



PROGRAMA GRANDES LIBROS DE *MANAGEMENT*¹

Sesión 3

Por Raúl Royo,
CEO, Royo Group



Martes
26 abril
2022

Humildad y liderazgo. ¿Necesita el empresario ser humilde? (2004).
IPADE-Ediciones Ruz: México.

1. EL AUTOR

Carlos Llano Cifuentes (1932-2010) Don Carlos Llano Cifuentes fue filósofo, empresario, escritor y profesor. Fue fundador del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) y de la Universidad Panamericana. De indiscutible talla intelectual y humana dejó su impronta en las distintas facetas en las que desarrolló su actividad profesional convirtiéndolo en una de las figuras intelectuales mejicanas más ilustres de la segunda mitad del siglo XXI.

Su obra, con más de treinta títulos publicados y decenas de artículos, se puede dividir en tres grandes áreas de conocimiento: la primera, abarcaría las obras de *Management o Acción directiva*; la segunda, las obras de Antropología y, la tercera, las obras de Filosofía. Dentro del primer grupo, destacarían en sus sucesivas ediciones: *Análisis de la Acción directiva* (2019), *La enseñanza de la dirección y el método del caso* (2018), *Dilemas éticos de la sociedad contemporánea* (2019) y la obra a la que se dedica la sesión de hoy, *Humildad y Liderazgo* (2018). En el segundo grupo de obras, nos encontramos, entre otras, con *Viaje al centro del hombre* (2018) y *Nudos del humanismo en los albores del s.XXI* (2019) verdaderos fundamentos, desde nuestro punto de vista, para un *humanistic management*. El tercer grupo contiene las obras de filosofía como *Examen filosófico del acto de la decisión* (1999), *Etiología de la idea de la nada* (2004) o la obra dedicada a su maestro, *Ensayos sobre José Gaos* (2008).

¹ Nota técnica preparada por D. Carlos M. Moreno, PhD.

Referencias sobre el autor:

<https://www.ipade.mx/>

https://es.wikipedia.org/wiki/Carlos_Llano_Cifuentes

2. EL LIBRO: estructura y una valoración

Estructura

El libro se inicia con una Introducción donde en su primera línea ya afirma: “El título de este trabajo es deliberadamente provocativo” y con esta aseveración ya ‘pica’ la curiosidad del lector. Se tendrá que averiguar, a través de sus páginas, por qué es provocativo. El libro se divide en dos partes: la primera parte, “La humildad en la persona del director” consta de diecisiete capítulos que van desde “Una prueba empírica” (Cap. 1) pasando por “Humildad y firmeza” (Cap. 2), “Liderazgo paternalista” (Cap. 3), las “Cualidades de un líder” (Cap. 4), la “Transitoriedad” (Cap. 5), las “Convicciones profundas” (Cap. 6) y la “Perennidad de las convicciones” (Cap. 7), “La segunda generación” (Cap. 8), el capítulo noveno que es el reverso del título de la obra – “Liderazgo y Humildad”, al que le sigue la “Preponderancia” (Cap. 10) y cuyos dos siguientes están dedicados a las “Motivaciones” (Cap. 11) y a las “Motivaciones competitivas” (Cap. 12). El capítulo 13, lo dedica al “Ejemplo”. El 14, al “Sentimiento y comportamiento”; el 15 a “Necesidades y deseos”; el 16, presenta a “El líder en el grupo de trabajo” y, el último de esta primera parte, el capítulo 17, se centra en “Saber escuchar”.

La segunda parte -“La humildad en las funciones directivas”- contiene siete capítulos. Tras una “Introducción” (Cap. 1) realiza un “Diagnóstico” de “Las circunstancias del yo” en el primer sub apartado y, en el segundo, diagnostica “El yo de las circunstancias”. El capítulo tercero trata una cuestión fundamental para los directivos, la “Decisión” y lo lleva a cabo desde un doble planteamiento: el de la “Magnanimidad” (3.1) y el de la “Audacia” (3.2). Le sigue un capítulo no menos importante en la acción directiva que es la cuestión del “Mando” (Cap. 4). En esta ocasión, desde una triple perspectiva: La primera, la “Confianza” (4.1); la segunda, la “Fortaleza” (4.2) y, la tercera, la “Constancia” (4.3). El capítulo quinto se centra en “Las funciones directivas en la propia persona”. El sexto, en “La dimensión externa e interna de las capacidades directivas” para finalizar el libro con el séptimo capítulo, el de la “Conclusión”.

Una valoración

“Amistad, misión, delegación, educación, exigencia, libertad, paciencia, confianza, magnanimidad, templanza, simpatía... ¡humildad! Fundamentos para diseñar y mantener vivos, cohesionados y consistentes, a nuestros equipos de trabajo”.

Carlos Llano Cifuentes, autor y profesor

Este es un libro a caballo entre dos ámbitos a los que se dedicó el autor: la empresa y la acción directiva. En este caso, centralizado en el liderazgo y en una de las virtudes fundamentales: la humildad. Como no podía ser de otra manera, en esta obra, se notan claramente los fundamentos antropológicos y filosóficos del autor que requieren del lector una lectura

atenta, reposada. En otras palabras, no es un libro para leer en el AVE.

El lector que se adentre en su lectura, deberá darse un tiempo para la reflexión, para ahondar en la riqueza del contenido y expresarlo para, después, –eso sí- llevarlo a su trabajo diario, en la posición y con las responsabilidades que desempeñe en la organización. En definitiva, se trata de un libro para cimentar y asentar unas ideas fundamentales para cualquier profesional que quiera ejercer su liderazgo desde la humildad.

“El afán de dominar es obsesión de los débiles. Su efímero afán de superioridad no es más que el anverso de un complejo de inferioridad. Humildad, serenidad y firmeza van de la mano”.

Carlos Llano Cifuentes, autor y profesor

3. ALGUNAS AFIRMACIONES DEL LIBRO A MODO DE RESUMEN PARA COMENTAR

“...la calidad del liderazgo no se calibra mientras éste se ejerce, sino precisamente cuando se deja de ejercer”. (pág. 28)

- **¿Se puede calibrar la calidad del liderazgo mientras se ejerce?**

“El liderazgo no se superpone postizamente a la persona. Arranca de ella, es la expresión de su más profundo modo de ser y trasunto de su insondable vida interior”. (pág. 35)

- **¿Hay tantos liderazgos como personas?**

“...el liderazgo no es una relación humana que se mueve en el ámbito del sentimiento –como no pocos estudios parecen insinuar-, sino en el comportamiento”. (pág. 56)

- **¿Qué es lo que más pesa en el liderazgo: el sentimiento o el comportamiento?**

“...el verdadero servicio se concentra en el desarrollo y capacitación de las personas que se hallan bajo mi cuidado, como líder o director que de ellas soy...” (pág. 81) (...) *“...el servir es un tributo de las personas. (...) Servir es, sobre todo, cuidar de los demás”.* (Pág. 86)

- **¿Cómo se sirve a los demás desde el liderazgo?**

“...podemos decir que la ejemplaridad requerida por el líder no es la manifestación en una vitrina, para que se vea, sino lo que llamaremos una ejemplaridad a la inversa: ser uno más del equipo en el que es jefe. La ejemplaridad consistiría en que el mejor sea uno más, pero –repetimos- no porque destaque en ser uno más sino precisamente por serlo sin destacar”. (pág. 103)

- **¿Cómo se manifiesta la ejemplaridad en el liderazgo?**

“...al hablar de la humildad en el liderazgo, la importancia recae no en el hablar sino en el escuchar...”. (Pág. 190) (...) “Escuchar, en el sentido integral del término, consiste en abrir los dos oídos del alma tanto a lo uno como a lo otro; tanto a los conceptos designados como a los sentimientos significados. Debemos reconocer que los hombres de acción suelen escuchar sólo con el oído que le comunica lo racional (lo aparentemente sólo racional) de los individuos”. (Pág. 196)

- **¿Da tiempo en el ‘día a día’ de la actividad empresarial para escuchar al otro?**

“...quien no es humilde en los éxitos no es después fuerte en los fracasos” (Pág. 242)

- **¿La ‘fortaleza’ es suficiente para afrontar el fracaso?**

“Lograr que la empresa entera se ponga en camino hacia la meta fijada es, precisamente, lo que llamamos mando”. (Pág. 264)

- **¿Cómo se vinculan mando y liderazgo?**

4. CODA FINAL

“...faltando la actitud humilde, falta la condición de posibilidad para toda virtud, pues se encuentra en la base de cada una de ellas”. (pág. 207)

*“...la dirección de las organizaciones no debe darle la espalda al saber filosófico (...) la filosofía no es, como pudiera creerse, una visión meliflua de la realidad: como **quinta esencia del humanismo**, es, al contrario, la visión objetiva y rigurosa que debe incorporarse en los procedimientos técnicos manejados en las organizaciones”. (Pág. 216)*