspiring Leadership Through Solitude*, Bloomsbury Publishing, NY, 2018, p. xx.

tiéndase que hablamos única y exclusivamente del filósofo hispanoamericano Carlos Miguel Llano Cifuentes.

* * *

En los últimos quince años hemos presentado el pensamiento de nuestro maestro filosófico de diversas maneras. Primero, en artículos generales sobre el llanismo⁴, y posteriormente en el *Epítome de la filosofía de Carlos Llano*⁵, en donde poníamos en juego la doctrina de Llano con relación a otras filosofías, así como más adelante, después del fallecimiento del Prof. Llano, iniciamos la serie de *Diálogos llaneanos*⁶, en los que basados en sus obras exponemos la doctrina de nuestro autor de modo dialogado, recreando situaciones de la vida académica de Llano e introduciendo anécdotas que sucedieron en diferentes contextos, que intentan mostrar a la persona al mismo tiempo que la doctrina. Asimismo, en *Principios de la filosofía de la empresa en Carlos Llano*⁷ estudiamos la parte práctica de la doctrina de nuestro autor, puesto que la mitad de sus obras se refiere al género-sujeto de la empresa, y era un tópico de tratamiento en el llanismo. Finalmente, con motivo del X Aniversario luctuoso de Carlos Llano Cifuentes, hemos editado el *Léxico llanista*⁸ en el que sintetizamos la doctrina de Llano buscando en el *corpus* llaneano las entradas o lemas más característicos de su doctrina especulativa y práctica, depurándolos hasta encontrar la enunciación del *tí estí* de las nociones substanciales de su doctrina.

⁴ Cfr. Jiménez Torres, Óscar, “Notas generales sobre el pensamiento filosófico de Carlos Llano: sobre el conocimiento y la reflexión”, *Metafísica, acción y voluntad. Ensayos en homenaje a Carlos Llano*, Universidad Panamericana, México, 2005, pp. 131-174, así como “De la especulación a la práctica”, *ISTMO*, n. 288 (2007), Homenaje a Carlos Llano, pp. 68-71.

⁵ Cfr. Jiménez Torres, Óscar, *Epítome de la filosofía de Carlos Llano*, Porrúa, México, 2010. (La primera edición había salido en Ediciones Ruz poco antes de fallecer el Prof. Llano).

⁶ Cfr. Jiménez Torres, Óscar, *Diálogos llaneanos. Metafísica y epistemología*, Cuadernos de pensamiento español (n. 65), Servicio de publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2017.

⁷ Cfr. Jiménez Torres, Óscar, *Género-sujeto, afecciones y principios de la filosofía de la empresa en Carlos Llano*, Cuadernos de pensamiento español (n. 67), Servicio de publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 2017. Citamos este texto como: *Principios de la filosofía de la empresa en Carlos Llano*.

⁸ Cfr. Jiménez Torres, Óscar (ed.), *Léxico llanista*, Promanuscrito (2020). Como Apéndice de esta obra, presentamos unos fragmentos del *Léxico* al respecto de los temas que atañen al trabajo presente.

Con motivo del X aniversario luctuoso de Llano, en esta obra tenemos la oportunidad de presentar dos diálogos referidos a la filosofía práctica de nuestro autor: en primer lugar, sobre la responsabilidad, y en segundo, sobre los elementos teóricos para hacer una filosofía de la empresa. Por un lado, en el *Léxico llanista* hemos sintetizado, entre otros temas, el núcleo de la doctrina de Llano sobre la libertad. En la presente obra hacemos énfasis en la responsabilidad concomitante a la libertad, reproduciendo el modo como se llevaban a cabo los despachos de trabajo con sus colaboradores. Por otro lado, abordaremos algunos momentos de la dirección de tesis de doctorado en Filosofía del Prof. Dr. D. Carlos Ruiz González (profesor del IPADE, Ciudad de México), titulada *Elementos para una filosofía de la empresa*⁹, misma que dirigió Carlos Llano hasta su fallecimiento.

1. APROXIMACIÓN FILOSÓFICA A LA BIOGRAFÍA DE CARLOS MIGUEL LLANO CIFUENTES

1.1. La *reciprocatio* existencial de Carlos Llano: filosofía y empresa

De ascendencia española de la región de Ribadesella, en Asturias, siendo sus padres, D. Antonio Llano Pando (1889-1977) y Dña. Estela Cifuentes Toriello (1906-1997), nacida en Cuba de padres asturianos, Carlos Miguel Llano Cifuentes nació en la Ciudad de México, Distrito Federal, el 17 de febrero de 1932, siendo el segundo de nueve hermanos (tres mujeres y seis varones). Relataba que había nacido en una propiedad que tenía su padre justo al lado de la glorieta donde se encuentra la Columna de la Independencia de México, monumento conocido popularmente como el Ángel de la Independencia (inspirado en la Columna de la Victoria de Berlín y que ressemble a la Victoria de Samotracia)¹⁰, en el cruce de Avenida

⁹ Cfr. Ruiz González, Carlos Jorge Guillermo, *Elementos para una filosofía de la empresa en perspectiva antropológica. El Valor Humano Agregado a la luz de diversas teorías sobre la empresa*, Tesis de Doctorado, Universidad de Navarra, 2012. En adelante, citaremos esta obra como *Elementos para una filosofía de la empresa*.

¹⁰ En el lado oriente del pedestal del Ángel se encuentra el grupo escultórico “Apotheosis del Padre de la Patria”, que representa a D. Miguel Hidalgo y Costilla, rodeado por los próceres D. José María Morelos y Pavón, D. Nicolás Bravo, D. Vicente Guerrero y D. Xavier Martín Mina Larrea, conocido como Francisco Xavier Mina (1789-1817), nacido en Otano, Navarra, a las afueras de Pamplona, hecho que no es conocido en España (y al parecer tampoco en México). Mina había luchado en la

Reforma, Río Tíber y Florencia. Solía decir en sus presentaciones ante público nuevo que aunque tuviera acento español –por las circunstancias que veremos–, él era más mexicano que todos los asistentes por razones de edad y por haber nacido justo “al lado del Ángel”.

D. Antonio Llano fue propietario y director de diversas industrias en México, aunque Carlos Llano solía decir que su padre era “abarrotero”, es decir, que tenía una tienda de abarrotes, equivalentes en México y otros países de Hispanoamérica a lo que se conocía como “colmado” o tienda de ultramarinos en España, ya que, efectivamente, sus negocios principales estaban relacionados con productos de “abarrotería”. Relataba que cuando tenía aproximadamente 9 o 10 años su familia se trasladó a España y ahí adoptó definitivamente el acento español.

A los 15 años sufrió tuberculosis, enfermedad que le obligó a descansar durante un año. En ese momento se planteó una disyuntiva que nos permite introducir filosóficamente su biografía y que constituirá una constante en toda su vida: o la filosofía o la empresa, la cual fue resuelta por *reciprocatio*¹¹, usando nuestros términos técnicos, ya que la empresa constituyó la parte *material* de su trabajo vital, mientras que la filosofía constituyó la parte *formal*. ¿Carlos Llano era entonces tanto filósofo como empresario? ¿Cuál de las dos actividades era prioritaria y según qué respecto? ¿Era filósofo por ser empresario o era empresario por ser filósofo? Este asunto podemos dirimirlo, como decimos, por *reciprocatio*. Enunciemos los predicados como pre-conocimiento para luego explicarlos y que sean conocidos en acto.

La *reciprocatio* indica que [2][C] *no es solamente que Carlos Llano [A] sea filósofo [B] porque es empresario*, porque eso indica la causa eficiente y la causa material de sus actividades, esto es, la razón de la afirmación de decir que es filósofo (por razón de la experiencia que esa actividad le dio), [1][C] *sino que Carlos Llano [A] es empresario [B] porque es filósofo*, y así vemos que toda su actividad directiva se ordenaba a hacer filosofía. Ahora analicemos estas enunciaciones cuyo orden sistemático es el señalado con números¹², en tanto que el silogismo de la materia [2] es posterior al de la forma [1].

guerra de independencia española contra los franceses y posteriormente se trasladó a México para participar en la guerra de independencia junto con los insurgentes locales. Murió fusilado por fuerzas realistas y sus restos descansan en la Columna de la Independencia.

¹¹ Cfr. Jiménez Torres, Óscar, “Definición y demostración en *Analytica Posteriora*: paradigmas de su *reciprocatio* mutua en tres ámbitos del *corpus* aristotélico”, *Cauriensia. Revista anual de ciencias eclesiásticas*, 10 (2015), pp. 507-526.

¹² Las letras en mayúsculas hacen referencia a los términos [C] menor, [A] mayor y [B] medio del silogismo, que son, respectivamente, el [C] sujeto, [A] la afección y [B] el principio, esto es, los

Para entender este razonamiento, recordemos un ejemplo de *reciprocatio* aristotélica que hemos usado en otros sitios: [2][C] *no es que los planetas [A] estén cerca [B] porque no titilan*, puesto que eso es la causa de la afirmación de la ilusión óptica, sino que [1][C] *los planetas [A] no titilan, [B] porque están cerca*, cercanía que es causa de la ilusión óptica¹³. Veamos otra *reciprocatio* de Aristóteles: “[2][C] (Para Anaxágoras) el hombre [A] es el más inteligente de los animales [B] por tener manos; pero lo lógico es decir que [1][C] el hombre [A] recibe manos [B] por ser el más inteligente”¹⁴. Estos dos ejemplos nos hacen ver tanto la razón de la afirmación o la causa material, y la razón del hecho o la causa formal¹⁵.

A la luz de estos ejemplos, expliquemos la *reciprocatio* vital llaneana entre la filosofía y la empresa:

[2] Si enunciamos por *reciprocatio* la presunta oposición de actividades, tenemos que [C] Carlos Llano [A] era filósofo [B] porque era empresario; y así vemos no la “oposición”, sino nada menos que la causa eficiente y material de su dedicación de tiempo a la filosofía, en tanto que podía llevar una vida filosófica al tener los medios materiales suficientes para ello, en lo cual incluimos la experiencia vital que proporciona la dirección de personas y de empresas.

En esta parte de la *reciprocatio* se incluyen todos sus trabajos directivos y administrativos, como el rectorado en la Universidad Panamericana, la dirección del IPADE (que reseñaremos más adelante), la dirección de los negocios familiares, la dirección de revistas, su trabajo como consejero de empresas, etc., actividades todas que además le proporcionaron una experiencia directa en el trato con personas, por lo que sus afirmaciones sobre el miedo y la responsabilidad, se basan en esa experiencia de décadas y no en la lectura de artículos “científicos” de dirección.

elementos de las ciencias demostrativas que son recíprocos entre sí; de ahí surge el nombre de *reciprocatio* referido a la enunciación, demostración y conclusión del *tí estí*.

¹³ Cfr. *Analytica Posteriora*, I, 13, 78a 28-38. Para los antiguos, la causa del no centelleo de un planeta era la cercanía con respecto a la Tierra, no el carecer de luz propia. Sin embargo, sí hay una causa y un efecto, pues “los planetas no titilan porque carecen de luz propia”, y ahí hay un término medio.

¹⁴ Cfr. *De Partibus Animalium*, IV, 10, 687a 8-10.

¹⁵ Estas nociones se basan en la doctrina de la definición de Aristóteles: “Por tanto, una definición es a) el enunciado indemostrable del *tí estí*, b) otra es el razonamiento del *tí estí*, que se diferencia de la demostración por la posición (inversión), y c) la tercera, es la conclusión de la demostración del *tí estí*”. *Analytica Posteriora*, II, 10, 94a 11-13. La enunciación del *tí estí* es el primer sentido de la definición, mientras que el razonamiento del *tí estí* se diferencia del primer sentido por la *posición* o por la *inversión* de los términos, razonamiento que concluye en algo, lo cual es el tercer sentido de la definición. Cfr. Jiménez Torres, Óscar, *Elementos de las ciencias demostrativas en Aristóteles*, Eunsa, Pamplona, 2006.

Así las cosas, tenía toda la *empeiria* que requiere la *theoría* para ser desarrollada de una manera más profunda en tanto que había pasado por la vida práctica dirigiendo personas, es decir, había usado de la prudencia para la dirección de lo que es correcto aquí y ahora. Por ello, según esta parte de la *reciprocatio* de su vida, decimos que podía hacer filosofía en tanto que era empresario, al haber pasado por todo el trabajo que conlleva ser emprendedor.

[1] Ahora bien, completando la *reciprocatio*, si enunciamos la causa formal y final de esa materia mencionada, en la que se incluyen actividades prácticas como ser consejero de empresas (siendo la *causa consilians* una parte de lo que los clásicos llaman la causa eficiente)¹⁶, decimos, a la inversa, que [C] Carlos Llano [A] era empresario, [B] porque era filósofo; y aquí hacemos énfasis en el objetivo último de sus actividades como empresario y hombre práctico, ya que el término medio [B] es el que da la causa, y la causa no era la materia, el sólo producir bienes materiales, sino la forma, a saber, el educar o formar el carácter suyo y de sus prójimos, ya que él mismo entiende la dirección como un acto temporal de hetero-dirección que tiende a la auto-dirección, siendo la propia dirección de uno mismo una meta muy ardua en tanto que constituye nada menos que la formación del carácter¹⁷. Y entonces toda la actividad administrativa y de gestión se convierte en el medio para hacer filosofía, pero no “después” de hacer administración, como si un año dirigiera una revista y al siguiente reflexionara sobre esa dirección, sino en el mismo acto, lo cual muestra una capacidad muy difícil de encontrar, que él llamaba la “bicefalia del director”¹⁸. En otras palabras, usando también términos del propio Llano

¹⁶ Cfr. Aquinatis, Sancti Thomae, *In Duodecim Metaphysicorum Aristotelis Expositio*, Marietti, Taurini, 1971, L. V, lect. 2, 1013a 24-b4. Mt. 765 (n. 405).

¹⁷ Cfr. Llano Cifuentes, Carlos, *Análisis de la acción directiva*, p. viii.

¹⁸ Por “bicefalia” entendemos primordialmente la capacidad de especulación teórica en alto nivel, así como la comprensión y resolución de problemas prácticos también con solvencia, esto es, la facultad de ejercitar con profundidad el intelecto práctico y el intelecto especulativo, como decimos en el *Epítome*: “bicefalia” de teoría y práctica, de ocio y negocio, de profundidad y eficiencia. Asimismo, habíamos dicho que la “bicefalia” es la capacidad de plantear y resolver problemas prácticos y especulativos con eficacia (p. 6). Decimos por experiencia personal que esta característica sólo la hemos encontrado en Carlos Llano, pues hemos conocido personas con alto nivel de especulación y perspicacia intelectual, pero con casi nulas capacidades prácticas (y menos aún caracterológicas), o bien personas con un sentido práctico agudísimo, pero con una “ceguera” especulativa casi total. Por su parte, Llano se refería a la capacidad sintética que se requería del director en el cambio de siglo: “la interdisciplinariedad de la que hoy hablamos reviste una característica nueva, debido a la importancia que reivindican para sí los aspectos culturales, éticos y antropológicos en las empresas. Zagal Arreguín asegura que el meollo de lo postmoderno es la síntesis entre la vertiente humana y la vertiente tecnocrática; la reconciliación entre el mundo vital (cotidiano, personal y sencillo) y la creciente complejidad de la tecnoestructura. He aquí la bicefalia directiva a la que nos referimos”.

en las *Bases noéticas para una metafísica no racionalista*¹⁹, Llano ejercía la dirección *in actu exercitu* y reflexionaba sobre ella *in actu signato*²⁰.

Así que si bien en el razonamiento segundo [2] hay un término medio [B], eso se refiere al predicado más conocido, a su actividad exterior como director y empleador, esto es, lo que él mismo llamaba la *razón de la afirmación*. Sin embargo, el término medio [B] referido a la filosofía en el razonamiento primero [1], indica no el predicado más conocido sino la causa por sí misma, aquello que en sus términos era la *causa del hecho*. Así que enunciando en términos generales la bicefalía de Llano, es decir, su capacidad para hacer y entender la vida de los negocios casi a la misma altura que su capacidad para hacer filosofía²¹, podemos afirmar que la enunciación *Carlos Llano es filósofo porque es empresario* mira por la razón de la afirmación del hecho, es decir, que decimos que es filósofo en tanto que vemos que actúa de tal manera como empresario en las instituciones fundadas por él. Ahora bien, la enunciación *Carlos Llano es empresario porque es filósofo* mira por la causa del hecho, y no sólo por su afirmación, es decir, que tiene tal actividad de gestión y de dirección en tanto que se ordena al estudio teórico filosófico, actividades que no estaban separadas en su caso, sino que se identificaban en la misma persona, lo cual, como decimos, era una característica muy singular y que pudimos ver *in actu* durante los once años que trabajamos con él, según referiremos más adelante.

Llano Cifuentes, Carlos, “Caracterología del directivo al inicio del siglo XXI”, *Revista Empresa y Humanismo*, Vol. V, 2/02, pp. 321-344; 327.

¹⁹ Cfr. Llano Cifuentes, Carlos, *Bases noéticas para una metafísica no racionalista*, Tomo I: *Abstractio* (Cruz, México, 2005); Tomo II: *Separatio* (Ruz, México, 2006); Tomo III: *Demonstratio* (Ruz, México, 2007); Tomo IV: *Reflexio* (Ruz, México, 2008).

²⁰ “Guarda especial importancia para nosotros la distinción (y no distinción) entre la reflexión que se hace *in actu exercitu*, durante el ejercicio mismo del acto del conocimiento directo, y la que se practica *in actu signato*, esto es, en un acto individuado, diferente, que puede hacerse al mismo tiempo que el ejercicio del conocimiento directo, pero constituye un acto diverso de éste, porque tiene como objeto directo el conocimiento del objeto”. Llano Cifuentes, Carlos, *Reflexio*, p. 215.

²¹ Lo cual queda reflejado en la opinión que Antonio Millán Puelles enuncia en el Prólogo a *Las formas actuales de la libertad*: “A mí, particularmente, no me extraña ni creo que pueda extrañarle a nadie que le conozca y sepa, por consiguiente, que Carlos Llano entiende de negocios casi tanto como de filosofía; pero, justo por ello, no se limita a ahorrarse el mal negocio de cifrar la libertad en el tener, sino que también ha querido tomarse la libertad de hacer lo que está en su mano para que sus amigos y lectores veamos claramente en qué consiste el uso óptimo –la mejor inversión– de nuestro capital de libertad”. En, Llano Cifuentes, Carlos, *Las formas actuales de la libertad*, Trillas, México, 1983, p. 8.

Ahora volvamos a estudiar esto desde la perspectiva de la reciprocidad de las causas, que es el núcleo de la *reciprocatio*.

[2] En el caso de que se considerase como primera la *reciprocatio* de la materia y la eficiencia, se podría entender que toda su actividad filosófica la habría hecho para crear empresas y producir bienes materiales y culturales, lo cual haría a la materia subsidiaria de la forma. Y, desde el punto de vista de la causa eficiente y la materia, efectivamente, la actividad teórica puede ser usada para practicar actividades y producir bienes de una mejor manera, y así, el intelecto especulativo puede ordenarse a la práctica, lo cual no sucede sólo por vía noética, sino por causa de la voluntad, ya que no hay proyecto que por sí mismo se lleve a la práctica si no es por la acción de la voluntad en acto²². Y es que el fin del intelecto práctico es el bien, y así, el conocimiento de la verdad puede ordenarse a la práctica del bien, pero ese trabajo no es sólo teórico, pues nadie se hace bueno sólo por pensar cosas buenas (de donde surge el adagio: *de buenas intenciones están llenos los infiernos*), sino por la práctica en acto de cosas buenas, al margen de que antes se hayan teorizado filosóficamente o no. De hecho, para Aristóteles el hombre prudente no necesariamente es el sabio, ya que puede actuar bien aquí y ahora al margen de teorías filosóficas²³, en tanto que tiene tal capacidad de actuación²⁴. La actuación

²² Cfr. Llano Cifuentes, Carlos, *Examen filosófico del acto de decisión*, Eunsa, Pamplona, 2010, p. 85.

²³ “Pues bien, para la vida práctica, la experiencia no parece ser en nada inferior al arte, sino que incluso tienen más éxito los expertos que los que, sin experiencia, poseen el conocimiento teórico. Y esto se debe a que la experiencia es el conocimiento de las cosas singulares, y el arte, de las universales; y todas las acciones y generaciones se refieren a lo singular. No es al hombre, efectivamente, a quien sana el médico, a no ser accidentalmente, sino a Calias o a Sócrates, o a otro de los así llamados, que, además, es hombre. Por consiguiente, si alguien tiene, sin la experiencia, el conocimiento teórico, y sabe lo universal, pero ignora su contenido singular, errará muchas veces en la curación, pues es lo singular lo que puede ser curado”. Cfr. *Metaphysica*, I, 1, 981 a 12-24 (n. 7). Citamos entre paréntesis el número de unidad eidética de nuestro Comentario a esta obra (*Comentario a la Metaphysica de Aristóteles. Exposición analítica de la Metaphysica, y metafísica de los Analytica: género-sujeto, principios y afectaciones de la filosofía primera*, Eunsa, Pamplona, 2017). Haremos lo mismo con los Comentarios a la *Ethica* (*Comentario a la Ethica Nicomachea de Aristóteles. Género-sujeto, principios y afectaciones de la filosofía política*, Eunsa, Pamplona, 2018) y a la *Política* (*Comentario a la Política de Aristóteles. Género-sujeto, principios y afectaciones de la filosofía política*, Eunsa, Pamplona, 2018). Incluiremos también los números del *Comentario al De Anima*, por publicar.

²⁴ “Tampoco la prudencia está limitada sólo a lo universal, sino que debe conocer también 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 no sabe cuáles son ligeras, producirá la salud,

en la virtud no depende de principios cognoscitivos sin más, sino de la voluntad que hace obra en acto lo que era proyecto, y de ahí la célebre frase aristotélica sobre la filosofía práctica, pues la *investigamos no para saber qué es la virtud, sino para ser buenos*²⁵.

Llano comprendía muy bien esta parte de la *reciprocatio* existencial, en tanto que en su práctica directiva y en su obra teórica muestra que las intenciones –o los proyectos– no bastan, sino que debe haber un acto firme de la voluntad para conseguir los objetivos trazados de antemano²⁶.

[1] Ahora bien, veamos la primera *reciprocatio* y ordenemos los mismos predicados en un sentido adecuado para ver qué es anterior y que es lo posterior *per se*; qué es medio y qué es fin. Si ordenamos bien los términos y no sólo en un sentido práctico y utilitario preliminar, veremos que, en relación con la contemplación filosófica, la actividad empresarial y de gestión está en realidad ordenada a hacer la teoría, cuyo fin es la verdad, ya que tal es el fin del entendimiento especulativo, y no el producir bienes materiales o servicios sin más. Es decir, desde el punto de vista especulativo y teórico en cuanto tal, la filosofía produce bienes para el espíritu aún mejores y más altos que los productos de las empresas, como la búsqueda de la verdad y la contemplación de los inteligibles por sí mismos, ya que aunque los bienes de las empresas sean necesarios no son más altos que los producidos por la contemplación y la teoría por sí.

En este caso la teoría se asemeja al arte, ya que la contemplación de una obra artística excepcional causa en el espíritu un placer y bienestar que no se reduce al plano material utilitario. Dicho en otros términos, no contemplamos una obra maestra para luego vender nuestras impresiones, sino que la contemplamos por el solo placer que provoca su belleza particular. Y si nos pagan como críticos de arte para hacer negocio con nuestras impresiones, eso es accidental al fin de la contemplación, ya que una cosa bella la admiramos por eso, por ser bella, al margen de que sea útil. De modo semejante, la contemplación que lleva a cabo la filosofía teórica no se hace por otro fin ulterior que por el placer que causa el conocimiento de la verdad, al margen de su utilidad. Otra cosa es que lleguemos alguna vez o no a la verdad, por lo que Aristóteles llamaba a la filosofía primera la *ciencia que*

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”. Cfr. *Ethica Nicomachea*, VI, 7, 1141b 14-22 (n. 850).

²⁵ Cfr. *Ethica Nicomachea*, II, 2, 1103b 26-32 (n. 160).

²⁶ Ver el cuadro de las acciones y virtudes directivas que comentaremos en estos diálogos. Cfr. Llano Cifuentes, Carlos, *Análisis de la acción directiva*, p. ix.

*buscamos*²⁷, justamente porque al ser la naturaleza humana esclava²⁸ en muchos sentidos –comenzando y terminando con la necesidad de alimento diario–, es muy difícil alcanzar el estado óptimo humano para llegar a la mera contemplación de los inteligibles y de las causas últimas del mundo.

En general pensamos que estas afirmaciones no sólo valen para los filósofos, sino que constituyen una *reciprocatio* de la existencia humana, en tanto que en estas proposiciones se resume la vida en general, que requiere de bienes y servicios para su manutención por medio del trabajo diuturno necesario para la vida, pero también tiende y busca los bienes del alma para dar sentido a aquella producción de bienes materiales. Y de modo semejante a las personas, los pueblos y naciones requieren de los bienes materiales básicos, así como de los bienes espirituales de los que se dicen aquéllos.

Carlos Llano comprendía esta *reciprocatio* de la vida en tanto que la filosofía era la causa formal, la “esencia” de su trabajo directivo, ya que podía no tener empresas y seguir haciendo filosofía, siendo un hecho además que tenía aspiraciones filosóficas antes de pensar en cualquier empresa, según anécdotas relatadas en clase²⁹, y las siguió teniendo incluso después de dejar la actividad de dirección de la

²⁷ Cfr. *Metaphysica*, I, 2, 982a 4-10 (n. 14).

²⁸ Cfr. *Metaphysica*, I, 2, 982b 28-30 (n. 30).

²⁹ Llano relataba en una sesión del curso *Demonstratio* (impartido en el curso académico 2000-2001) al tratar las formas de demostración en Aristóteles (p. 129ss), aunque ello no quedó registrado en el texto editado, relataba, pues, que de niño vislumbró de un modo curioso el principio de causalidad. En efecto, al observar que hacía mucho viento y que las ramas de los árboles se movían, dijo haber pensado que ‘esas ramas al moverse estaban produciendo mucho viento’, en cuyo caso, efectivamente, había hecho una *reciprocatio*, pero interpretando la causa de la afirmación de que hay viento (el movimiento de las ramas) como la causa del viento. Este tipo de razonamientos en que se cambia el sujeto de la argumentación, es de hecho un tipo de razonamiento similar al de los antiguos médicos galénicos en el caso de la circulación de la sangre, sobre el que William Harvey hace una *reciprocatio* para encontrar la causa propia. La demostración galénica: [C] *la sangre* [A] *corre por las venas*, [B] *porque las venas se inflaman*, se fija en la causa de la afirmación de la circulación, es decir, en la inflamación de las venas, y la toma como la causa de la circulación, en vez de pensar que: [C] *las venas* [A] *se inflaman*, [B] *porque corre sangre a través de ellas*, en donde se enuncia la causa (Cfr. Harvey, William, ‘*De motu cordis*’, *Estudio anatómico del movimiento del corazón y de la sangre en los animales*, Traducido por Jorge A. Sirolli, introducción de Desiderio Papp, Eudeba, 1970, p. 50). De modo semejante, si vemos el razonamiento del Llano mozo, tenemos que [C] *las ramas* [A] *se mueven* [B] *porque causan el viento*, lo cual en todo caso es la razón de la afirmación de que hay viento, pero, en realidad, la causa propia se enuncia cambiando el sujeto de la afirmación, ya que [C] *el viento* [A] *sopla* [B] *porque mueve las ramas*. Sobre el estudio llanista de la demostración, ver, Llano Cifuentes, Carlos, “La dimensión empírica de la argumentación metafísica según Tomás de Aquino y Aristóteles”, *Tópicos*, 17 (1999), pp. 153-198.

Universidad Panamericana y del IPADE, porque, como dice Aristóteles, el filósofo es el más independiente de los hombres, ya que no necesita hacer actividad alguna para llevar a cabo su acto intelectual³⁰, pues el director requiere de personas para ejercer su actividad, así como de situaciones mercantiles que resolver, planes y proyectos; sin embargo, el acto intelectual no requiere nada salvo la propia voluntad de llevarlo a cabo y el hábito intelectual, que tampoco es fácil de adquirir.

Esta *reciprocatio* vital ya había sido vislumbrada por los filósofos griegos, quienes desde Platón se habían planteado cuáles son los bienes que debe buscar la ciudad, incluyendo tanto los bienes materiales como los del alma, pues, por ejemplo, para Aristóteles la ciudad no se forma sólo para vivir, sino para vivir bien³¹, y no se define simplemente por la ley, que es una garantía de derechos recíprocos³², ni por las leyes de defensa mutua³³, o incluso por tener matrimonios mixtos con otras ciudades (siendo una afección primera básica de la ciudad, porque la relación conyugal es elemento básico de ella)³⁴. Todos estos predicados se refieren a la seguridad y a la manutención de la ciudad, pero son al fin y al cabo sus elementos materiales. No obstante, la ciudad se define mejor y principalmente por sus partes formales, lo cual se expresa por *reciprocatio*:

“Es evidente, por tanto, que [C] la ciudad no es la comunidad de lugar, con el fin de prevenir agravios recíprocos y de incrementar el comercio. [A] Estas cosas son sin duda condiciones necesarias para la existencia de la ciudad, mas no porque se den todas ellas existirá la ciudad, sino que ésta es una comunidad para la vida mejor entre familias y linajes, y [B] su fin es la vida perfecta y autárquica”³⁵.

Así que se enuncia la causa formal y el fin al decir que [C] la comunidad [A] es unidad de lugar, previene agresiones y fomenta el comercio [B] porque proporciona una vida perfecta y autárquica. Y así se enuncia el primer principio de la política desde el punto de vista de su fin. En la *reciprocatio* aparecen los dos elementos de la demostración, es decir, tanto el fin como la materia. A su vez y sin oposición alguna, sino más bien expresando los predicados desde su punto de vista material, enunciamos por otro lado que: [C] la comunidad [A] proporciona una vida mejor,

³⁰ *Ethica Nicomachea*, X, 7, 1177a 27-b 1 (n. 1482).

³¹ Cfr. *Politica*, III, 5, 1280a 31-33 (n. 321).

³² Cfr. *Politica*, III, 5, 1280b 6-14 (n. 323).

³³ Cfr. *Politica*, III, 5, 1280a 34-b 5 (n. 322).

³⁴ Cfr. *Politica*, III, 5, 1280b 14-29 (n. 324).

³⁵ *Politica*, III, 5, 1280b 29-35 (n. 325).

perfecta y autárquica [B] porque es unidad de lugar, previene agresiones y fomenta el comercio.

Tal es la *reciprocatio* de la filosofía política como tal en tanto que resulta ser la definición de ciudad, y, como vemos, la *reciprocatio* existencial llanista de la que hemos hablado guarda semejanzas, si no es que es la misma, que la que vemos en Aristóteles. Desde el punto de vista griego, la ciudad se forma ciertamente para el fomento del comercio y para prevenir agravios recíprocos, pero todo ello se hace en orden a la vida perfecta y autárquica, esto es, para obtener bienes del alma que son bienes por sí mismos. La vida perfecta es la intelectual, y tiene predicados muy concretos, al ser la primera en importancia porque se da la facultad más alta, radica en la contemplación, no tiene otro fin fuera de sí misma, contiene un placer que aumenta la actividad, se hace de modo independiente a otras actividades y es ocio bien entendido careciendo de fatiga en su acción³⁶.

Ahora veamos un caso más coetáneo para mostrar que la *reciprocatio* de la vida se aplica en cualquier tiempo y ocasión, ya que, por un lado, tenemos necesidad de cubrir nuestras necesidades materiales y, por otro, buscamos los mejores bienes para el espíritu.

En *Reciprocatio metafísica*, tratamos en términos generales sobre la *reciprocatio* existencial que traemos *prae manibus*, en su parte teórica. Es decir, no tratamos de los bienes materiales que permiten esa parte de la *reciprocatio* de la vida [2], sino sólo de la vida teórica [1], específicamente de la búsqueda de la ciencia primera: la *ciencia que buscamos*, recuérdese. Volvamos, pues, a la *reciprocatio* universal de la vida que muestra que la filosofía primera se abre paso aun en medio del desarrollo de nuevos materialismos y filosofías “científicas” coetáneas que, paradójicamente, excluirían a la ciencia primera de su consideración. En *Reciprocatio metafísica*³⁷, el caso del pensador germano Georg Simmel (1858-1918), quien no tenía prejuicios ilustrados radicales, pero que ciertamente no era un escolástico queriendo hacer metafísica, nos permitió mostrar como signo que incluso en estudios sociológicos de un género-sujeto tan supuestamente alejado de las cuestiones metafísicas como la *filosofía del dinero*, las tendencias metafísicas aparecen *quasi* naturalmente cuando el investigador en cuestión busca el fondo último de sus estudios. Por ello también decimos que aunque la metafísica es una tendencia natural y

³⁶ Cfr. *Ethica Nichomachea*, X, 7, 1177b 19-26 (n. 1484b).

³⁷ Cfr. Jiménez Torres, Óscar, *Reciprocatio metafísica, ontológica y teológica: sobre la substancia y el acto en Aristóteles*, El Genio Maligno (Series Nova, 1), Granada, 2019, pp. 12-14.