

van más allá de su propio contexto.

El mayor mérito del texto es presentar una línea conductora, en general nítida y constante, que sin caer en la simpleza de exposición, engarza las distintas problemáticas del tema seleccionado.

Por otra parte, posee notas a pie de página abundantes y precisas que le dan erudición y muestra la multiplicidad de interpretaciones de los distintos pasajes lockeanos, sin dudar en mostrar posiciones contrarias a la suya.

José Enrique Gómez
Universidad Anáhuac

Carlos LLANO CIFUENTES,
Dilemas éticos de la empresa contemporánea, México: FCE 1997, 313 pp.

Dilemas éticos de la empresa contemporánea no es un estudio más que se agrega a la ya numerosa literatura sobre ética de los negocios. En efecto, su originalidad se manifiesta en el esfuerzo serio y constante de su autor por relacionar las cuestiones propiamente éticas que surgen todos los días en el ámbito de la empresa con los planteamientos

y las enseñanzas de la antropología clásica.

Desde esta perspectiva se debe afirmar que una verdadera cultura ética de la empresa, no sólo teórica sino también eminentemente práctica, depende de una opción inicial en favor de un concepto del hombre que define a éste como ser dotado de libertad y llamado a la trascendencia, y a la organización por consiguiente como una comunidad de personas (capítulos I y II).

Precisamente de esta concepción surgen los principios éticos que señalan las pautas del desarrollo humano. No se trata de prescripciones puramente negativas o tiránicas, sino de lineamientos positivos que indican el camino a seguir para lograr el verdadero crecimiento del hombre y de sus instituciones. Esta es la razón profunda de que Carlos Llano señale que los códigos de conducta de las organizaciones —una moda en el mundo de los negocios— deben referirse siempre a estos principios, cuya expresión más perfecta se encuentra en el decálogo bíblico. Hay además una serie de principios formales, de validez universal, que sirven para orientar la conducta ética, aunque no posean un contenido concreto, a diferencia de los

mandamientos enunciados en el decálogo.

Ahora bien, si se tiene en cuenta que los diez mandamientos son imprescindibles para regir toda acción moralmente digna, cabe preguntarse entonces: ¿cuáles son los principios formales que más importan para la ética de la organización? Carlos Llano menciona los siguientes como los más relevantes en la actividad de la empresa: *el bien debe seguirse y evitarse el mal; no deben emplearse medios moralmente malos aunque los fines sean buenos; no deben perseguirse fines buenos que tengan efectos resultantes desproporcionadamente malos; hay valores que son objetivos, válidos para toda persona y cultura; el hombre debe adquirir las capacidades (virtudes) necesarias para alcanzar una vida lograda, plena o completa; obra de tal manera que tu acción pueda erigirse en norma universal de conducta; el bien común es preferible al bien privado si ambos son del mismo orden; la persona no debe considerarse nunca como medio sino como fin.* La enunciación de cada uno de estos principios se acompaña de un detallado y fino comentario filosófico (capítulo III).

El siguiente problema que Carlos Llano trata de resolver se refiere a los criterios éticos que deben considerarse en el momento de aplicar los principios antes mencionados a la situación concreta que debe afrontarse en la empresa.

Ante todo, nada es más oportuno que solicitar un buen consejo antes de realizar la acción, abandonando así los estrechos límites de un criterio exclusivamente individual. Los rasgos más sobresalientes de un buen consejo, además de la competencia de quien lo proporciona, son la objetividad y la imparcialidad.

Carlos Llano establece una importante distinción en la clase de criterios: unos denominados *de valor o axiológicos*; otros en cambio *de eficacia u operativos*. Los primeros enseñan que el bien debe extenderse a un mayor número de gentes, que debe incidir principalmente en la persona, es decir, en aquello que la caracteriza como tal (libertad y trascendencia), y por último que debe dirigirse en primer lugar a quienes están más cerca de nosotros, y por lo mismo atañen más a nuestra responsabilidad. Los segundos, en cambio, enseñan que la *colaboración* es siempre más eficaz que la *com-*

petencia salvaje y desleal, de tal manera que este último concepto debe substituirse, en la teoría y en la práctica de la empresa, por el más humano de *cooperación* por y entre las personas (capítulo IV).

Desde este punto de vista resulta mucho más fácil definir los valores que deben impregnar la actividad cotidiana de la empresa. Sin negar en ningún momento que la empresa debe generar riqueza económica —de otro modo no podría subsistir y perdería además su sentido real y su significación social—, Carlos Llano afirma que el servicio es mucho más importante que la ganancia, y que de las dos tendencias fundamentales del ser humano, a saber, el *desiderium* (la tendencia a adquirir aquello de lo que se carece) y la *effusio* (la propensión a difundir generosamente aquello que poseemos), es la última la que debe gozar de primacía en la conducta.

Otra idea afín con todo lo dicho hasta ahora concierne a la estrategia de las corporaciones. En lugar de limitarla a una planeación cuyo único propósito sería lograr un objetivo económico a toda costa y sin importar el precio moral y social, Carlos Llano incluye en ella la conside-

ración de los principios éticos. De hecho, una de las características definitorias del auténtico director de empresa consiste en la capacidad de realizar la síntesis adecuada de los objetivos propios de la organización — uno de los cuales es, sin duda alguna, la bonanza económica— y de los principios morales.

Ciertamente, hay valores que deben respetarse, tales como la libertad del individuo, las opciones cuyo origen es la iniciativa personal, y los derechos inalienables del sujeto. Se corre sin embargo el riesgo de disociarlos abstracta y peligrosamente de otros valores no menos reales que les confieren un sentido verdaderamente ético: la jerarquía, que es el fundamento de la sujeción conveniente a un superior; la lealtad, que es el fundamento de la amistad duradera entre los hombres; el deber, que es el fundamento del equilibrio social de los derechos y de las obligaciones (capítulo V).

Para introducir la ética en los negocios no es suficiente comprender y exponer teóricamente una serie de principios, de criterios y de valores. Es menester que el sujeto adquiriera hábitos buenos o virtudes que posibiliten el desarrollo de su naturaleza y que faciliten el ejercicio adecua-

do de sus facultades. La filosofía clásica distinguió cuatro virtudes correspondientes a su vez a cuatro facultades: la *prudencia*, que habilita al entendimiento; la *justicia*, que orienta adecuadamente el querer de la voluntad; la *fortaleza*, que regula las tendencias sensibles del hombre ante el bien arduo; la *templanza*, que refrena las tendencias sensibles ante los bienes placenteros.

Estas virtudes no podrían excluirse impunemente de la vida de la organización. Se puede, sin embargo, como hace Carlos Llano retornando algunos conceptos clave de su antropología de la dirección, proponer otras virtudes más específicas que atañen concretamente al trabajo directivo.

El diagnóstico correcto de una situación requiere, por parte del director de empresa, de las virtudes de la *objetividad*, que detecta las amenazas y los peligros reales, y de la *humildad*, que detecta los recursos personales para aprovechar las oportunidades y para conjurar las amenazas.

La decisión de los objetivos requiere de la virtud de la *magnanimidad*, gracias a la cual el sujeto se propone metas realmente valiosas —y no hay metas valiosas si no se refieren a las

personas—, y de la *audacia*, que conduce al sujeto a pretender ciertas metas, aún sin contar con la capacidad que hace falta para alcanzarlas.

Al considerar el mando, Carlos Llano indica tres virtudes específicas que aquel exige: la primera es la *confianza* en los hombres que deben ejecutar las acciones ordenadas; la segunda es la *fortaleza* para vencer las dificultades que salgan al paso; la tercera es la virtud de la *constancia*, que ayuda a superar la diuturnidad, o excesiva demora en la consecución de una meta (capítulo VI).

La motivación desempeña un papel de primera importancia en la empresa. Se trata de incentivar la conducta de los demás haciendo llamado a motivos de carácter subjetivo antes que a valores o bienes objetivos. Ahora bien, ¿cómo debe juzgarse moralmente la motivación ofrecida? En primer lugar es preciso analizar los bienes que se presentan al querer del hombre, y que no valen éticamente si no se refieren a un aspecto de su felicidad intramundana: la virtud, la salud, la amistad y los bienes materiales. En segundo lugar, debe considerarse al sujeto que ofrece la motivación: éste no sólo debe ser digno de confianza, debe

además ser un amigo de aquellos a quienes motiva (capítulo VII).

Se ha discutido mucho en torno a la finalidad o las diversas finalidades de la empresa. Carlos Llano, en este punto preciso, propone una teoría integral que se fundamenta en la afirmación de que hay cuatro fines de la empresa solidarios entre sí, de manera que si falta uno sólo la organización pierde todo su sentido: generar un valor económico agregado, otorgar un servicio a la comunidad, desarrollar a las personas que integran la empresa, y dotarla de capacidad de permanencia.

Desde este punto de vista se comprende fácilmente por qué son criticables las posturas que, al considerar el reparto de utilidades, privilegian a tal o cual sector de la empresa en detrimento de los demás, que promueven el consumismo o la afición desmedida a lo superfluo, que se despreocupan de la educación y del cultivo de las virtudes entre los miembros de la empresa, que descuidando el desarrollo de los hombres de la corporación imposibilitan para ella una auténtica tradición de cultura (capítulo VIII).

Para Carlos Llano la libertad de iniciativa privada debe estar vinculada a la responsabilidad

moral. De acuerdo a nuestro autor, hay cuatro tipos de responsabilidad: la de quien responde de las consecuencias de sus actos, la de quien responde de la razón o del principio de sus decisiones, la de quien responde de la congruencia de su proyecto de vida, y la de quien responde de la trascendencia de su misión.

Esta distinción le permite a Llano oponerse a una visión minimalista de la responsabilidad, que quisiera restringirla lo más posible, agotándola en pequeños ámbitos para desatenderse de otros no menos importantes y no menos relacionados con nuestras decisiones (tal es el caso del liberalismo individualista); se opone igualmente a una visión que, a fuerza de extender nuestra responsabilidad a todos los ámbitos posibles, termina por hipertrofiarla y por hacerla inviable (tal es el caso del socialismo y del comunismo). De hecho, somos responsables de todos los efectos de, nuestras decisiones, si bien es preciso afirmar que la responsabilidad debe desplegarse en un orden gradual y jerárquico que sea practicable y realista.

Se entiende así que el empresario es necesariamente responsable de los efectos nocivos de sus actos libres y de sus omisio-

nes indebidas. Nada justifica, por consiguiente, hechos como el deterioro ecológico, los despidos masivos, las consecuencias dañinas, tanto físicas como psicológicas, de un trabajo demasiado exigente.

Se es también responsable de los principios o razones que anteceden una acción. Es por ello que el director de empresa debe procurar que sus decisiones tengan como punto de partida una síntesis adecuada de los principios morales y de las estrategias que apuntan a lograr resultados económicos satisfactorios.

Así como debe exigirse al hombre que su conducta sea congruente con sus principios y su proyecto de vida, debe exigirse también a las empresas que sean congruentes con su cultura y con sus valores. Son los requisitos indispensables de la confianza social tanto en un individuo como en una institución (capítulo IX).

Finalmente, observa Carlos Llano, el hombre y la empresa poseen una misión de la que son eminentemente responsables. El hombre tiene la responsabilidad de realizar la misión única que le ha sido asignada por Dios; la empresa tiene la responsabilidad de definir su misión específica, que no debe ser otra cosa que su

aportación concreta a la sociedad a la que pertenece.

El valor de la obra de Carlos Llano, redactada con un estilo fluido y ameno, radica justamente en que propone con rigor y profundidad una auténtica ciencia ética aplicable a la actividad de la empresa: principios morales, criterios axiológicos, virtudes fundamentales, motivaciones y fines de la organización, todo ello estructurado en tomo a una doctrina filosófica cuya idea central es la dignidad de la persona y su vocación social.

Guillermo Ferrer Ortega
Universidad Panamericana

Copyright of *Tópicos. Revista de Filosofía* is the property of Universidad Panamericana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.