

“Importancia de una teoría de la acción humana integradora de los resultados de la gestión empresarial y del crecimiento ético de las personas”

Dra. Genara Castillo

1. Antecedentes generales:

Como es sabido, el buen funcionamiento de la empresa, tanto en el aspecto económico como en el humano, está en la dirección empresarial. Los primeros intentos de hacer de la gestión empresarial una disciplina científica los hizo F. Taylor (1856-1915), considerado “el padre de la dirección científica”. El objetivo de hacer de la empresa un procedimiento científico era obtener los mayores resultados posibles. Entonces, lo primero que se hizo fue diferenciar las fases del proceso de producción y analizar cuantitativamente cómo hay que realizar y coordinar dichas fases para obtener productos a gran escala. Se inauguró entonces la producción en serie. La empresa se dividió en compartimentos y en cada uno de ellos se colocaron especialistas. En este contexto, la actividad directiva sólo se dedicaba a exigir que se cumplan las metas cuantitativas asignadas.

Sin embargo, se produjeron problemas y no sólo por los excedentes producidos, sino también por el agostamiento de la acción humana ejercida unilateralmente, obsesionada sólo con los resultados cuantitativos. Por esto, hacia los años 30, quienes se ocupan de asuntos de organización empresarial vieron que con ese sistema se comprometía el rendimiento humano. Por tanto, se diferenció la eficiencia de la eficacia, las cuales se condicionarían mutuamente.

Algunos autores –como P. Drucker– plantearon con claridad que el éxito – resultados externos, medibles, cuantificables– no era suficiente, hacía falta poner de relieve el factor humano. Los riesgos del planteamiento mecanicista son tales que provocan, entre otras consecuencias, una gran rigidez, porque adolece de la falta de participación de los empleados. Por tanto, este nuevo planteamiento era superior al modelo mecanicista de la acción humana dentro de las organizaciones.

Así pues, se puso en evidencia que si se sigue ese modelo mecanicista, la empresa se hace poco competitiva, tanto por la rigidez de los directivos como por la poca participación de los empleados, incapacitándose para adaptarse a los nuevos cambios, nuevas tecnologías, nuevas ideas, etc. Por tanto, desde fines de los años 40 a los 60 –aproximadamente– se produjo un cambio en la organización de las empresas, lo cual está muy conectado con las escuelas de negocios, entre ellas la de la Universidad de Harvard.

Lo que se proponía era pasar de las técnicas organizativas mecanicistas a dar mayor importancia a las ciencias del comportamiento humano, en especial al estudio de las relaciones humanas, y en concreto la consideración de las motivaciones humanas, ya que si los trabajadores no estaban bien motivados no estaban satisfechos tenían en consecuencia un bajo rendimiento. Aparece entonces la figura del directivo que tuviera mucha capacidad estratégica –mentalidad capaz de ensayar y aprovechar nuevas oportunidades– y mucha capacidad ejecutiva –de tomar las decisiones acertadas–, así como de motivar adecuadamente a los trabajadores, siendo muy perspicaz en las relaciones humanas.

De esta manera es como se pone de relieve la teoría de la toma de decisiones, en la que se pone a prueba el talento práctico que trata de averiguar por dónde va la clave de la gestión empresarial, lo cual se expresa en las preguntas: ¿a qué me tengo que dedicar?, ¿qué voy a producir? Entonces, surge la dirección por objetivos, lo cual conlleva una dirección por departamentos. Cada departamento debe participar en los objetivos. El empresario es como el director de una orquesta. Así es como el planteamiento no taylorista domina la escena en un período que va desde alrededor de los años 40 hacia los 70. Se trata de enseñar a hacer negocios, entendiéndolos en esa clave.

Sin embargo, poco a poco se ha ido descubriendo que –al fin y al cabo– lo que se pretendía es lograr una mayor eficiencia. Por eso hay quienes han denunciado su falta de ética, ya que, por mucha psicología que se maneje, al reducir al ser humano a simple medio usado en aras de los resultados, se cae en la inmoralidad. Es decir, se ha visto como muchas veces, de una manera un tanto hipócrita, se ha usado a la persona humana en vistas al único fin que era la cuenta de resultados.

Por eso, paulatinamente se ha venido a dar un nuevo planteamiento que supere a éste y es el que considera como protagonista de la empresa a la persona humana, con la radicalidad que ésta supone. Así pues, se ha visto que la empresa consiste fundamentalmente no en las máquinas, sino en las personas humanas. Aquí aparece el asunto de la finalidad de la empresa: si la empresa es un conjunto de personas en interacción, los agentes no son máquinas, tampoco entes manipulables, son personas y por tanto, la empresa deberá poner mayor atención, con más profundidad, en ellas. Al mismo tiempo se empezó a poner de relieve la responsabilidad social de la empresa, se resaltó la necesidad de códigos éticos que aluden a una normatividad propia de la actividad empresarial. Un autor importante que sigue ejerciendo influencia es Daniel Bell quien habla de las contradicciones del capitalismo y de la sociedad post-industrial.

Si la modernidad se ha declarado insuficiente. ¿cómo sería el mundo post industrial? Sellers habla de un mundo post industrial que sería un mundo humano. Max Singer publicó en el año 1968 un libro llamado *El tránsito a un mundo más humano*. Esta es una interpretación humanística de la empresa que llevó a mirar a la industria japonesa, ya que Japón en el año 1965 era un país subdesarrollado. La atención que se puso en las empresas japonesas llevó a ver que éstas se apoyan en una ética tradicional basada en la lealtad, en la capacidad de identificación con su empresa, etc. que tenían raíces profundas, muy firmes. Así, se observó que las empresas Z se caracterizan por ser industrias planas, con pocos grados jerárquicos. De esta manera fue emergiendo la visión de un nuevo director: la de un humanista capaz de hacer que sus trabajadores compartan unos valores o unas convicciones éticas muy profundas, lo cual conlleva una labor pedagógica porque se tiene que inculcar y desarrollar valores propiamente humanísticos.

Al principio esta propuesta fue tomada como una utopía: ¿educar, formar? ¿compartir valores? ¿eso sólo se les ocurre a los románticos! Esta reacción fue sobre todo de los empresarios mediocres, porque para este nuevo planteamiento se requiere un cambio en aquella concepción de que la finalidad de la empresa es sólo la de ganar dinero, porque con la nueva mentalidad se tiene que estar dispuesto a perder dinero cuando no se pueden hacer ciertas actividades por adolecer de faltas de ética. Sin

embargo, también se ha ido viendo que existen ciertos procedimientos en las empresas que hacen que ésta tenga un desgaste ético tal que degeneran y al final les lleva a salir del mercado.

Aunque se tiene que profundizar más en el ser humano, la pregunta pertinente es: ¿aquello se tiene que hacer en las sociedades post industriales o también en los países subdesarrollados? La respuesta es afirmativa. La primacía de la persona humana debe empezar por ver a los trabajadores como personas humanas, a no despreciarlos por incultos, a no considerarlos sólo como mano de obra barata y nada más. En una antropología integradora no se puede marginar ni despreciar a nadie, hacerlo conlleva perder la posibilidad de integrar su aporte personal

Entonces, sólo los empresarios humanistas tienen futuro. Se precisa hacer una escuela de gobierno, pero auténticamente, en profundidad, y con todas sus consecuencias. La ventaja de nuestros países es que, en cierta manera, tenemos más facilidad para dar el salto a la empresa humanista –si se está dispuesto a salir de las ganancias fáciles–. A los países desarrollados les cuesta entender los valores, pero sin una base de convicciones comunes una organización va a la deriva, porque si no hay conectivos suficientemente profundos la capacidad de convocatoria y de unidad no es posible y entonces aparecen muchas disfuncionalidades, por ejemplo, el ejercicio del poder se neurotiza, se usa no respecto de fines más altos, sino respecto a sí mismo, pero si el poder se usa para aumentarlo, entonces la confianza desaparece y con ella la verdad; se instaura entonces un ambiente en que la desconfianza, la enemistad, la hipocresía y la mentira minan la vitalidad de los miembros de esa organización quitándoles capacidad de reacción para hacer frente a los nuevas y complejas exigencias, con lo cual la empresa sucumbe.

2. Los retos actuales

Se precisa un tránsito hacia un mundo humano, en cuya tarea la empresa económica tiene un protagonismo decisivo, no sólo porque –de hecho– el trabajo y la actividad profesional se está imponiendo cada vez más en nuestro mundo, sino porque la empresa cuenta con las condiciones necesarias para ser parte importante de ese cambio. En esa tarea, tal como lo ha puesto de relieve Leonardo Polo, se tiene que contar con los otros dos grandes agentes de cambio: la familia y la universidad –que integra los otros niveles de educación–. La familia, la universidad también son empresas. Una universidad excelente es aquella que funciona a un alto ritmo humano aceptando unos valores comunes. Entonces es cuando se hace productiva, se forma alumnos y se hace investigación.

Se puede tomar lo que las distintas escuelas de gestión empresarial tienen de positivo para hacer frente al futuro. Por ejemplo, partiendo de unos valores comunes y de una adecuada división del trabajo –sostenida por una fuerte inversión educativa en las personas para que aprendan a trabajar bien–, la empresa económica puede hacerse una estructura estructurante, es decir, capaz de convertir el mayor número de objetivos en medios para alcanzar cada vez fines mayores y por tanto sustentar el crecimiento económico y humano de sus miembros. Sin embargo, ese crecimiento no se logra si es que el planteamiento no es unitario –integrador– y si no se saben articular las virtudes, las normas – que no se reducen simplemente a los códigos

éticos— junto con los bienes —los fines—¹, todo ello en la acción humana concreta de las personas que son miembros de una organización en un contexto determinado.

Este planteamiento ético-antropológico se sostiene a su vez en una concepción no reduccionista de la persona humana, la cual es posible desde las coordenadas antropológicas que nos ha legado el pensamiento clásico. Por tanto, si queremos plantear el asunto con rigor, tenemos que integrar los conocimientos propios de las ciencias económicas y empresariales con los de la sociología, y de éstos con la ética, la cual siendo parte de la antropología filosófica, nos lleva a una mayor profundización en la persona humana, en su radicalidad, que sostiene sus acciones libres. De ahí que en las escuelas de negocios —y a todo nivel— se requiere una base antropológica muy potente para que sea suficientemente integradora de las distintas dimensiones humanas.

Por esto, las escuelas de negocios actuales tienen el reto de integrar las diferentes metodologías de las ciencias empresariales, económicas, junto con la sociología, así como la de las modernas tecnologías, engarzándolas en una profunda antropología que fundamente adecuadamente la ética en las acciones humanas. La bibliografía sobre la teoría de la acción humana es notable por parte de las ciencias empresariales, económicas y sociológica. Esas teorías van desde las que ya hemos mencionado de manera general, como las teorías clásicas de F. Taylor (1856-1915), la de H. Fayol (1891-1925); las teorías de Herbert Simon² como las de Chester Barnard³; hasta las posteriores teorías como la de Igor Ansoff⁴—consideradas por algunos autores como analítica y/o mecanicista— y la de H. Mintzberg⁵—considerada como teoría sintética— y John Kotter, (quien diferenció el *management* del liderazgo), entre otros.

Lo difícil ha sido encontrar una teoría que tenga una profunda base ético-antropológica, en la que se integren las actividades que tienen que ver directamente con los resultados externos e internos de la gestión empresarial. Precisamente, el profesor Juan Antonio Pérez López (1934-1996), dedicó muchos años de su vida a profundizar en ese proyecto de síntesis, que —insistimos— no es un mero añadido de partes inconexas, sino que pretende ser lo suficientemente integradora de los diferentes aspectos de la acción humana práctica que se dirige a conseguir resultados prácticos, pero que al mismo tiempo busca el crecimiento humano —ético— propio y de las demás personas.

Dentro de ese planteamiento, se da lugar a una teoría de la acción humana en la que la ética no es considerada como algo que va por otro camino distinto del

¹ Una explicación de esa articulación de virtudes, normas y bienes, se encuentra en: POLO, L., *Ética, hacia una moderna visión de los clásicos*, AEDOS-Unión editorial, Madrid, 1995.

² Se han realizado tres ediciones de su obra principal: *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, Macmillan Free Press, Nueva York, 1976 (3ra. Edición). La segunda edición está traducida al español: “El comportamiento administrativo”, Aguilar, Madrid, 1962

³ Su libro es ya un clásico: *The functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press, 1938

⁴ Su obra *Corporate Strategy*, Mc Graw-Hill, Nueva York, 1965, está traducida al español por la editorial de la Universidad de Navarra: Ansoff, H.I., *La estrategia de la empresa*, Pamplona, 1976

⁵ Su obra más representativa es *The nature of Managerial Work*, Harper & Row, Nueva York, 1973. Traducción española: *La naturaleza del trabajo directivo*, Ariel, Barcelona, 1983

directamente productivo, ni tampoco se la ve como algo añadido, ni algo que se da por supuesto, sino que se encuentra en la entraña misma de la acción humana.

El profesor Pérez López sostuvo que en la acción directiva se podían encontrar tres tipos de criterios: **eficacia** (que trata de medir las consecuencias de la decisión en cuanto se refiere al *beneficio externo producido*), **eficiencia** (que evalúa las consecuencias de la decisión en la *atractividad* de la organización, es decir, evalúa los cambios en la *atractividad* producidos por el aprendizaje de los partícipes), y **consistencia** (que evalúa las consecuencias de la decisión en la *unidad* de la organización), el cual integraría a los otros dos.

Utilizando la lógica de sistemas, se da cuenta que la libertad del ser humano está por encima, por lo cual intenta integrar la racionalidad con la virtualidad humana elevando e integrando la calidad motivacional del sujeto. Por ello pudo distinguir tres tipos de motivos detrás de las acciones (extrínsecos, intrínsecos y trascendentes), distintos tipos de motivaciones (espontánea y racional), tres paradigmas de la dirección (mecanicista, psicosociológico y antropológico), tres dimensiones organizativas (eficacia, atractividad y unidad), tres tipos de talentos directivos (estratega, ejecutivo y líder), y dos tipos de aprendizaje en quienes toman las decisiones (positivo y negativo). Todos estos aportes son un pequeño esbozo de la riqueza de su desarrollo científico original, innovador y muy necesario en las empresas.

Este proyecto le llevó a buscar un estatuto propio de las ciencias de la acción humana práctica en la cual se integrarán las metodologías de los procesos técnicos con la metodología científica de las ciencias sociales (ciencia empresarial, económica, sociológica, jurídica, etc.) junto con el método de la antropología filosófica, en cuyo seno se encuentra la ética. En realidad, es muy difícil presentar en pocas líneas la profundidad del pensamiento, la contribución científica y humana del profesor Juan Antonio Pérez López, así como su legado (recogido por sus discípulos del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, del Programa de Alta Dirección de la Universidad de Piura, –entre otras instituciones–) y su aporte al mundo de la empresa en general.

Con palabras del profesor Carlos Cavallé: “la figura del profesor Pérez López merece, sin duda, ocupar un lugar destacado entre los grandes humanistas de la empresa. Desde muy pronto supo darse cuenta de que los problemas más importantes en el ámbito empresarial no son los tecnológicos, sino los antropológicos y los sociológicos. Con una formación matemática adquirida en la *Universidad Complutense de Madrid*, una vivencia directa de la empresa desde su primera ocupación profesional en *Hidroeléctrica española*, y un rigor extraído de su conocimiento profundo de los grandes pensadores, se centró en el análisis de las organizaciones humanas, en el fundamento de la toma de decisiones, y en última instancia, en un análisis teórico-práctico de la acción humana”⁶

La teoría de la acción humana del profesor Juan Antonio Pérez López se encuentra expuesta en varios de sus libros, en especial en su *Teoría de la acción humana en la organización: la acción personal*⁷, y en *Fundamentos de la dirección*

⁶ CAVALLÉ, C., en “Introducción” al libro *Gobierno de personas en la empresa* de los autores: Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar, Ediciones PAD, Lima, 2001, p. 12.

⁷ Rialp, Madrid, 1991

de empresas⁸, así como en artículos, conferencias y publicaciones compartidas con otros autores.

Es oportuno resaltar que su original planteamiento sólo es posible a partir de una corrección del modelo antropológico de la modernidad, y de una profundización en el radical clásico que sostiene la visión del ser humano como optimable, y en el radical cristiano que considera al ser humano como destinado a un Fin trascendente por ser personal, de manera que con el radical cristiano se trasciende el planteamiento clásico a la vez que se abarca la dimensión productiva. Este planteamiento antropológico ha sido bastante explicado por el profesor Leonardo Polo⁹, quien fuera gran amigo y colega suyo.

Según el Profesor Leonardo Polo, el planteamiento moderno de la acción humana está basado en la vigencia del *principio del resultado* (que tiene su origen en una debacle intelectual que ahora no es el momento de explicar) con lo cual se llega a buscar el logro del éxito a cualquier precio. Esa insuficiencia del planteamiento tiene su origen en que la armonía que se busca es no-unitaria, es la que pertenece a la tecnoestructura, con lo cual se aparta del **orden vital, intrínseco** –cuya primera formulación es aristotélica–, y por tanto pierde fuerza, obtura el crecimiento y lleva a una sociedad de complejidad ingobernable.

En cambio, desde una adecuada antropología, el hombre no cuenta sólo con los resultados externos en su capacidad de actuar, sino que se abre a posibilidades más allá de los resultados. Se pone el acento, entonces, en el crecimiento irrestricto del hombre: “desde el punto de vista del carácter temporal del hombre, la ética es el modo de no perder el tiempo. Dicho de modo positivo, es el modo en que el hombre gana tiempo. Dicho de un modo más neutro: es el modo de compensar el inevitable transcurso del tiempo, de evitar el déficit... ¿Cuál es el modo puro de ganar tiempo? Para un viviente es crecer... El hombre en cuanto tal es capaz de crecer sin coto. Por eso para el hombre vivir es radicalmente, principalmente, crecer, y eso señala la medida en que es ético... Por eso todo lo que vaya contra el crecimiento humano es simplemente malo. Abortar es malo. No educar a la gente, no darle la verdad a la que tiene derecho y según la cual puede perfeccionarse, es malo. También lo es, por ejemplo, reducir al hombre a la condición de pieza de un sistema de montaje taylorista cuya misión es sólo hacer coches, durante toda su vida de trabajo a ese obrero le resultará difícil mejorar como hombre. El empresario que gerencia tal organización atenta contra el hombre, hace perder tiempo a sus empleados y lo pierde él”¹⁰

Así pues, dentro de este planteamiento antropológico “el hombre es un viviente cuya radicalidad es espiritual. Entonces, ¿en qué puede emplear su vida temporal? En vivir más. ¿Pasarlo bien? Quién no obra éticamente bien se hace inhábil para la felicidad y en definitiva no se lo pasa bien. Por eso, reducir todos los objetivos a pasarlo bien en el sentido del placer, es una alternativa negativa.

⁸ Rialp, Madrid, 1992 y Universidad de Piura, 1998

⁹ Cfr. POLO, L-LLANO, C., *Antropología de la Acción directiva*, AEDOS, Madrid, 1997, *Quién es el hombre*, Rialp, Madrid, 1991, *Presente y futuro del hombre*, Rialp, Madrid, 1993, *La persona humana y su crecimiento*, EUNSA, Pamplona, 1996, entre otros.

¹⁰ POLO, Leonardo, *Quién es el hombre...*, op. cit. págs. 111-112

En cambio, vivir es ser más, estar más vivo; una ética que no encauce el vivir más es algo postizo o como denunciaba Nietzsche, no es más que una moralina. Por tanto, con este enfoque se advierte que vida y alegría coinciden, ya que vivir es alegre, porque uno va creciendo. Es la alegría de vivir. Actualmente hay gente preocupada por divertirse, como una manera de defenderse de los acontecimientos, se “di-vierten”, lo cual no escapa al pesimismo. Todo lo contrario, el optimismo vital nace de la esperanza de ser más por dentro, de conquistar cotas humanas, transformándose al realizarlas”¹¹

Con el planteamiento moderno se da paso a un fuerte pesimismo que es muy profundo ya que arranca de una acidia respecto del Fin o Bien más alto que es Dios¹². Por eso el hombre busca su fin en los bienes mediales, en los productos, deteniéndose en ellos. Sin embargo, con el planteamiento antropológico vital los bienes o productos humanos son considerados como resultado de tener un Fin amoroso, Trascendente y Absoluto, al cual uno se destina. Por tanto, aquí los fines no se acaban en los meros resultados. Y por esto también la acción productiva no está aislada, desasistida, sino que está sostenida por el ser personal que está destinado a Aquel que encarga la tarea, atendiendo también a sus destinatarios humanos que son las demás personas. Desde este planteamiento, el horizonte de los bienes o productos humanos no es determinante, porque esa producción y disfrute se ordena al Fin Último.

Incluso, dentro de ese planteamiento antropológico la exigencia del aprovechamiento del tiempo y el valor de la vida ordinaria quedan patentes, por eso “al despreciar la vida ordinaria, al perder el tiempo, incurrimos en vicios, y en lugar de crecer uno se deteriora, pero eso sí que es un auténtico gasto. Los vicios deterioran a quien los posee. Las cosas los artefactos, lo material, inclusive el cuerpo humano acusa el gasto de tiempo. Al ser humano le pasa algo más importante que a lo material o corpóreo porque puede vencer el tiempo, aprovechándolo para crecer en virtudes humanas y cristianas. De lo contrario. Sería un desgastarse. En realidad, todo funcionamiento lleva consigo un gasto. Los empresarios lo saben muy bien: es el problema de los costos, de la amortización, del índice de rotación de una empresa, etc. En definitiva, el tiempo es el medio de los medios, desde aquí se puede ver el dinero como tiempo y trabajo potenciales, y no sólo como medio de intercambio, como hasta ahora se le viene considerando. En este sentido también se entendería el ahorro, la inversión, y el capitalismo pasaría a ser no sólo un capitalismo de elites sino un capitalismo de masas”¹³

Tenemos entonces, que desde un acertado planteamiento antropológico se puede entender mejor la acción humana. Por esto, el planteamiento moderno ha de ser desterrado definitivamente con una propuesta antropológica y gnoseológica más potente. Las consecuencias de la modernidad que se han sufrido han sido muchas y

¹¹ *Idem*, p. 113

¹² En los albores de la modernidad, algunos pensadores sostuvieron que el hombre es incapaz de hacer algo respecto de Dios, porque la mente humana no podía acceder al conocimiento de Dios, ni a dialogar con él – lo cual es necesario para saber cuál es su Voluntad–. Por eso el pesimismo antropológico, el que está a la raíz de cualquier otro, es el que parte de la tesis según la cual el hombre no tiene nada que hacer respecto de Dios porque no puede amarle con toda su mente. Por tanto, si a uno Dios se le da muy mal, pero dominar el mundo se le da bastante bien. Entonces naturalmente uno se dedicará a esto último sin tener en cuenta lo primero.

¹³ CASTILLO, G., “Riqueza antropológica de las enseñanzas del beato Josemaría”, discurso pronunciado en Ceremonia de Apertura del Año académico, abril del 2002, en la Universidad de Piura.

aunque no se pueden explicar en este breve comentario, sí recordaremos que si algunas propuestas en las ciencias empresariales, económicas y sociológicas no han dado buen fruto es porque se siguen haciendo desde esos términos del planteamiento moderno, el cual –por ejemplo– dio lugar a que la razón se emancipara de las autoridades, de la tradición, de la fe, etc., llegando a separarse de la realidad, con lo cual la racionalidad humana se redujo a racionalismo. Desde ahí, la autonomía de la libertad invade todo el orden moral. Esa emancipación de la razón se puede encontrar en Kant, que dio lugar a una libertad espontánea, pero que exige limitar el alcance de la razón, así como separar el imperativo moral de los resultados práctico-técnicos y políticos.

La ruptura antropológica del planteamiento moderno ha traído como consecuencia las diferentes posturas unilaterales, la persona humana ya no es racional sino racionalista, no es moral sino moralista, no es política sino politiquería, no es económica, sino economicista, debido a la ausencia de la radicalidad personal que tiene su origen y destino en la realidad personal divina. Urge un planteamiento filosófico más potente, que ayude a superar la ruptura moderna, que sea más integrador tanto en el planteamiento teórico como en el práctico. De lo contrario, se seguirá detectando una falta de unidad en la complejidad. Es grande la diferencia con respecto al orden, la armonía, la optimización humana, que son las claves del planteamiento clásico cristiano que une la actividad intelectual con la volitiva por medio del fin, de modo que la vida es una efusión de la radicalidad personal cuya formulación tiene hondas raíces cristianas.

Es esta radicalidad personal la que sostiene la acción humana, es desde aquel nivel desde el cual se convoca todas las facultades humanas, devolviendo a la inteligencia –teórica y práctica– a la voluntad, a las facultades sensibles, su auténtica finalidad, lanzando sus facultades espirituales a un crecimiento irrestricto por medio del desarrollo de las virtudes que a la vez que perfecciona al propio sujeto perfecciona las cosas, el entorno, etc., en el que libremente actúa. Esta libertad es la que, por otra parte, ha sido puesta de relieve también por el profesor Carlos Llano en varios libros suyos¹⁴, ya que su enfoque antropológico, como la de Juan Antonio Pérez López y Leonardo Polo, es bastante integrador y lleva a entender la teoría de las organizaciones humanas con gran riqueza, además la obra del profesor Carlos Llano recoge su larga experiencia como Fundador y Director del IPADE (Instituto Panamericano de Alta Dirección de la Empresa), y como es sabido, sus investigaciones antropológicas siguen siendo un aporte imprescindible en este reto de unir en la gestión empresarial la técnica, la ciencia y el humanismo cristiano.

Genara Castillo Córdova
Departamento de Filosofía
Universidad de Piura

¹⁴ *Análisis de la Acción Directiva*, México D.F., Limusa, 1979, *Formas actuales de la libertad*, Trillas, México, D.F., 1988, *Dilemas éticos de la Empresa Contemporánea*, Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1997, *Examen Filosófico del acto de la decisión*, Universidad Panamericana, México D.F., 19998, *La amistad en la empresa*, Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, México D.F., 2,000.

