

308913

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE FILOSOFIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



**UNA RELECTURA DEL CONCEPTO TOMISTA DE PRUDENCIA
LA ACCION DIRECTIVA: ¿ARTE O PRUDENCIA?**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN FILOSOFIA
P R E S E N T A :
LUIS EDUARDO MORA SANCHEZ

DIRECTOR: DR. HECTOR JESUS ZAGAL ARREGUIN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mis padres, Heriberto y Cristina

A Lucy y a nuestros hijos, Lucía,

Maria, Luis, Sofía y Andrés.

También agradezco la ayuda y paciencia

recibida de mis profesores y amigos,

en especial de Rocío y de Héctor,

y de tantos amigos de quienes aprendí

casi todo lo que aquí intento expresar.

INTRODUCCIÓN.....	3
I.- LA PRUDENCIA EN TOMÁS DE AQUINO	8
<i>El lugar de la prudencia.....</i>	9
<i>El objeto de la prudencia.....</i>	10
<i>La complejidad del acto de prudencia.....</i>	11
<i>Relación de la prudencia con el fin: el bien humano</i>	13
<i>El razonamiento prudencial y sus actos.....</i>	14
<i>Consejo, juicio e imperio</i>	16
<i>La prudencia y la disposición de la voluntad: la solicitud o diligencia</i>	18
<i>Las partes de la prudencia.....</i>	20
<i>Relación entre las partes de la prudencia y los momentos del razonamiento prudencial.....</i>	22
I.I.- EL CONSEJO	27
<i>El Consejo y la Memoria.</i>	27
<i>Consejo e Inteligencia.....</i>	29
<i>Consejo y Docilidad</i>	33
<i>Consejo y Sagacidad.....</i>	36
<i>La Eubulia o Buen Consejo</i>	41
I.II.- EL JUICIO.....	44
<i>Juicio Prudencial y Previsión</i>	45
<i>Circunspección y Juicio.....</i>	46
<i>Precaución y Juicio.....</i>	50
<i>Virtudes del Buen Juicio.....</i>	52
<i>Synesis y Gnome como virtudes del Buen juicio.....</i>	57
I.III.- EL IMPERIO; ACTO PERFECTO DE LA PRUDENCIA.....	60
II.- PRUDENCIA Y DIRECCIÓN	63
<i>La prudencia en la actividad racional del hombre</i>	63
<i>La prudencia y el bien corporal o físico del hombre.</i>	63
<i>La prudencia y las actividades comerciales: empresa y trabajo.</i>	65
<i>Las especies de prudencia.....</i>	67
<i>Razón formal de la división de la prudencia en especies.</i>	69
<i>Primera distinción de las especies de prudencia.....</i>	71
<i>División de la prudencia política: Gubernativa, Política y Militar.....</i>	72
<i>La unidad de la conducta en orden al fin: la prudencia perfecta.</i>	75
<i>La generación y procuración de riqueza como parte de la prudencia familiar</i>	78
<i>Insuficiencia de la concepción tomista por las condiciones históricas: el feudalismo.</i>	80
III.- LA DIRECCIÓN DE NEGOCIOS COMO ESPECIE DE PRUDENCIA.	83
<i>Definición de empresa y sus fines</i>	84
<i>Comparación de los fines de la empresa con los fines de las especies de prudencia.....</i>	89
<i>La empresa y su contribución al bien común de la nación o reino.</i>	90

<i>La empresa y el bien común de las personas que la integran.....</i>	93
<i>Necesidad del bien común para dirigir hombres libres.....</i>	95
<i>El estatuto prudencial de la Dirección de Negocios</i>	99
<i>Los negocios en un contexto más amplio.</i>	100
III.I.- UNA OBJECIÓN IMPORTANTE: EL ARTE DE DIRIGIR NEGOCIOS.....	103
<i>Diferencia entre arte y prudencia; el hacer (ποίησις) y el obrar (πράξις). ..</i>	103
<i>La dirección de negocios como arte, o actividad poiética</i>	104
<i>La distinción de la prudencia y el arte por sus fines.....</i>	105
<i>La necesidad irreductible de la prudencia en la dirección de negocios</i>	106
<i>Una consecuencia importante: la división del trabajo.....</i>	109
<i>Trabajo operativo como arte y trabajo directivo como prudencia.....</i>	109
<i>La reducción del hombre en el trabajo operativo</i>	111
<i>La unidad de póesis y práxis en la actividad productiva.....</i>	112
<i>La vía no económica del desarrollo de las personas en la empresa.....</i>	113
<i>La empresa en la vida del ser humano.....</i>	116
CONCLUSIONES	119
ANEXO A.....	128
BIBLIOGRAFÍA.....	129

Introducción

“El peligro del prejuicio reside precisamente en que siempre está bien anclado en el pasado y por eso se avanza al juicio y lo impide, imposibilitando con ello tener una verdadera experiencia del presente...”

Hannah Arendt

Este trabajo tiene por objeto abrir una línea de investigación filosófica para comprender una realidad actual. A través de la noción de Prudencia en Tomás de Aquino, concepto acuñado durante la segunda mitad del siglo XIII, intentaré analizar el ejercicio contemporáneo de una capacidad humana: la capacidad antropológica de dirigir una organización de negocios en vistas a un fin. Pretendo mostrar que el concepto actual sobre la actividad de dirigir negocios puede ser analizado provechosamente, a través del concepto de prudencia en santo Tomás. Así expresado, este objetivo es demasiado ambicioso. Por sí misma, la interpretación de textos medievales es una tarea difícil, propia de especialistas. Por otra parte, la literatura del *Management* – o dirección de negocios – ha proliferado tanto en los últimos años, que es difícil abarcar siquiera las obras más importantes en este tema. Sin embargo, no pretendo hacer ninguna de las dos cosas.

El análisis de la noción de prudencia en el Aquinate que expongo en este trabajo, no es un estudio meticuloso de lo dicho por el autor. Se trata de una visión de conjunto, apegada al texto de Tomás de Aquino en la medida de lo posible, pero a la vez, lejana de otras interpretaciones más rigurosas y exactas. La lejanía de esta interpretación consiste, sobretodo, en pensar la prudencia como una habilidad humana, una fortaleza del prudente para llevar a cabo la dirección de actos humanos; sean propios o de una multitud de personas a las que se dirige hacia un fin.

En cuanto a la literatura sobre teoría de negocios, tan sólo citaré algunos autores de reconocido prestigio en el medio empresarial, como Peter Drucker, Carlos Llano y Antonio Valero. Son autores cuyo denominador común es pensar en la empresa de negocios como fenómeno humano, como un organismo hecho y operado por seres humanos. Autores que nos pueden ayudar a descubrir, más allá de las técnicas o procedimientos de moda, lo que permanece inamovible, por tratarse de la naturaleza propia de los negocios como actividad humana. En efecto, a lo largo de la historia han existido muchas formas de organización económica, correspondientes a diversas maneras de *hacer negocios*. Pero en todo caso, desde el trueque y hasta nuestros días, siempre han sido actividades desarrolladas por seres humanos, encaminadas a obtener un beneficio a cambio de otro.

En este contexto, no se busca establecer conceptos definitivos en ningún sentido. Se trata tan sólo, de un intento por encontrar una vía para esclarecer un poco, mi forma de concebir la dirección de negocios en nuestros días.

En este punto, es importante hacer notar la presencia de conceptos previos al análisis de ésta realidad, presentes no sólo en quien suscribe, sino también en el

hombre de negocios. Se trata de conceptos útiles para interpretar la realidad de la empresa de negocios en algún sentido, permitiéndonos interactuar con ella sin tener que repensarla por completo. En palabras de Hannah Arendt, “*el hombre no puede vivir sin prejuicios, y no sólo porque su buen sentido o su discernimiento no serían suficientes para juzgar de nuevo todo aquello sobre lo que se le pidiera algún juicio a lo largo de su vida, sino porque una ausencia tal de prejuicios exigiría una alerta sobrehumana*”¹. En efecto, a lo largo de su vida, todo ser humano se forma una visión de la realidad, que le hace posible interactuar con ella. En este contexto, el presente estudio no trata sobre Tomás de Aquino o sobre los negocios, sino sobre los juicios previos con los que podemos estar interpretando la realidad de la empresa de negocios, que nos llevan a no comprenderla en algún aspecto.

Es indudable que el hombre de negocios promedio sabe muy bien como operar una empresa comercial. Probablemente nunca ha existido un apogeo tan grande de la empresa de negocios como en el siglo que acaba de terminar. Apogeo evidente, tanto en el renglón de las utilidades, como en el de la influencia sobre la vida de los seres humanos. En la literatura de los negocios es cada vez más frecuente encontrar comentarios sobre las *nuevas responsabilidades* de las empresas, en campos aparentemente ajenos a ellas, tales como derechos humanos, política, desarrollo social y cultural, ecología y hasta relaciones internacionales. Por otra parte, la mayoría de las personas en edad adulta, pasa la mayor parte de su tiempo en la empresa. Todas estas, entre otras razones, me llevan a pensar en la importancia de

¹ Arendt, Hannah; *¿Qué es la Política?*, traducción de Rosa Sala Carbó del original alemán *Was ist Politik?*, Ed. Paidós, Barcelona, 1993. p 52.

comprender la realidad de la empresa en su dimensión humana, y no sólo en su dimensión práctica.

Desde mi punto de vista, el concepto de prudencia en santo Tomás es comparable al concepto de dirección de negocios actual, porque ambos se refieren a la misma realidad; se trata de la misma capacidad en el ser humano, la que le permite llevar a cabo actos prudentes y dirigir negocios. Bajo esta óptica, intento comparar dos visiones de una misma realidad, con presupuestos diferentes para cada una de ellas.

Cabe preguntarse si esta forma de proceder es la más indicada. En efecto, tenemos la grave dificultad de tratar con dos lenguajes alejados entre sí por más de siete siglos. Lenguajes que llevan a puntos de vista diversos, de difícil síntesis. No obstante – sostengo –, esta comparación es posible, gracias a la referencia a una única realidad en ambas.

*“Si queremos disolver los prejuicios – dice Arendt – primero debemos redescubrir los juicios pretéritos que contienen, es decir, mostrar su contenido de verdad”*². De ahí la relevancia de la comparación entre las nociones citadas. Para entender el fenómeno de la dirección de negocios, me remito al concepto sobre la capacidad directiva del ser humano en el Aquinate, con la esperanza de tener un punto de comparación que arroje luz sobre el tema.

Con este objeto en mente, el presente trabajo consta de tres partes principales. Una primera parte, donde se revisa de manera breve y a grandes rasgos el *Tratado de la Prudencia* de santo Tomás, en la *Suma Teológica*, utilizando la edición bilingüe supervisada por Francisco Barbado Viejo, y publicada dentro de la colección BAC

de Editorial Católica en 1956. Una segunda parte en donde exponemos los fines genéricos de toda organización de negocios, con base en los autores mencionados de teoría de negocios. En la tercera y última parte relaciono el concepto de prudencia en santo Tomás con el concepto de dirigir negocios, que surge a partir de los fines genéricos de la empresa de negocios.

Si bien de manera necesariamente trunca, y sólo como un esbozo, espero cumplir en la medida de lo posible con el propósito aquí expuesto.

² Arendt, Hannah, *Op. Cit.*, p 54.

I.- La Prudencia en Tomás de Aquino

Santo Tomás expone sistemáticamente el tema de esta virtud en su *Tratado de la Prudencia* de la *Summa Theologiae*³. Ya desde el segundo artículo de la cuestión 47, toma la definición de Aristóteles para la prudencia: *recta ratio agibilium*.

Esta escueta definición dista mucho de ser explícita, o de colocar a la prudencia de manera directa en el lugar que le corresponde. Para Josef Piepper, siguiendo a Santo Tomás, “la virtud de la prudencia es la madre y el fundamento de las restantes virtudes cardinales”⁴. Pero la importancia de esta virtud no solo radica en ser una de las cardinales, origen a su vez de las demás. Sino en ser necesaria cada vez que el hombre pretende adoptar un comportamiento racional en su vida, en vistas a un fin. Es decir, cada vez que el ser humano intente guiarse por la razón para sus actos, requiere de la prudencia.

Para decirlo con claridad, la prudencia no se limita a ser una virtud moral. Más aún, la primera acepción que utiliza Santo Tomás, es considerar a la prudencia como una virtud intelectual. La prudencia es una habilidad para llegar al fin propuesto, eligiendo los medios adecuados, tengan o no un calificativo moral. La prudencia señala el calificativo moral de la acción, como parte del contexto a considerar. Pero su función dentro del entramado de las facultades y capacidades humanas, no se limita a señalar lo que es bueno o malo desde el punto de vista moral. Sin pretender ser exhaustivos, abordaremos algunas de las características esenciales de esta virtud.

³ Aquino, Tomás de; *Suma Teológica*, Ed. Católica, BAC, Madrid, 1956, tomo VIII, II-II, q. 47 - q.56.

⁴ Piepper, Joseph; *Las Virtudes Fundamentales*, Ed. Rialp, Madrid, 1990, p 33.

El lugar de la prudencia

El doctor angélico define la naturaleza de la prudencia en la cuestión 47 de la *Secunda Secundae pars*. En el primer artículo, establece el lugar de la prudencia en las facultades humanas. En principio, esta virtud no reside en la voluntad. A diferencia de las virtudes morales, la prudencia reside en la inteligencia. La prudencia es un conocer, puesto que *“prudente significa el que ve de lejos, que es perspicaz y prevé con certeza a través de la incertidumbre de los sucesos”*⁵. Esta referencia al acto de ver, indica la naturaleza cognoscitiva de la prudencia.

La prudencia es un conocer. No es conocimiento especulativo, sino práctico. *“La prudencia ‘es la recta razón en el obrar’, lo cual es propio de la razón práctica”*⁶. Es un conocer peculiar, ya que su fin no es el conocimiento mismo, como sucede en el entendimiento especulativo. Es un conocimiento intrínsecamente ordenado al fin operable, que es la acción o la obra. Y continúa diciendo: *“Diremos, con el Filósofo, que ‘es propio del prudente saber aconsejar bien’(1140 a 25). A su vez, el consejo versa sobre las cosas que debemos hacer en orden a un fin, las cuales pertenecen al entendimiento práctico”*⁷. La prudencia no es una habilidad para conocer las grandes verdades científicas, o en general, las pertinentes a los hábitos especulativos. Es la habilidad de conocer aquellas cosas relacionadas con un fin propuesto, y con las acciones necesarias para alcanzar ese fin.

⁵ Cfr. *S. Th.* II-II, q. 47, a. 1, c.

⁶ *S. Th.* II-II, q. 47, a. 2,

⁷ *S. Th.* II-II, q. 47, a. 2, c.

El objeto de la prudencia

En cierto modo, la prudencia es lo opuesto a la razón especulativa. Su objeto son las operaciones singulares y contingentes. Mientras la razón especulativa versa sobre lo universal y necesario, la prudencia trata sobre lo ágil u operable, que es singular y contingente. Singular porque, como hace notar el Aquinate, *“Las acciones... se dan en los singulares”*⁸. Contingente, porque sólo se puede modificar una acción en la medida en que tiene esta característica.

Esto nos lleva a una propiedad importante del objeto de la prudencia: sólo versa sobre las acciones futuras. En efecto, éstas son las únicas suficientemente contingentes para poder modificarse. Tesis claramente sostenida por Tomás de Aquino en el *Tratado de la Prudencia*, cuando habla de la previsión: *“Lo pasado es, en cierto modo, necesario, ya que es imposible la no existencia de lo que ha sucedido. De igual modo, lo presente, en cuanto tal, posee cierta necesidad, pues es necesario que Sócrates esté sentado mientras de hecho lo está. Por consiguiente, los futuros contingentes, en cuanto ordenables por el hombre al fin de la vida humana, pertenecen a la prudencia”*⁹. Sólo lo que es contingente puede ser objeto de prudencia. Por ello, es propio de la prudencia contemplar las obras futuras. Únicas suficientemente contingentes para ser su objeto.

⁸ S. Th. II-II, q. 47, a. 3, c.

⁹ S. Th. II-II, q. 49, a. 6, c.

La complejidad del acto de prudencia

Mas, ¿cómo se ordenan los *'futuros contingentes'* al fin? En este contexto, debemos decir que la prudencia no actúa por sí sola, no es una virtud aislada. Para su acto requiere de conocimientos muy diversos, obtenidos por múltiples facultades. Por una parte, requiere de los primeros principios en el obrar. Por la otra, requiere del conocimiento de la realidad singular que se debe modificar; el singular operable. *"El prudente – leemos en la Summa – necesita conocer los principios universales de la razón y los particulares, en los cuales se da la acción"*¹⁰. La prudencia es la virtud intelectual en la cual convergen los principios universales del actuar, con el conocimiento del singular operable. En este sentido, la prudencia es un conocimiento muy complejo. En su acto convergen principios universales, obtenidos por el entendimiento, con principios particulares y contingentes, conocidos mediante las facultades sensibles¹¹.

La prudencia reside propiamente en la razón. La razón *"trata primero y principalmente, de los universales – incluida la prudencia – ; pero puede aplicar las razones universales a los particulares... porque el entendimiento se extiende a la materia por una cierta reflexión"*¹². La prudencia extiende el conocimiento universal al singular operable. Y para esto, debe conocer ambos.

Cabe preguntarse cuáles son esos principios universales requeridos por la prudencia para su acto. Santo Tomás contesta esto con un largo texto: *"en la razón práctica preexisten ciertos principios naturalmente conocidos, que son los fines de*

¹⁰ S. Th. II-II. q. 47, a. 3, c.

¹¹ En efecto, en S. Th. II-II, q. 47, a. 3 ad 3um, nuestro autor sostiene que la prudencia aplica los principios universales a lo singular por una cierta reflexión sobre los sentidos internos. Cuestión epistemológica en la que no podemos detenernos en este trabajo.

¹² S. Th. II-II. q. 47, a. 3, Ad 1um.

*las virtudes morales, ya que, como hemos dicho, el fin en el orden de la acción es como el principio en el del conocimiento; y a su vez hay conclusiones, que son los medios, a los cuales llegamos por los mismos fines. De éstos se ocupa la prudencia, que aplica los principios universales a las conclusiones particulares del orden de la acción*¹³.

Los principios universales de la acción práctica son los fines de las virtudes morales. La prudencia considera esos fines, para poder ordenar las acciones o singulares contingentes hacia ellos. Estos principios universales son “*naturalmente conocidos*” por la razón práctica. La prudencia no es la virtud que se encarga de conocerlos¹⁴, pero sí de considerarlos, en vistas a ejercer su propio acto.

Gracias a estos principios universales, la prudencia se relaciona con todas las virtudes, puesto que en el acto de prudencia se consideran *los fines de las virtudes morales*, que son naturalmente conocidos. No impone a las demás virtudes esos fines. Determina los medios en orden a ellos, y dichos medios son los singulares contingentes, en los que se da la acción humana.

En el siguiente artículo, el Aquinate afirma: “*es el fin propio de toda virtud moral conformarse con la recta razón*”. Para lograr esa conformación, la prudencia señala los medios: “*Pero el determinar cómo y por qué vías – continúa diciendo – alcanzar en sus actos ese medio racional corresponde a la prudencia*”¹⁵. La prudencia, por tanto, se limita a señalar cuales son las acciones pertinentes al fin buscado por las virtudes, el cual se conoce naturalmente.

¹³ S. Th. II-II, q. 47, a. 6, c.

¹⁴ Santo Tomás indica claramente en S. Th. II-II, q. 47, a. 7, ad 1um que la inteligencia de los primeros principios en la razón práctica es la denominada ‘*synderesis*’.

¹⁵ S. Th. II-II, q. 47, a. 7, c.

Así, la prudencia resulta necesaria para toda otra virtud, indicando las obras que se deben emprender, en vistas al fin establecido de forma natural por la razón. Por ello, la rectitud del actuar depende de la prudencia, la cual depende a su vez del fin.

Relación de la prudencia con el fin: el bien humano

Como ya se ve, la consideración del fin es un principio *sine qua non* para la prudencia. El fin determina el acto prudencial, porque su consideración es esencial para determinar los medios. Por eso el Aquinate dirá más adelante, como veremos, que *la previsión es la parte principal de la prudencia*.

Ahora bien, “*el fin de las virtudes morales – dice Santo Tomás – es el bien humano*”¹⁶. La prudencia parte del fin de las virtudes morales. Y como el fin es el bien humano, la prudencia parte de dicho bien como principio. No obstante, a primera vista resulta problemático hacer esta afirmación.

En efecto, si la prudencia es una virtud intelectual, y por tanto una habilidad de la inteligencia, no es claro que se relacione con el bien. Como sabemos, lo propio de la inteligencia es buscar la verdad, mientras pertenece a la voluntad la tendencia al bien. De donde resulta que la prudencia no puede relacionarse directamente con el bien.

El Aquinate resuelve este problema, distinguiendo diversos aspectos del objeto de la prudencia: “*Lo operable es materia de la prudencia en cuanto objeto del entendimiento, es decir, bajo la razón de verdad; y de las virtudes morales, en*

¹⁶ S. Th. II-II, q. 47, a. 6, c. “*finis virtutum moralium est bonum humanum*”.

*cuanto objeto de una virtud apetitiva, es decir, bajo la razón de bien*¹⁷. El operable contingente tiene diversos aspectos. Bajo la óptica del bien, es objeto de la voluntad. Y por tanto de las virtudes morales, cifradas como tendencia volitiva hacia las acciones buenas para el ser humano.

Bajo la óptica de la verdad, el operable contingente es objeto de la prudencia. Al ser cognoscitiva, la prudencia no hace relación directa con el bien, porque no puede tender a él. Lo que sí puede hacer es contemplarlo como fin, *bajo la razón de verdad*. En este contexto, el acto de la prudencia se encarga de determinar las acciones que *en verdad* nos llevan al fin buscado. Gracias a la prudencia, los seres humanos comparamos nuestro conocimiento del fin – como principio universal –, y el conocimiento del singular operable – que es la acción –. Comparación que resulta en la determinación de la *verdad*, entendida como adecuación del singular operable con respecto al fin perseguido.

Siendo una virtud intelectual propiamente dicha, por pertenecer a la inteligencia y no a la voluntad, la prudencia puede guiar al resto de las virtudes morales hacia el bien humano. Guiándolas, sin embargo, al bien humano en la medida en que dicho bien es el fin perseguido.

El razonamiento prudencial y sus actos

El acto de la prudencia no termina aquí. No se trata de un simple acto de la inteligencia, de carácter inmediato. Como ya dijimos, la prudencia está ordenada intrínsecamente al obrar. Y hasta ahora hemos considerado sólo actos netamente

¹⁷ S. Th. II-II, q. 47, a. 5, Ad 3um.

cognoscitivos: conocimiento del principio del obrar, que es el fin; conocimiento del singular operable, que debe conformarse al fin, y adecuación o falta de ella del singular operable al fin perseguido.

La prudencia es un discurso racional. Como en el silogismo, la prudencia parte de principios universales, para llegar al singular. Después de este razonamiento, se da propiamente el acto de prudencia, que es el imperio de la razón sobre lo que se debe poner por obra.

Esto lo señala claramente el doctor angélico en el siguiente texto, donde expone los diversos actos de la prudencia: *“La prudencia es la ‘recta razón en el obrar’, como ya hemos dicho. Por tanto, será su acto principal el que sea tal en la dirección recta de lo agible. En ella debemos ver tres actos: en primer lugar, el consejo, que pertenece a la invención, puesto que, como dijimos, aconsejar es indagar; el segundo es juzgar de los medios hallados. Ahí termina la razón especulativa. Pero la razón práctica, ordenadora de la acción, procede ulteriormente con el tercer acto, que es el imperio, consistente en aplicar a la operación esos consejos y juicios. Y, como este acto se acerca más al fin de la razón práctica, de ahí que sea su acto principal y, por lo tanto, también de la prudencia”*¹⁸.

La prudencia consiste entonces en un discurso racional que pasa por tres momentos: el consejo¹⁹, el juicio y el imperio. De estos tres, el más propio de la prudencia es el imperio. Por estar más cerca del fin de esta virtud, que es el obrar

¹⁸ S. Th. II-II, q. 47, a. 8, c.

¹⁹ A lo largo del tratado de la prudencia, Santo Tomás emplea la palabra *consiliari* o *consilium* para referirse a esta operación. El diccionario latín español incluye diversas acepciones para ambos vocablos. Por parte del verbo *Consilior -ari*: “Deliberar, celebrar consejo // dar consejo, aconsejar”. En cuanto al sustantivo *Consilium*: “Consejo, consulta, deliberación // consejo, asamblea”. Por tanto, la traducción a la voz “Consejo” o “Aconsejar” parece ser la más adecuada como traducción *ad litteram*. Pero no puede estar libre del sentido

conforme al fin perseguido por el ser humano, el imperio es el acto principal. Por su parte, el consejo y el juicio se ordenan al imperio.

Consejo, juicio e imperio

El proceso de la prudencia inicia a partir del consejo, que es una cierta deliberación o investigación. Deliberación sobre el singular operable o acción práctica, objeto de la prudencia, en vistas al fin perseguido. Con los elementos obtenidos en el consejo, la razón práctica procede a emitir su juicio. Acto que determina si la acción a emprender se conforma con el fin perseguido. Y con este juicio, la razón práctica procede al imperio, ordenando a la voluntad que realice la acción adecuada al fin perseguido.

La prudencia tiene que ver con las dos facultades superiores en el ser humano: inteligencia y voluntad. Y es en este contexto donde el prudente encuentra su mayor dificultad, pues el imperio de la razón no es absoluto. Es la voluntad la que finalmente determina el obrar en el hombre. *“Mover absolutamente pertenece a la voluntad – dice Tomás de Aquino – . Pero el imperar implica moción ordenada, que es acto de la razón”*²⁰. El de la prudencia es imperio, sólo en tanto que ordena a la voluntad, indicando la acción adecuada para el fin. Es decir, informa a la voluntad cual debe ser el orden adecuado de la acción al fin. Orden determinado por la razón práctica, en el discurso de la prudencia. En el acto de imperio la

de deliberación, o incluso de cierta investigación, como la de aquel que busca consejo, como será patente más adelante.

²⁰ S. Th. II-II, q. 47, a. 8, Ad 3um.

prudencia ya no es solo un acto de la inteligencia práctica. También es un acto de la voluntad, la cual finalmente acepta o rechaza el imperio de la razón práctica.

El Aquinate expresa esta tesis en el artículo 16 de la cuestión 47, donde se pregunta si la prudencia se pierde por olvido: *“El olvido afecta sólo al conocimiento. Por ello, se puede perder totalmente algún arte por olvido, al igual que la ciencia, que se constituyen en la razón. Pero la prudencia no es sólo cognoscitiva, sino también apetitiva, puesto que, como se ha dicho, su acto principal es el imperio, consistente en aplicar el conocimiento que se tiene a lo que se apetece y lo que se hace. De ahí que no se pierda directamente por olvido, sino más bien se corrompe por las pasiones”*²¹.

La prudencia es cognoscitiva, es un acto de la inteligencia. Pero en el imperio, que es como la aplicación práctica del discurso prudencial, interviene también la voluntad. En efecto, el acto de imperio depende más de la disposición de la voluntad que de la razón. Por ello, aunque la prudencia es una virtud intelectual, no se pierde por olvido. Lo cual sí sucede con otras virtudes o hábitos intelectuales, como la ciencia y el arte.

Se pueden perder por olvido ciertos conocimientos que nos facilitan el juicio de la prudencia. Conocimientos necesarios para los actos *especulativos* de la prudencia, que son el consejo y el juicio. Pero lo distintivo de la prudencia, lo más importante, es el imperio, que precisa de la disposición de la voluntad a guiarse por la recta razón, para ser imperio *‘efectivo’*. Dicha disposición no se pierde por olvido, sino más bien por las pasiones. Éstas pueden mover a la voluntad hacia fines inferiores

²¹ S. Th. II-II, q. 47, a. 16, c.

o incluso contrarios al bien humano, como veremos más adelante, al hablar de los vicios contrarios a la prudencia.

La prudencia y la disposición de la voluntad: la solícitud o diligencia

La disposición necesaria en la voluntad para el acto prudencial nos lleva al tema de la solícitud o diligencia. Tema tratado en el artículo 9 de la cuestión que nos ocupa. “*Como dice san Isidoro, – leemos en el corpus – ‘solícito significa sagaz y rápido en el movimiento’, en cuanto que uno, por cierta habilidad de ánimo, emprende rápidamente lo que debe obrar. Pero esto es propio de la prudencia, cuyo acto principal respecto de lo que debe obrarse es el imperio sobre lo que ha sido objeto del consejo y del juicio*”²².

La solícitud o diligencia es la disposición que debe tener el prudente, para actuar conforme a lo dictaminado por la recta razón. Esta disposición se adquiere mediante la voluntad. Como indica el Aquinate, la solícitud o diligencia es *cierta habilidad de ánimo*. Es decir, el prudente debe estar solícito para actuar conforme al imperio de la razón. Y cuando dicho imperio se da, debe ser diligente en emprender *rápidamente lo que debe obrar*.

La solícitud o diligencia es una disposición de ánimo que debe caracterizar al prudente en todo el razonamiento prudencial. Sin embargo, esta *habilidad de ánimo* no se da de la misma forma en sus tres actos. En cuanto al consejo, la solícitud debe caracterizar su acto, en la medida en que es cierta investigación. El prudente debe estar solícito de investigar o buscar todos los elementos pertinentes para juzgar sobre la acción a emprender. Esto por dos razones: la primera, porque

²² S. Th. II-II, q. 47, a. 9, c.

la tardanza en la investigación y deliberación propias del consejo, retrasa el juicio de la razón, y por tanto también el imperio²³.

La segunda, porque al tratar del singular operable (y contingente), el acto de la razón llamado consejo, debe buscar tantos elementos como sea posible, y estar solícito de los elementos importantes para proceder al juicio. En la medida en que contemple los elementos esenciales del singular operable en orden al fin, el juicio de la razón será más confiable. Por eso leemos en Ad 2um: *“Como la materia de la prudencia son los singulares contingentes, sobre los cuales se ejercen las operaciones humanas, la certeza de la prudencia no puede ser tal que excluya toda solícitud”*²⁴.

En cambio, al hablar del juicio no podemos decir lo mismo. Sin duda es importante llegar al juicio lo antes posible, para no retrasar el imperio. Pero lo propio de este acto no es la solícitud por llegar a una determinación, sino más bien la precaución. Al tratarse del singular operable y contingente, ausente de la seguridad de los juicios universales y necesarios, es mejor retrasar el juicio que actuar precipitadamente. Por eso se dice en el *corpus* del mismo artículo 9: *“dice el Filósofo (Bk 1142 b 4) que ‘conviene obrar rápidamente una vez tomada la determinación, pero ésta se ha de tomar con calma’*²⁵.

Por último, la diligencia o solícitud es propia del imperio, en tanto que la voluntad debe estar solícita del imperio de la razón, para ponerlo en práctica diligentemente. La diligencia o solícitud debe caracterizar a la prudencia, para evitar que la determinación se tome en un tiempo inadecuado. En especial cuando la elección es

²³ Cfr. *S. Th.* II-II, q. 47, a. 9, Ad 3um. En este lugar, nuestro autor habla de la vana solícitud y desconfianza excesiva en cosas en las que se debe confiar.

²⁴ *S. Th.*, II-II, q. 47, a. 9, Ad 2um.

sorpresiva y se debe tomar repentinamente. Pero lo más importante de esta disposición, es la diligencia en poner por obra inmediatamente lo determinado por la prudencia. Pues dicha disposición hace efectivo el imperio.

Las partes de la prudencia

Además de la diligencia, la prudencia necesita de otros elementos o disposiciones para ejercer su acto de manera perfecta. Elementos mencionados por el autor en la *Quaestio 48*, sobre las partes de la prudencia, y explicados en las cuestiones sucesivas.

Santo Tomás propone tres criterios principales, para distinguir las partes de la prudencia. “Podemos distinguir – dice el Aquinate – un triple género de partes: *integrales...*, *subjetivas...* y *potenciales...*”²⁶. Este triple género de partes corresponde a las tres formas en que se puede considerar un todo, y con respecto a dicho todo, considerar sus partes:

- ***Partes Integrales.***- “...‘*integrales*’, como la pared, el techo y los cimientos son partes de una casa”²⁷. Las partes integrales guardan una doble relación con respecto al todo. Por un lado, forman materialmente el todo continuo, como en este ejemplo, la casa. Por otro, son partes *funcionales*, al cumplir cada una su propia función, necesaria para que el todo cumpla la suya. En este sentido, el doctor angélico llama “*ad similitudinem partium integralium*” a los “*elementos de esa virtud que deben concurrir al acto*

²⁵ S. Th., II-II, q. 47, a. 9, c.

²⁶ S. Th., II-II, q. 48, a. único, c.

²⁷ *Ibidem*.

*perfecto de la misma*²⁸. Las partes integrales de la virtud lo son, no como partes materiales del continuo, sino como las partes *'funcionales'* que hacen que la virtud cumpla su cometido. Son partes de *forma similar* a las integrales. En la prudencia, las partes integrales serán las *disposiciones* o *actos* necesarios para el acto perfecto de esta virtud²⁹.

- *Partes Subjetivas*.- "*subjetivas'*, como la vaca y el león respecto del género animal", y más adelante aclara: "*Llamamos partes subjetivas de una virtud a sus diversas especies*"³⁰. Esta forma de considerar al todo y las partes es bastante clara. En este caso, el todo es el género, y las partes son sus especies. Como en el ejemplo, la vaca y el león pertenecen ambos al género animal. Las partes *subjetivas* de la prudencia serán aquí las diversas especies de prudencia.
- *Partes potenciales*.- "*Las partes potenciales de una virtud* – dice Tomás de Aquino – *son virtudes adjuntas a la misma que se ordenan a otros actos o materias secundarias, porque no poseen toda la virtualidad de la virtud principal*". Son virtudes diferentes a la prudencia, que sin embargo actúan con parte de su potencialidad o capacidad. Recordemos que la prudencia es un discurso racional. Como tal, cada uno de los pasos de este discurso tiene su propia capacidad, sin tener la capacidad completa de la prudencia. Para aclarar este criterio, Santo Tomás utiliza un ejemplo de la psicología: "*potenciales, como la virtud nutritiva y sensitiva en el alma*"³¹. Así como la

²⁸ *Ibidem*.

²⁹ Para un esquema de la *Quaestio 48* describiendo las partes de la prudencia, consultar el Anexo A, al final de este trabajo (p 115).

³⁰ *Ibidem*.

³¹ *Ibidem*.

nutrición y la sensibilidad son partes del alma racional, pero no tienen toda su potencialidad o capacidad, así la prudencia tiene partes potenciales. En el hombre, el alma racional da origen a las potencias de la nutrición y de la sensibilidad. Y lo mismo sucede con las partes potenciales de la prudencia, respecto del acto perfecto de esta virtud. La capacidad de las partes potenciales, les viene del acto perfecto de prudencia. Pero por sí solas, las partes potenciales no tienen la capacidad de la prudencia perfecta.

Tomás de Aquino analiza estas partes de la prudencia en las cuestiones sucesivas. La *Quaestio 49* se refiere a las partes *cuasi integrales*, la *50* a las especies de la prudencia o partes *subjetivas*, y la *51* a sus partes *potenciales*. Esta división tan puntual entre un tipo de partes con respecto a los otros dos, provoca una primera impresión equivocada. *Prima facie* no parece haber ninguna relación entre las tres cuestiones y las partes a que se refieren, salvo que todas tienen que ver con la prudencia. En realidad, están íntimamente relacionadas.

Relación entre las partes de la prudencia y los momentos del razonamiento prudencial

La interrelación entre los tres tipos de partes de la prudencia (cuasi integrales, subjetivas y potenciales) es estrecha. En especial, entre las partes cuasi integrales y las potenciales. Ambos tipos de partes tienen que ver con la forma en que se lleva a cabo el razonamiento prudencial, a través del consejo, el juicio y el imperio.

Las partes cuasi integrales no pueden entenderse sin hacer referencia a estos tres actos o momentos de la prudencia. Igualmente, las potenciales tampoco, puesto que son justamente las virtudes anejas a los actos del razonamiento prudencial.

Consejo, Juicio e Imperio son la clave para relacionar estos dos tipos de partes, a la vez que podemos profundizar en el '*funcionamiento interno*' de la prudencia.

Por otro lado, las especies de prudencia o partes subjetivas, son simplemente las diversas '*aplicaciones*', si podemos expresarnos así, que podemos hacer del razonamiento prudencial. Por el momento, es preciso relacionar ahora las partes cuasi integrales y las potenciales con los tres actos de la prudencia. Relación que se puede establecer a través del análisis puntual de la cuestión 48 de la *Secunda Secundae pars*.

Las partes cuasi integrales de la prudencia son ocho: memoria, inteligencia, docilidad, 'eustochia' o sagacidad, razón, previsión, circunspección y precaución. "*De estas ocho, cinco pertenecen a la prudencia como cognoscitiva: la memoria, habilidad en el raciocinio, inteligencia, docilidad y sagacidad; y tres a la prudencia como preceptiva, (aplicando el conocimiento a la obra,) a saber: la providencia, la circunspección y la precaución*"³².

En una primera lectura, esta asignación de las partes integrales parece sencilla y clara. Cinco serían las partes de la prudencia relacionadas a sus dos primeros actos, que son cognoscitivos, y tres al imperio, que procede a partir de la conclusión encontrada en el juicio. En realidad, las partes cuasi integrales se refieren solo a los dos primeros actos de la prudencia.

El texto indica tres partes de la prudencia como preceptiva. Y a continuación, siguiendo el texto en latín, Santo Tomás añade: "*aplicando el conocimiento a la*

³² S. Th. II-II, q. 48, a. único, c.. "*Quorum octo quinque pertinent ad prudentiam secundum id quod est cognoscitiva, scilicet memoria, ratio, intellectus, docilitas et solertia: tria vero alia pertinent ad eam secundum quod est praeceptiva, applicando cognitionem ad opus, scilicet providentia, circumspectio et cautio*". Nótese que hemos añadido a la traducción al español la frase "aplicando el conocimiento a la obra",

obra". Esta observación es esencial, porque a primera vista, parece referirse al precepto de la razón sobre la voluntad, en lo que consiste el acto de imperio. En realidad no se refiere al imperio, sino al proceso de juicio por el que se llega al precepto, con el que se provee a la obra del orden debido. Por eso la aclaración del doctor angélico es pertinente, y no se debe omitir. Al hablar de la prudencia como preceptiva, se refiere a la forma de llegar al precepto, *aplicando el conocimiento a la obra*. Juzgando sobre la obra a partir del conocimiento ya adquirido en el consejo. No debemos confundir las partes integrales del acto de juicio, con lo propio del imperio de la razón sobre la voluntad. Y en este caso, el Aquinate se refiere al juicio.

Nuestra versión sobre la interpretación del texto queda confirmada por lo que dice después. En el mismo *corpus*, nuestro autor continúa diciendo: "*se ha de considerar la aplicación de ese conocimiento en cuanto que unas cosas conocidas nos llevan a conocer o juzgar otras, lo cual es propio de la razón*"³³. En el proceso racional unas cosas nos llevan a *conocer o juzgar otras*, a través de la aplicación de lo ya conocido a lo que se quiere determinar en el juicio. La prudencia requiere del razonamiento para, partiendo de algo conocido a través del consejo, llegar a una conclusión juzgando lo que se quiere determinar.

La ya citada expresión '*aplicando el conocimiento a la obra*' no se refiere directamente a la acción. Se refiere a la obra como conocida, como singular operable. Este acto judicativo es previo al acto de imperio de la razón sobre la

que el traductor de la edición consultada omite por completo. Omisión que resulta central, y hemos decidido añadir a la traducción original.

³³ *Ibidem*. "*considerandus est usus cognitionis: secundum scilicet quod ex cognitis aliquis procedit ad alia cognoscenda vel iudicanda. Et hoc pertinet ad 'rationem'*".

voluntad. El texto no habla propiamente del imperio, sino del juicio prudencial, por el que se llega al imperio.

Así pues, las primeras cinco partes integrales de la prudencia se refieren al consejo, como investigación de los antecedentes necesarios para juzgar rectamente (memoria, habilidad en el raciocinio, inteligencia, docilidad y sagacidad). Y las tres restantes (providencia, circunspección y precaución), se refieren al juicio, que partiendo de lo investigado en el consejo, juzga y determina el precepto para el acto de imperio.

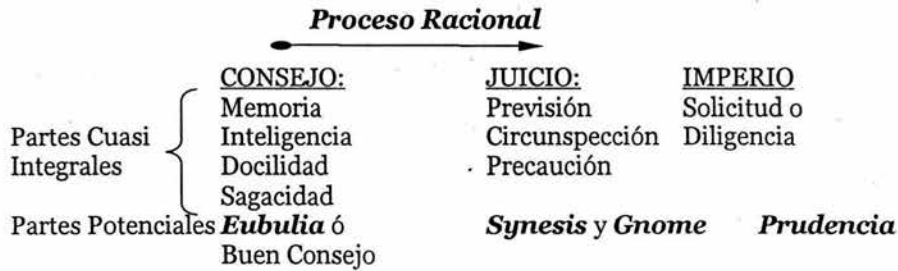
La parte integral que se refiere al uso de la razón – cabe mencionar –, se refiere a su uso recto durante el proceso prudencial. Aunque es parte del consejo, no es sólo del consejo, sino de la prudencia en general, como compuesta de tres actos racionales.

En cuanto a las partes integrales necesarias para el imperio, Santo Tomás ya se ocupó de ello en la cuestión 47, aunque sin nombrarlas de ese modo. Recordemos que las partes integrales son las que concurren para el acto perfecto de la virtud. Y el acto principal de la prudencia es el imperio. Por la importancia del mismo, el Aquinate habla de la diligencia o solícitud en la misma cuestión en la que define a la prudencia. Lo propio del acto de imperio, para que sea efectivo (y por tanto perfecto), es la diligencia y solícitud. Éstas caracterizan a la voluntad dispuesta a guiarse por el mandato de la razón. Tema del que ya hemos hablado.

Sobre las partes potenciales, el Aquinate define tres: la *eubulia*, la *synesis* y la *gnome*. La relación de estas tres partes con los actos de la prudencia es bastante claro. La *eubulia* o virtud del buen consejo se refiere al primer acto de la prudencia. Al tiempo que la *synesis* y la *gnome* se refieren al segundo. Nuevamente, Santo

Tomás no habla aquí de partes potenciales del imperio. La razón es clara; el imperio tiene también su virtud propia, pero es el acto principal de la prudencia. Como tal, el imperio tiene toda la potencialidad de la prudencia, por lo que su virtud correspondiente es la prudencia misma.

Habiendo discernido la relación entre las partes de la prudencia y los actos de su proceso racional, podemos formar el siguiente cuadro:



I.I.- El Consejo

Como ya hemos dicho arriba, el consejo es una cierta investigación, puesto que *aconsejar es indagar*. Esta indagación se lleva a cabo en el consejo, a través de las facultades y disposiciones mencionadas como partes *cuasi integrales*, pertinentes a este primer acto de prudencia: Memoria, Inteligencia, Docilidad y Sagacidad.

El Consejo y la Memoria.

En esta investigación, en la que consiste el consejo, el prudente debe hacer uso de su memoria para recordar las cosas que le lleven a juzgar de manera oportuna, sobre las acciones a emprender. *“La prudencia – dice el doctor angélico –, como se ha dicho, trata de las acciones contingentes. En éstas no puede el hombre regirse por la verdad absoluta y necesaria, sino por lo que sucede comúnmente (his quae ut in pluribus accidunt)... Mas la experiencia enseña cuál es la verdad en los hechos contingentes... A su vez, la experiencia se forma de muchos recuerdos”*³⁴.

El objeto de la prudencia es lo operable, que de suyo es singular y contingente. Por ello, las reglas o normas que guían al prudente no son universales y necesarias. La memoria sirve para considerar, con base en la experiencia, una cierta necesidad en los hechos contingentes. Es decir, a través de la experiencia sabemos lo que sucede comúnmente en cierto tipo de casos o acciones. No por necesidad, sino simplemente porque así sucede la mayoría de las veces. Un buen ejemplo de este tipo de saber es el expresado por Cervantes en su obra cumbre, *El Ingenioso*

³⁴ S. Th. II-II, q. 49, a. 1, c.

Hidalgo Don Quijote de la Mancha, a través de la fábula *El Curioso Impertinente*³⁵.

En ella, el curioso impertinente es un hombre afortunado, que contrae nupcias con una *doncella principal y hermosa*, agraciada además con muchas virtudes. Anselmo, nuestro impertinente personaje, pide a Lotario, su mejor amigo, acudir a su casa a comer en su ausencia, para probar la virtud de Camila su mujer. Anselmo confía en la *discreción y virtud*, tanto de su mujer como de Lotario. Ante esta situación, y contra su propia voluntad, Lotario y Camila obedecen a Anselmo, con el fin de no contrariarle. Con el paso del tiempo, Lotario se enamora de Camila por su *discreción y prudencia*, y sucede lo propio con ella. Sobra decir que la historia termina mal.

Cervantes manifiesta con esto una regla de experiencia, sobre lo que sucede en la mayoría de los casos (*ut in pluribus*). Es decir, una regla del siguiente tipo: *la familiaridad excesiva entre personas del sexo opuesto suele suscitar la atracción entre ellos*. Razón por la que se debe tener precaución en este tipo de relación. En esta regla de conducta no hay nada que nos lleve a concluir la necesidad de las consecuencias de la acción, o a intuir nexos necesarios entre la acción y sus consecuencias. Hay en cambio una probabilidad relativamente alta de que, dada la acción (la familiaridad) se den las consecuencias (la atracción), porque así suele suceder en la mayoría de los casos.

Indudablemente este tipo de reglas se generan por experiencia gracias a la memoria, pues *la experiencia se forma de muchos recuerdos*. Y así, el prudente

³⁵ Cervantes Saavedra, Miguel de; *El Ingenioso Hidalgo don Quijote de la Mancha*, Ed. Bruguera, Barcelona, 1974, pp 9-975. Cfr. Lib. I, caps. XXXIII y XXXIV, pp 283-316.

necesita de la memoria para considerar en la acción las *reglas de experiencia* (por facilidad, hemos decidido llamarles de este modo). Por eso el Aquinate afirma en Ad 3um: *“De las cosas pasadas conviene sacar argumentos para hechos futuros; por eso la memoria de lo pasado es necesaria para aconsejar bien en el futuro”*³⁶.

Sin duda, las *reglas de experiencia* deben ser consideradas por el prudente. Con ellas es posible calcular las consecuencias de nuestras acciones. Y dichas reglas se obtienen por experiencia. De ahí la necesidad de la memoria para el consejo.

Consejo e Inteligencia

La inteligencia debe intervenir en la prudencia. Esto es totalmente claro, puesto que como ya hemos dicho, la prudencia es un conocimiento. Sin embargo, no hemos clarificado la forma en que la inteligencia interviene en el consejo: *“No tomamos aquí – dice nuestro autor – inteligencia como la facultad intelectual, sino en cuanto que importa la evidencia de un principio último por sí mismo conocido: así, hablamos de la inteligencia de los primeros principios... Como, por otra parte, la prudencia es la recta razón en el obrar, todo su proceso debe derivarse de un conocimiento claro de los principios”*³⁷.

El texto nos remite nuevamente al conocimiento de los principios del obrar, de lo que ya hemos hablado parcialmente. La prudencia es un razonamiento o discurso del entendimiento. En este sentido, debe partir de algo conocido, que son los principios, y llegar a un nuevo conocimiento, que es como la conclusión. Pero los principios no pueden conocerse por el discurso de la razón, sino por el intelecto,

³⁶ S. Th. II-II, q. 49, Ad 3um.

entendido como una cierta 'intuición'. De lo contrario, la razón no tendría de donde partir.

Ya hemos visto que la prudencia es una cierta extensión de principios universales conocidos, al caso singular, también conocido. Hemos dicho que en el orden de la acción, los fines son similares a los primeros principios en el orden del entendimiento especulativo. Por último, hemos dicho que estos primeros principios universales son los fines de las virtudes morales, conocidos por un hábito de la inteligencia llamado *syndéresis*. Pero no hemos terminado con este tema. Debemos considerar lo que dice Santo Tomás en *S. Th. Quaestio 49, a. 2, ad 1um*. Pasaje que cito íntegramente por la gran importancia de lo que se dice en él:

“La prudencia termina, a manera de conclusión, en una obra particular, a la cual aplica el conocimiento universal, según queda dicho. Pero la conclusión particular se deriva de una proposición universal y otra particular. Por consiguiente, la prudencia debe proceder de una doble inteligencia. De las cuales, una es la que conoce los universales. Esta es la que pertenece al intelecto como virtud intelectual, por el que se conoce de manera natural no solo los principios universales especulativos, sino también los prácticos, como ‘no debe hacerse mal a nadie’. La otra inteligencia es la que conoce el ‘extremo’, es decir, algún primer singular y contingente operable, que es la proposición menor, que debe ser singular en el silogismo de prudencia, como se ha dicho. Aquí sin embargo, el primer singular es algún fin singular. Por tanto, el intelecto que se pone como parte de la prudencia es cierta estimación recta de algún fin particular”³⁸.

³⁷ *S. Th.* II-II, q. 49, a. 2, c.

³⁸ *S. Th.* II-II, q. 49, a. 2, Ad 1um.

Este texto es de suma importancia, porque especifica de forma clara cuáles son los principios que se obtienen por la inteligencia para el acto de prudencia. La prudencia es un discurso racional semejante al silogismo. Partiendo de unas premisas, se llega a otro conocimiento, que es la conclusión.

Como sabemos por las reglas básicas del silogismo, para llegar a una conclusión particular, se debe contar con una premisa universal y otra particular³⁹. No se puede llegar a una conclusión particular partiendo de dos premisas universales. E igualmente, también sabemos que es imposible concluir nada a partir de dos premisas particulares. La prudencia es uno de esos razonamientos en donde forzosamente debemos llegar a una conclusión particular o singular, porque el obrar se da en los singulares. Por tanto, debe existir una premisa menor que sea singular.

La premisa mayor, que es universal, no resulta problemática en este punto. Ya hemos hablado de ella, y es el fin de la virtud. Es universal con respecto a todos los actos singulares que se ordenan a la virtud. En el ejemplo de este texto, se habla del principio universal que establece: '*no debe hacerse mal a nadie*'. Pero este principio universal no es directamente el principio de la acción, porque ésta es singular.

Las acciones mismas se emprenden con algún fin particular. Es decir, cada acción que emprendemos persigue un fin particular. Y este fin es también conocido por la inteligencia en el conocimiento singular del contingente operable. Por eso dice

³⁹ Copi, Irving M.; *Introducción a la Lógica*, EUDEBA, Buenos Aires, 1978. Cfr. pp 224-231. La regla 6 en Copi indica que la conclusión particular exige una premisa menor también particular. A este respecto, parece haber cierta diferencia con lo afirmado por Luis I. Guerrero. El alude a los *modos correctos especiales* de silogismos, con premisas universales y conclusión particular. Sin embargo Guerrero explica la validez de dichos silogismos a través de recurrir a una inferencia inmediata entre *proposiciones opuestas*, por lo que la regla 6 de Copi parece tener validez. Cfr. Guerrero M., Luis I.; *Lógica. El razonamiento deductivo formal*, Univ. Panamericana, México D.F., 1992, pp 35-40 y 50-51.

nuestro autor que *la otra inteligencia es la que conoce el 'extremo'*. Extremo que claramente es el singular.

Hemos aludido ya a que el conocimiento del singular se da a través de los sentidos⁴⁰. Cuestión epistemológica que no es objeto de este trabajo, y no podemos detenernos en ella. Pero sí debemos hacer una consideración. Si el singular se conoce por los sentidos, entonces no se entiende porqué, en este caso, el Aquinate habla de un conocimiento *intelectual* del 'extremo' *singular*.

La razón la encontramos en otro lugar, donde el doctor angélico habla de las partes subjetivas, o especies de la prudencia. En dicho lugar se dice que existen diversas especies de prudencia, debido a que tienen diferentes fines. Y *"la razón formal de los medios se toma del fin"*⁴¹.

Pero la acción práctica, o contingente operable, persigue un fin. Y dicho fin es su razón formal. Principalmente, porque el fin es su razón de ser. De este modo, entender propiamente con la razón, el 'extremo' singular en el orden de la acción, es entender su razón formal, que se encuentra en el fin. El intelecto no puede entender al singular en lo que tiene de sensible, pero sí su razón formal. Es evidente que los medios tienen su razón de ser en el fin, y por ello el fin es su razón formal⁴².

En este sentido, el silogismo prudencial no es otra cosa que la rectificación del fin singular de la acción concreta, con respecto al fin universal de la virtud al que se

⁴⁰ Cfr. *Supra*, nota 11.

⁴¹ S. Th. II-II, q. 47, a. 11, c. "*Ratio autem formalis omnium quae sunt ad finem attenditur ex parte finis*".

⁴² En este punto cabe destacar un detalle problemático de la traducción al español. En todos los lugares en los que aparece la expresión "*ea quae sunt ad finem*" el traductor la convierte sin más a la palabra 'medios'. Traducción que no podemos considerar del todo errónea, pero expresa de manera poco clara el hecho de que los medios tienen su razón de ser en el fin. Los medios son para el fin, o simplemente no tienen razón de ser. De ahí que su razón formal se tome del fin.

debe ordenar. Volviendo al ejemplo puesto por Santo Tomás, el entender o analizar el fin particular de la acción que se pretende emprender, nos llevaría a comparar ese fin con el fin universal de la virtud. Es decir, frente al principio que dice: *'no debe hacerse mal a nadie'*, la razón debe considerar si la acción a emprender persigue hacer mal a alguien. En caso afirmativo, es claro que se debe modificar el fin de la acción para conformarse al principio universal. Y al modificar su fin, se modifica también la acción misma.

Esta interpretación de la inteligencia del fin particular de la acción se encuentra a su vez confirmada por lo que dice el Aquinate en el artículo 2 de la cuestión 49, en respuesta a la tercera objeción: *"La recta estimación del fin particular – se lee en este lugar – se llama también 'inteligencia' en cuanto es algún principio, y 'sentido' en cuanto es particular"*⁴³.

Así pues, como principios del obrar, a la inteligencia le compete no sólo el conocimiento de los primeros principios universales, sino también el conocimiento del fin particular, perseguido a través de la acción concreta. Estos dos conocimientos pertenecen también, como ya hemos dicho, a la investigación en la que consiste el consejo.

Consejo y Docilidad

La docilidad es otra de las partes cuasi integrales de la prudencia. En este caso, no como un requisito esencialmente indispensable para el acto de prudencia, como en el caso de la inteligencia de los principios. Estos son totalmente indispensables,

⁴³ S. Th. II-II, q. 49, a. 2, Ad 3um.

puesto que el razonamiento prudencial no puede darse sin ellos. La docilidad no es un principio a partir del cual inicia el razonamiento prudencial, sin el cual no pueda darse. Pero es necesaria para el acto perfecto de prudencia, por la gran dificultad que presenta el objeto de esta virtud; el operable contingente.

En este sentido, la docilidad es una característica, por decirlo así, *subsidiaria*. Se hace necesaria para obtener por instrucción de otro lo que no se tiene por experiencia propia. La docilidad se requiere para obtener las *reglas de experiencia*, aludidas en el tema de la memoria, cuando uno mismo no las tiene, precisamente por falta de experiencia. Así lo muestra el siguiente texto: *“La prudencia tiene por objeto, como queda dicho, las acciones particulares. Pero, como éstas se presentan en infinita variedad de modalidades, no puede un solo hombre considerarlas todas a través de corto plazo, sino después de mucho tiempo. De ahí que, en materia de prudencia, el hombre necesita de la instrucción de otros, sobre todo de los ancianos, que han llegado a formar un juicio sano acerca de los fines de las operaciones... Pero es propio de la docilidad el disponernos para recibir bien la instrucción de otros”*⁴⁴.

La docilidad es necesaria para disponernos adecuadamente a recibir instrucción de otros. En especial, de los ancianos, cuya experiencia les lleva a poseer un conocimiento certero de *los fines de las operaciones*. Conocimiento que sólo se puede obtener a través de la experiencia misma. Como ya dijimos al hablar de la memoria, se trata de las operaciones singulares y contingentes, no sujetas a la necesidad.

⁴⁴ S. Th. II-II, q. 49, a. 3, c.

Santo Tomás menciona en el *corpus* que este conocimiento no se puede obtener en corto tiempo. Pero en *Ad 3um* va más allá. No sólo los jóvenes deben de tener docilidad, sino también los ancianos. Como las acciones *se presentan en infinita variedad de modalidades*, no es posible tener conocimiento perfecto de las operaciones. Al ser infinitas, no pueden comprenderse completamente por la razón. Por eso se dice en el lugar ya aludido: “...también los mayores deben ser dóciles en otras cosas, puesto que, como dijimos allí mismo, en materia de prudencia nadie se basta por sí solo”⁴⁵.

La docilidad es una disposición para obtener de forma subsidiaria, el conocimiento necesario para el acto de prudencia, cuando no lo tenemos por experiencia propia. Mas no debe entenderse por esto que es una actitud necesaria en ocasiones, o bien solo pasajera. El texto es muy claro. *En materia de prudencia nadie se basta por sí solo*. Por tanto, la docilidad debe ser una característica constante del prudente, que nunca se bastará totalmente a sí mismo en materia de experiencia sobre los fines de las acciones.

La docilidad también nos lleva a concluir que el prudente debe procurar recibir la instrucción de los ancianos y los prudentes. En la investigación de las cosas que se deben saber para el acto de prudencia, el prudente debe procurar recibir la instrucción de los experimentados. Y esto también es parte del acto de consejo, entendido como cierta investigación, anterior al juicio prudencial.

⁴⁵ S. Th. II-II, q. 49, a. 3, Ad 3um.

Consejo y Sagacidad

La sagacidad también pertenece al acto de consejo. En este caso, la sagacidad se refiere a la investigación de la verdad a través de conjeturas.

*“Es propio del prudente – dice el Aquinate – formar un recto juicio de la acción. Pero la recta apreciación en el orden operable se adquiere, como en el especulativo, de dos modos: por la invención propia o aprendiendo de otros. Y así como la docilidad se ordena a la buena adquisición de las enseñanzas de otro, así la sagacidad se refiere a la adquisición de una recta opinión por sí mismo”*⁴⁶. Si bien conviene buscar la instrucción de los experimentados en aquellas acciones que no conocemos por falta de experiencia, el prudente debe tener también la capacidad para formarse un juicio recto de la acción por sí mismo. A esto se ordena la *solertia* o sagacidad.

La *solertia* tiene como finalidad el hacernos una buena opinión de las *reglas de experiencia* que desconocemos. Ahora ya no por la instrucción de otros, sino a través de conjeturas. Se trata de la capacidad de hacer conjeturas sensatas, que nos lleven a darnos una idea de las consecuencias que pueden ocasionar nuestros actos. Es importante que las conjeturas tengan la finalidad de encontrar realmente la verdad. De lo contrario, solo pueden llevarnos a hacer un juicio subjetivo, más apegado a lo que queremos que a la realidad. Por eso Santo Tomás dice que *“ha de accederse a la sagacidad a favor de la vigilancia o ‘eustochia’, de la que es parte. En efecto, la vigilancia es la buena conjetura de toda clase de asuntos, mientras la sagacidad es ‘la fácil y rápida conjetura sobre la invención del medio’*⁴⁷.

⁴⁶ S. Th. II-II, q. 49, a. 4, c.

⁴⁷ *Ibidem.*

El tratamiento que el Aquinate da a esta capacidad es desconcertante, al menos por dos razones: la primera, porque causa desconcierto que nuestro autor incluya la sagacidad dentro de las partes necesarias para el acto perfecto de prudencia. La dificultad se debe a que la prudencia persigue el bien humano, al igual que el resto de las virtudes. O como lo dice en varios lugares, el fin común a toda la vida humana. Resulta desconcertante que para llegar a ese fin debamos basarnos, al menos en ocasiones, en conjeturas.

La segunda porque, contrario a su proceder habitual, no da ejemplos claros sobre como se encuentra el medio a través de conjeturas en orden a la acción. El único ejemplo que podemos encontrar en el artículo que trata de esta habilidad es el siguiente: *“el que ve que dos se hacen amigos puede suponer que tienen enemigos comunes”*⁴⁸.

En este ejemplo sabemos que al ver que dos se hacen amigos, una posible razón de su amistad puede ser el que tengan un enemigo común. Se trata de una conjetura, porque también podemos suponer lo contrario. Pero no es claro de qué forma esta conjetura se ordena a la vigilancia, o cómo puede ayudarnos para llegar a la verdad. En este caso, siguiendo el consejo del Aquinate, nos atrevemos a hacer una conjetura o hipótesis sobre el papel de la sagacidad en el juicio prudencial. Hipótesis, sin embargo, fundada en diversos textos encontrados en la *Summa Theologiae*, con la finalidad de explicar el papel e importancia de la sagacidad en la prudencia.

⁴⁸ S. Th. II-II, q.49, a. 4, Ad lum.

Esta hipótesis⁴⁹ consiste en afirmar lo siguiente:

1. Que la *solertia* o sagacidad es necesaria para el acto de prudencia sólo de modo subsidiario. Es decir, que debemos hacer conjeturas para darnos una idea de la naturaleza de la acción que deseamos emprender, cuando no tenemos otro remedio.
2. Que la sagacidad consiste en hacer diversas conjeturas para considerar los posibles efectos de nuestros actos. De esta forma, nos damos una idea de lo que debemos hacer aunque no conozcamos la verdad.
3. Que la sagacidad concluye con la consideración de alternativas, obtenidas a través de conjeturas, sobre las que el juicio prudencial hace su determinación, junto con otros elementos y disposiciones necesarios para el acto de prudencia.

La primera hipótesis la sustentamos por lo indicado en el siguiente texto: *“puede alguien aconsejar bien ya sea aconsejando pronto o tarde. Para esto tampoco se excluye que la buena conjetura valga para aconsejar bien. Más aún, a veces es necesaria; como cuando de improviso se nos presenta algo que debemos ejecutar. Por tanto, es conveniente la inclusión de la sagacidad entre las partes de la prudencia”*⁵⁰.

Este texto nos lleva a pensar que la *solertia* o sagacidad es necesaria cuando no tenemos otro tipo de recursos. Por ejemplo, cuando la acción que se debe emprender se presenta de forma sorpresiva, y por tanto no podemos recurrir a

⁴⁹ Para efectos de claridad, llamaremos '*hipótesis*' a nuestras conjeturas sobre la interpretación del texto tomista, y '*conjetura*' al concepto que expresa Santo Tomás o a su mención en el texto.

⁵⁰ *S. Th.* II-II, q. 49, a. 4, Ad 2um.

otras instancias como el consejo. Desde esta óptica, la extrañeza de que hablábamos al principio de la sección disminuye un poco.

No es que el autor aconseje actuar en base a conjeturas. Sí en cambio, que aconseje hacer conjeturas *a favor de la vigilancia*, cuando no podemos recurrir a otras instancias mas seguras. No deja de ser elocuente que la sagacidad se trate en el artículo 4 de la cuestión 49, después de la docilidad (a. 3).

En cuanto a la segunda hipótesis que nos aventuramos a sostener, podemos citar a nuestro favor dos textos. Por una parte, al hablar del raciocinio o buen uso de la razón, Santo Tomás explica porqué es necesario para el acto de prudencia. *“Tenemos que el consejo es una especie de investigación que va de unas cosas a otras, lo cual es obra de la razón. Por lo tanto, la prudencia necesita que el hombre sepa razonar bien”*⁵¹.

En el acto de consejo, el razonamiento va *de unas cosas a otras*, tratando de encontrar la verdad. Sostenemos en nuestra hipótesis que las conjeturas en sentido contrario son una de las causas de este movimiento racional. Nótese que aquí se trata de la razón como parte cuasi integral de la prudencia, justo después de haber tratado de la *solertia*. Y tiene sentido que se les trate en este orden a la *solertia* y a la razón, porque la primera ocasiona que la segunda vaya *de unas cosas a otras*.

En otro lugar, al hablar del vicio de la precipitación, contrario a la *Eubulia* o buen consejo, el doctor angélico afirma lo siguiente: *“...lo más elevado del alma es la inteligencia, y lo ínfimo, la operación ejercida por medio del cuerpo. Los grados intermedios, por los cuales hay que descender, son la memoria de lo pasado, la inteligencia de lo presente, la sagacidad en la consideración de los eventos*

*futuros, la hábil comparación de las alternativas, la docilidad en asentir a los avisos de los más ancianos; grados, todos ellos, por los cuales desciende ordenadamente el que emite un juicio recto*⁵².

En este texto se habla de la sagacidad como *la consideración de los eventos futuros*. Nótese que no se habla de los fines o de las operaciones futuras⁵³, sino de los eventos futuros. Es decir, si hago la acción X, el *evento futuro* puede ser Y o Z, dependiendo de ciertas circunstancias. La buena conjetura nos sirve para calcular las posibles consecuencias de nuestros actos, en lo que consiste nuestra segunda hipótesis.

Nuevamente se habla de la sagacidad justo antes de mencionar a la razón. En este texto, además se le menciona como *la hábil comparación de las alternativas*⁵⁴. En este sentido, nos parece sustentable no sólo nuestra segunda hipótesis, sino incluso la tercera.

Es decir, la sagacidad es hacer conjeturas para considerar los posibles efectos de nuestros actos. Efectos que vemos reflejados en este texto como los *eventos futuros* que se deben considerar (que es la segunda hipótesis sostenida por nosotros). Y la razón se encarga de comparar *las alternativas* de acción, considerando los posibles

⁵¹ S. Th. II-II, q. 49, a. 5, c.

⁵² S. Th. II-II, q. 53, a. 3, c. "*Summum autem animae est ipsa ratio. Imum autem est operatio per corpus exercita. Gradus autem medii, per quos oportet ordinate descendere, sunt memoria praeteritorum, intelligentia praesentium, solertia in considerandis futuris eventibus, ratiocinatio conferens unum alteri, docilitas, per quam aliquis acquiescit sententiis maiorum: per quos quidem gradus aliquis ordinate descendit recte consiliando*".

⁵³ Es importante hacer notar que el texto en latín de la nota anterior habla de "*solertia in considerandis futuris eventibus*", al tiempo que la traducción castellana de la edición utilizada dice 'la sagacidad en la consideración del futuro'. Nuevamente encontramos un texto en el que, sin poder decir que la traducción es equivocada, sí en cambio disminuye la claridad de la expresión original. En este caso, la expresión 'consideración del futuro' no deja ver claramente si se refiere a hechos futuros o a fines perseguidos, que se logran en el futuro. Lo cual, a nuestro juicio, denota con mayor claridad la expresión 'consideración de los eventos futuros', más literal, que hemos adoptado para este trabajo.

efectos que la sagacidad nos muestra. Comparación que debe terminar en el juicio prudencial, como la determinación de la alternativa que se debe llevar a la acción.

Un ejemplo de lo que queremos decir puede resultar mas claro. El cazador de venados en medio de un bosque cercano a un poblado puede encontrarse con una acción que requiera una decisión de improviso. Su fin es cazar un venado, lo cual es difícil por la velocidad con que huyen en medio de la maleza del bosque. Si el cazador observa movimiento en la maleza, puede conjeturar que se trata de un venado, y proceder al disparo. O bien puede conjeturar que se trata de un niño del poblado próximo, y retener el disparo.

Es evidente que la decisión se requiere de improviso. Si se trata de un venado, lo más seguro es que huirá si el cazador se detiene a determinar la verdad por la constatación directa o por el consejo. Ahora bien, si no se detiene, y es un niño, el evento futuro que se seguiría tendrá gravísimas consecuencias. Proceder a disparar sería claramente imprudente. En cambio, en vistas a las posibles consecuencias conjeturadas, el prudente juzga con precaución (ya hemos dicho que la precaución es propia del juicio), y retiene el disparo.

La Eubulia o Buen Consejo

La *Eubulia* o buen consejo, es la virtud característica del acto de consejo. Es decir, de la forma recta de investigar en orden al imperio de la razón en el acto prudencial.

⁵⁴ En este caso también la traducción resulta oscura. El texto en latín dice textualmente: "*ratiocinatio conferens unum alteri*". Expresión para la que no encontramos una adecuada traducción. Sin embargo, el texto latino nuevamente resulta más explícito, por la clara referencia a la razón.

La *eubulia* es la virtud por la que el prudente se dispone a investigar bien antes de tomar una determinación en la acción. El prudente debe cumplir con algunas disposiciones para investigar bien. Estas disposiciones se encuentran esbozadas por el Aquinate en el siguiente texto: “... *para aconsejar rectamente se precisa no sólo averiguar y descubrir los medios aptos para llegar al fin, sino un conjunto de circunstancias; así, el tiempo más conveniente a fin de no ser demasiado lento ni demasiado pronto en formar los juicios; el modo de aconsejar, es decir, que haya firmeza en ese consejo, y otras circunstancias semejantes*”⁵⁵.

Como hemos visto, el consejo no es en realidad un simple acto de la razón, sino un discurrir a través de diversos elementos. Estos elementos deben terminar en una investigación resultante, suficiente para llegar al juicio con firmeza y rectitud. En eso consiste *averiguar y descubrir los medios aptos para llegar al fin*.

No obstante, a pesar de ser muchos los elementos o partes *cuasi integrales* de la prudencia referentes al consejo, no necesariamente se debe tomar mucho tiempo el investigarlos. El buen consejo debe hacerse en el *tiempo más conveniente*. Si la acción resulta claramente determinable a partir de la inteligencia de los principios del actuar, no hay razón alguna para retrasar el juicio. Si en cambio, como en el ejemplo del cazador, no hay elementos suficientes, el no retrasar el juicio sería actuar precipitadamente. Por otra parte, hay acciones que exigen una pronta respuesta, mientras otros la exigen con menor prontitud. Así, el consejo debe hacerse de acuerdo al tiempo que requiere la acción concreta, a fin de que el imperio se de en el tiempo oportuno.

⁵⁵ S. Th. II-II, q. 51, a. 1, Ad 3um.

También se menciona *el modo de aconsejar, es decir, que haya firmeza en ese consejo*. El consejo se ordena al juicio, y este al imperio, como ya hemos dicho. El buen consejo debe proveer de tanta certeza como sea posible, para proceder al juicio a determinar la acción con la mayor certeza posible. Por eso es importante que los elementos encontrados en el consejo sean relevantes para la decisión. En el ejemplo del cazador, no se debe perder tiempo considerando cual es la marca del rifle.

El buen consejo tiene como cometido principal la indagación de lo que debe hacerse. Los actos de la prudencia “... *tienen sus propios fines próximos: el consejo, la indagación de lo que debe hacerse, y el juicio, la certeza*”⁵⁶. El consejo investiga lo que se debe hacer. Visto así, resulta obvio que la precipitación es el vicio contrario a la *eubulia* o buen consejo.

En el consejo es más importante no precipitarse, que tardarse en tomar una determinación. Así lo indica el Aquinate. “*En la deliberación del consejo – dice – se deben considerar muchos datos particulares, por lo cual dice Aristóteles que ‘conviene ser lentos en aconsejar’*. De ahí que la precipitación se oponga a la rectitud del consejo más directamente que la lentitud innecesaria, que se asemeja un tanto al consejo recto”⁵⁷.

⁵⁶ S. Th. II-II, q. 51, a. 2, Ad 2um.

⁵⁷ S. Th. II-II, q. 53, a. 3, Ad 3um.

I.II.- El juicio

Habiendo analizado a detalle lo que es el consejo, resulta mucho mas comprensible la naturaleza del juicio prudencial. El consejo es la consideración de los principios del razonamiento prudencial, en ordena a dirigir la acción.

Por un lado, se trata de adquirir los principios de la acción a través de la inteligencia. Principios universales de la acción, a través del acto del intelecto llamado *synderesis*, y principio de la acción singular, mediante el conocimiento intelectual del fin particular de la acción que se considera.

Por el otro, se trata de adquirir también las *reglas de experiencia*, que indican las consecuencias que suelen tener las acciones. Estas reglas, mas difíciles de adquirir, se obtienen a través de la experiencia. O bien, en ausencia de dicha experiencia, mediante la instrucción. Y si no es posible obtenerlas por ninguna de estas dos vías, se procede a la sagacidad como *buena conjetura*. Elementos que considera la razón, para a partir de ellos señalar la acción a emprender mediante la determinación del juicio.

A propósito del juicio, ya hemos dicho que consiste en *juzgar de los medios hallados* en la indagación del consejo⁵⁸. Si el consejo se trata de indagar *lo que debe hacerse*, el juicio se encarga de determinar finalmente la acción que se debe emprender, especificando así el precepto para el acto de imperio.

El juicio es un acto determinativo e inmediato. Lo que queremos decir con esto, es: el juicio prudencial es determinativo en la medida en que tiene la última palabra en la especificación de la obra que se debe hacer. E inmediato, en el sentido de que el prudente, tras haber investigado y deliberado sobre lo que se debe de hacer,

repentinamente interrumpe este proceso a través del juicio. Interrupción ocasionada por la percepción, con algún grado de certeza, de la determinación que se debe tomar.

Este carácter repentino del acto de juicio dificulta su análisis. En efecto, podemos analizar los actos mentales en la medida en que son discursivos. Lo cual vale asimismo afirmar de manera negativa: no podemos analizar actos mentales en la medida en que son inmediatos⁵⁹.

Sin embargo, el acto de juicio debe hacerse con ciertas disposiciones, de las que habla el Aquinate, como partes integrales de la prudencia. Estas disposiciones son las ya citadas arriba: Previsión, Circunspección y Precaución.

Juicio Prudencial y Previsión

La previsión debe caracterizar al acto prudencial de juicio. En efecto, al ser el acto que especifica o determina el contenido del imperio de la razón, el juicio se debe llevar a cabo con previsión; esto es, con vistas al bien perseguido, que es el fin.

“Cuando son necesarias muchas cosas para formar un todo – dice Tomás de Aquino –, una de ellas ha de ser principal y a ella subordinarse las demás. Por eso, en cualquier todo se implica una parte formal y predominante, de la cual reciba su unidad. En este aspecto, la previsión es la parte principal de la

⁵⁸ Cfr. *Supra*, pp 11-12.

⁵⁹ A este respecto, Zagal afirma que el acto de juicio, al ser inmediato, no es analizable. Opinión en la que coincidimos totalmente. Sin embargo, si son analizables los antecedentes del acto de juicio, de lo que se ocupa el Aquinate al describir las partes *cuasi integrales* de la prudencia propias del acto de juicio. Zagal, Héctor, *Synesis, Euphya y Anchinoia en Aristóteles. Algunas habilidades para el conocimiento del singular*, Art. publicado en Anuario Filosófico, EUNSA, Pamplona, 1999. Cfr. pp 135-ss. Zagal afirma textualmente que *“La synesis – que es la virtud del buen juicio – es la captación inmediata de la eticidad de una acción”*.

*prudencia, ya que todas las demás cosas requeridas para la misma son necesarias para ordenar al fin directamente*⁶⁰.

Ya hemos dicho que el juicio es el acto que determina cómo será la acción ordenada al fin. La providencia es la principal entre las partes *cuasi integrales* de la prudencia. Y es propia del juicio, porque a éste se ordena la investigación que se hace en el consejo. Debemos tener presente que el acto de imperio no es especificativo, sino en todo caso, ejecutorio. En cambio, el juicio es especificativo, al determinar el contenido del precepto que ordena el obrar. Precepto que después el prudente lleva a la acción, a través del acto de imperio.

La previsión es propia del juicio porque debe juzgar y determinar en vistas al fin. Y la consideración del fin es lo propio de la previsión.

Circunspección y Juicio

El juicio prudencial también se debe llevar a cabo con circunspección. Esto es, considerando no solo los principios universales y el fin particular de la acción, sino también las circunstancias que la rodean. Las circunstancias pueden modificar la naturaleza de la acción, llevando a unas consecuencias distintas a las que se pretende alcanzar. De ahí la importancia de su consideración en el juicio.

Esto se entiende fácilmente por lo que dice Tomás de Aquino: *“Como la prudencia, según hemos dicho, trata de acciones particulares en las cuales concurren muchos elementos y circunstancias, sucede a veces que una operación en sí misma es buena y proporcionada al fin, pero que por alguna circunstancia se hace mala o*

⁶⁰ S. Th. II-II, q. 49, a. 6, Ad Ium.

*no oportuna para el fin. Así, dar a uno muestras de amor, considerado en sí mismo, parece ser conveniente para moverle a amar; pero no lo será si es un soberbio o lo toma como adulación*⁶¹.

El ejemplo del Aquinate muestra claramente lo que hemos dicho. Algunas acciones pueden ser buenas en sí mismas. Tanto por las consecuencias que comúnmente suelen ocasionar (*reglas de experiencia*), como por la recta ordenación del fin particular de la acción, respecto al fin de la virtud de la que es parte (*principio universal*).

En este ejemplo, se trata de la acción consistente en *dar a uno muestras de amor*. Acción que por experiencia sabemos que suele tener buenas consecuencias: *parece ser conveniente para moverle a amar*. Sin embargo, una circunstancia puede modificar las consecuencias de la acción: *no lo será si es un soberbio o lo toma como adulación*. En donde obviamente, la consecuencia será el aumento de la soberbia o el desprecio por la muestra de amor.

El ejemplo es realmente magnífico. Nótese que en esta ocasión no se habla de circunstancias externas, sino de una disposición interna en una persona. Circunstancia que puede ser más difícil de conocer que las circunstancias externas comunes, que rodean a las acciones que llevamos a cabo.

El juicio debe llevarse a cabo con circunspección; esto es, no sólo considerando el fin perseguido, de lo que ya hemos hablado en el tema de la providencia o previsión. Además hay que considerar las circunstancias que pueden afectar la naturaleza de la acción.

⁶¹ S. Th. II-II, q. 49, a. 7, c.

La circunspección parece como desubicada en este contexto. Al ser la consideración de las circunstancias, parece ser más propia del consejo que del juicio. De hecho, así la ubica Juan Fernando Sélles, de la universidad de Navarra⁶². No obstante, es importante notar algunas ideas expresadas en los textos, por las cuales a nuestro juicio, el Aquinate habla de la circunspección referida al juicio, y no al consejo.

La primera es la división de las partes de la prudencia ya aludida, en la que claramente el Aquinate refiere esta capacidad de circunspección al acto de juicio, en cuanto que especifica o determina el precepto: *“Mas la razón, para preceptuar rectamente, debe realizar tres cosas: ordenar algo conveniente al fin, lo que es propio de la ‘previsión’; tener en cuenta los distintos aspectos de la situación, labor propia de la ‘circunspección’; finalmente, evitar los obstáculos, y esto pertenece a la ‘precaución’”*⁶³.

En efecto, este texto resulta incontestable. Definitivamente Santo Tomás no se refiere al consejo, cuando dice: *para preceptuar rectamente, debe realizar tres cosas*, de las cuales una es la circunspección. Por si esto fuera poco, también podemos aludir a dos hechos.

Primero, debemos hacer notar que las partes integrales que se refieren al consejo, son expresadas y explicadas por el Aquinate, en términos de la forma de obtener dichos conocimientos. Por ejemplo, en el caso de la memoria se dice que es necesario obtener conocimientos por experiencia. Al hablar de la Inteligencia de los principios, se habla del acto de intelección y de los conocimientos que se deben adquirir. Igualmente, la docilidad es una disposición para adquirir conocimientos

⁶² Sélles, Juan Fernando, *La virtud de la prudencia según Tomás de Aquino*, Universidad de Navarra, Pamplona, 1999, pp 7-198. Cfr. p 77, donde el autor dice textualmente: *“La circunspección se debe tener en cuenta fundamentalmente en el consejo o deliberación”*.

por instrucción de otros. Y la sagacidad es conjeturar bien, con el fin de llegar a la verdad.

En cambio, al hablar de la circunspección, nuestro autor no hace mención de la forma de obtener el conocimiento de las circunstancias en todo el artículo. Siempre hace mención de que las circunstancias se deben considerar o comparar con lo que se ordena al fin⁶⁴.

Es evidente que habla del acto de juicio. Para juzgar rectamente es obvio que se debe considerar todo lo encontrado en el proceso indagatorio de consejo. Y con la circunspección, Santo Tomás nos dice que también debemos considerar las circunstancias que pueden modificar la naturaleza o consecuencias de la acción. La tarea de saber por que vías conocer cuales son estas circunstancias, bien puede constituir otro trabajo de investigación. Basta decir, por el momento, que Santo Tomás no expone expresamente el tema en el Tratado de la Prudencia que estamos comentando.

El segundo hecho que nos lleva a concluir que la circunspección es parte del acto de juicio, es simplemente el lugar en el que Tomás de Aquino habla de ella. Recordemos que la *Summa Theologiae* es para el autor una obra pedagógica; un tratado. Bajo esta óptica, no hace ningún sentido hablar de un acto de consejo, justo en medio de dos actos o disposiciones para el juicio; la previsión y la precaución⁶⁵.

⁶³ *S. Th.* II-II, q. 48, a. único, c.

⁶⁴ Cfr. *S. Th.* II-II, q. 49, a. 7.

⁶⁵ Las partes integrales de la prudencia se tratan en la cuestión 49, de la que hemos venido hablando. Esta cuestión se compone de ocho artículos, correspondientes a ocho partes *cuasi integrales* de la prudencia. De estos, el artículo 6 habla de la Previsión y el 8 de la Precaución, quedando entre ellos el artículo 7, sobre la Circunspección.

La previsión o providencia y la circunspección son consideraciones ambas, que se deben tomar en cuenta para lograr la rectitud de la determinación del juicio. Tienen una fuerte relación entre ellas. Ambas son consideraciones que determinan el contenido del precepto. Pero lo hacen de diferente forma. *“Así como es propio de la previsión – dice el Aquinate – descubrir lo que es de suyo conveniente para el fin, la circunspección considera si ello es conveniente a ese fin dadas las actuales circunstancias”*⁶⁶. La previsión considera el fin, al tiempo que la circunspección considera las circunstancias. Consideraciones ambas necesarias para juzgar rectamente.

Precaución y Juicio

La precaución también es necesaria para la prudencia, como consideración que tiene consecuencias en la determinación del juicio. Al igual que en el caso de la circunspección, la necesidad de la precaución se debe a la naturaleza singular y contingente del objeto de la prudencia; los operables contingentes. Así lo indica el Aquinate en el siguiente texto: *“La prudencia se ocupa de acciones contingentes, en las cuales puede mezclarse lo verdadero con lo falso, lo malo con lo bueno, debido a la variedad de situaciones en que se presentan estas acciones, en las cuales frecuentemente el bien está impelido por el mal y éste presenta apariencias de bien. En consecuencia, la prudencia necesita de la precaución para elegir los bienes y evitar los males”*⁶⁷.

⁶⁶ S. Th. II-II, q. 49, a. 7, Ad 3um.

⁶⁷ S. Th. II-II, q. 49, a. 8, c.

Ahora vistos desde un nuevo enfoque, los operables contingentes pueden guardar en sí lo verdadero y lo falso. O mejor, lo falso con apariencia de verdadero, *debido a la variedad de situaciones*.

Lo contingente es esencialmente mudable. Lo que es verdadero en un momento, si es algo contingente, puede cambiar a falso en otro. Ya hemos citado el ejemplo que pone Santo Tomás al hablar del aspecto futuro del operable contingente: *es necesario – dice – que Sócrates esté sentado mientras de hecho lo está*. Es obvio que es verdadero que Sócrates está sentado, mientras lo esté. Pero será falso al momento en que deje de estarlo. Si nuestra acción dependiera de esta verdad o falsedad, es obvio que la acción debida podría cambiar de un momento a otro. Por ello, si una circunstancia cambia sin que nosotros lo percibamos, el resultado será adverso. No por la intención del agente o la recta disposición de su voluntad, sino por el defecto en la percepción de la realidad.

Por otra parte, Santo Tomás también habla de la mezcla de *lo malo con lo bueno*. Y en seguida aclara: *debido a la variedad de situaciones en que se presentan estas acciones, en las cuales frecuentemente el bien está impelido por el mal y éste presenta apariencias de bien*. En este caso no estamos hablando del cambio de una circunstancia sin que lo notemos, sino de un fin alterno, no del todo percibido o admitido, que acompaña a la acción que hemos juzgado como recta.

Santo Tomás no pone ningún ejemplo. Pero es bastante claro cuando afirma que en las situaciones en que se presentan las acciones *frecuentemente el bien está impelido por el mal*. Es la situación de aquel que busca en primera instancia hacer el bien, pero su acción busca al mismo tiempo otra finalidad. Para entender de forma clara lo que entendemos por esto, podemos recurrir a ejemplos de la vida

cotidiana: el que convida a su jefe puede buscar la amistad, y de forma concomitante, buscar su beneficio en el trabajo; el que hace el bien a los demás puede buscar dicho bien, al mismo tiempo que su honra, etc. Y en ocasiones, el fin *secundario* (por así llamarlo) puede no ser recto. Situación en la que el bien perseguido (el fin primario) estaría *impelido por el mal*.

Nuevamente, *El Curioso Impertinente* de Cervantes puede ser un buen ejemplo. La intención buscada en la acción de frecuentarse, por parte de Camila y Lotario, podría ser simplemente no contrariar a Anselmo. Intención reforzada por la simpatía o atracción entre ellos, que bien pudiera existir desde antes. Este tipo de intención secundaria puede modificar de tal manera la acción, que resulte imprudente emprenderla. Por ello, es necesaria la precaución para prever y evitar, hasta donde sea posible, los efectos malos.

La precaución debe caracterizar al acto de juicio de la prudencia, con el fin de evitar tomar por verdadero lo falso, o por bueno lo que es malo.

Virtudes del Buen Juicio

La *Sýnesis* y la *Gnome* son virtudes correspondientes al acto de juicio. Ambas persiguen que el juicio de la prudencia, sobre las acciones u operables contingentes, se lleve a cabo con rectitud.

Es difícil entender la naturaleza de estas virtudes. Al ser el acto de juicio, como ya dijimos, un acto inmediato⁶⁸, no es posible describirlo como un proceso, en el cual distingamos diversas partes que puedan hacerse de manera virtuosa o viciosa.

⁶⁸ Cfr. *Supra*, p. 40. Ver también la nota 59 en dicha página.

No nos queda ninguna duda de que el acto de juicio sea, en la concepción tomista, un acto inmediato del entendimiento. *“Así como la indagación – dice nuestro autor – es propia de la razón, el juicio lo es de la inteligencia”*⁶⁹. Es un acto intuitivo, por decirlo así, en el que se capta la moralidad de la acción singular. Parece ser más una disposición natural del entendimiento, que un hábito que admite perfeccionamiento.

Tanto la *Sýnesis* como la *Gnome* son virtudes propias del juicio. Y ambas por tanto perfeccionan un acto inmediato del intelecto. Pero el juicio no puede entenderse aisladamente, como un acto que nace de la simple intelección de la realidad. En la prudencia, el juicio es un acto determinativo de un proceso deliberativo. Bajo esta óptica, está relacionado con el consejo como con su antecedente inmediato, sin el cual no se entiende cabalmente⁷⁰.

Entendido de esta forma, el Aquinate expresa cómo debe disponerse el prudente para llevar a cabo el acto de juicio con rectitud. *“El juicio recto – dice – consiste en que la inteligencia aprehenda las cosas tal como son en sí mismas. Esto se da cuando está bien dispuesta la capacidad aprehensiva, como un espejo en buenas condiciones reproduce las imágenes de los cuerpos como son en sí mismas, mientras que, si falta esa buena disposición, aparecen en él imágenes torcidas y deformes. La buena disposición de la inteligencia para recibir las cosas como son*

⁶⁹ S. Th. II-II, q. 53, a. 4, c.

⁷⁰ En este punto, diferimos con la oposición que hace el doctor Zagal, en el artículo ya citado, entre la *Sýnesis* y el razonamiento de prudencia. Esta comparación por oposición se basa en que la prudencia es un discurso, y por tanto un proceso, mientras la *Sýnesis* es un acto inmediato de juicio. Esto es verdad; así se describen estos actos por el Aquinate. Pero no es del todo apropiado oponerlas o hablar de ellas como distintas vías de encontrar la moralidad de las acciones, porque la *Sýnesis* es un acto intuitivo que interrumpe el proceso deliberativo del consejo, sin el cual no se entiende. Cfr. Zagal, Héctor, Op. Cit., pp 136-137.

*en sí mismas proviene radicalmente de la naturaleza, y en cuanto a su perfección, del ejercicio*⁷¹.

El acto de juicio es un acto del entendimiento, y por tanto, es inmediato. No podemos modificar la naturaleza de este acto como tal. Pero sí podemos disponer adecuadamente a la inteligencia para que lleve a cabo el acto de juicio. El ejemplo del espejo es ilustrativo. El acto de juicio tiene su fin en encontrar la realidad tal cual es, así como el espejo ejerce su acto reflejándola fielmente. Sin embargo, el espejo debe encontrarse en una superficie plana, para no deformar la realidad. Igualmente – podríamos añadir – el espejo debe estar limpio. De lo contrario no veremos la imagen reflejada, sino las manchas en el espejo. De forma similar, para el juicio debemos tener bien dispuesto el intelecto.

El Aquinate indica enseguida de qué forma debe estar dispuesto el intelecto para que el acto de juicio sea recto. *“Directamente o por parte de la misma inteligencia, que no está imbuida por depravadas concepciones, sino verdaderas y rectas; tal es la función propia de la ‘synesis’ como virtud especial. E indirectamente, por la buena disposición de la voluntad, de la cual se sigue el juicio recto sobre los bienes deseables. Y así, los hábitos de las virtudes morales influyen sobre un recto juicio virtuoso en torno a los fines, mientras que la ‘synesis’ se ocupa más bien de los medios*⁷².

Este texto expresa de manera muy clara la intervención de las dos potencias racionales del ser humano en los actos de prudencia, y en este caso, del buen juicio.

⁷¹ S. Th. II-II, q. 51, a. 3, Ad 1um.

⁷² *Ibidem*.

Por parte de la voluntad, es necesario que se encuentre bien dispuesta. Efectivamente, si el hombre no tiene bien dispuesta la voluntad, aspirando a los bienes que debe aspirar, no podrá tener la virtud del buen juicio. Esta buena disposición de la voluntad es tanto como decir: el que no quiere hacer el bien, no puede juzgar rectamente en orden al mismo.

Ya antes habíamos dicho, junto con Tomás de Aquino, que *lo operable es materia de la prudencia en cuanto objeto del entendimiento, es decir, bajo la razón de verdad; y de las virtudes morales, en cuanto objeto de una virtud apetitiva, es decir, bajo la razón de bien*. En este sentido, para el buen juicio, y no solo para la prudencia, es necesario que la voluntad busque el *bien humano*. De lo contrario, el juicio no puede ser recto en orden a dicho bien, porque al no tender a él, la inteligencia no lo considera⁷³.

Además, para que el juicio prudencial sea recto, se requiere tener bien dispuesto el intelecto, a través de concepciones *verdaderas y rectas*. Esta afirmación no aclara cuáles son las verdades que debemos cuidar concebir de manera recta. Indica en cambio que la rectitud del juicio requiere un conocimiento adecuado de la realidad. No obstante, la deliberación del consejo es el antecedente inmediato del juicio. Bajo esta óptica, el intelecto se dispone para juzgar bien, a través de considerar los principios de la acción encontrados en el consejo. Hemos dicho también que la precaución, la circunspección y la previsión son disposiciones que nos llevan a considerar aspectos importantes de la acción en el acto de juicio.

⁷³ Cfr. *Supra*, pp 10-11.

En otras palabras, para disponer adecuadamente la inteligencia en orden al buen juicio, es necesario, primero, contar con la buena disposición de la voluntad.

Después, considerar los diversos principios y aspectos de la acción:

- Inteligencia de los primeros principios en el obrar.
- Inteligencia del fin particular de la acción.
- Conocimiento de las *Reglas de Experiencia*.
- Disposición previsoras en vistas al fin perseguido.
- Consideración de las circunstancias relevantes.
- Precaución al emitir el juicio por la posibilidad de error.

Esta interpretación se puede corroborar con lo que dice Santo Tomás, cuando habla de la inconsideración como vicio opuesto a la prudencia. *“Toda la consideración de las cosas que se tienen en cuenta en el consejo – dice – se ordena a emitir un juicio recto; por lo cual la consideración recibe su última perfección en el juicio. De ahí que la inconsideración se opone sobremanera a la rectitud del juicio”*⁷⁴.

El juicio es el acto inmediato que determina la moralidad de las acciones. Pero siempre se debe de dar después de una deliberación adecuada. Y con las debidas disposiciones, tanto de la voluntad, como ya vimos, como de la inteligencia. Disposiciones estas últimas consistentes en la previsión, la circunspección y la precaución.

⁷⁴ S. Th. II-II, q. 53, a. 4, Ad 2um.

Synesis y Gnome como virtudes del Buen juicio

Recordemos que Tomás de Aquino se refiere a dos virtudes referentes al acto de juicio. Cabe preguntarse aquí por qué razón son necesarias dos virtudes para un solo acto del entendimiento. Santo Tomás se pregunta esto mismo en el primer argumento del artículo que habla de la *Gnome*. Y la respuesta la da en el corpus del mismo artículo: *“Acaece a veces la necesidad de hacer una obra al margen de las reglas comunes de la acción; así, el denegar el depósito al traidor a la patria o cosas semejantes. Por lo cual debe juzgarse de estos casos conforme a principios superiores a las reglas comunes, por las que juzga la ‘synesis’. Y, en conformidad con principios superiores, se exige una virtud más alta para juzgar, a la cual llamamos ‘gnome’ o perspicacia, y que lleva consigo cierta agudeza en el juicio”*⁷⁵. Nuevamente la dificultad del objeto complica el razonamiento prudencial. Ahora desde el punto de vista de las reglas a las que debe apelar el juicio para ser recto. Como las acciones *se presentan en infinita variedad de modalidades*⁷⁶, bien puede suceder que una acción concreta no se adecue a las reglas comunes de moralidad. Cuando esto sucede, el juicio prudencial del que se guía solamente por las *reglas comunes de la acción*, puede caer en error, o bien – interpretamos – en la perplejidad.

El ejemplo citado en el texto es patente. *Denegar el depósito al traidor a la patria* es una acción correcta. No por adecuarse a la regla común que debe regir las acciones en los depósitos. Obviamente esta regla sería algo semejante a: *se debe devolver el depósito a su dueño cuando lo solicita, porque en justicia hay que dar*

⁷⁵ *S. Th.* II-II, q. 51, a. 4, c.

⁷⁶ Cfr. *Supra*, pp 29-30.

a cada uno lo que le corresponde. Si el traidor a la patria solicita su depósito, de acuerdo al juicio de la *Synesis*, habría que devolvérselo.

Sin embargo, hay que recordar que “la recta razón... juzga que el bien común es mejor que el particular”⁷⁷. En este sentido, es adecuado negar su depósito al traidor a la patria. Pues aunque la acción de entregarlo pueda beneficiar al traidor, puede perjudicar a la multitud. Y siendo un bien mayor el de la multitud que el del individuo, es mejor negar el depósito.

Este segundo juicio no se lleva a cabo a través de la virtud de la *Synesis*, porque no se ajusta a las *reglas comunes de la acción*. Se rige en cambio por *principios superiores*, considerados a través de una virtud diferente, denominada *Gnome o perspicacia*.

Santo Tomás comenta que esta virtud conlleva una *cierta agudeza en el juicio*. Agudeza – interpretamos – propia del que entiende las razones por las que se deben seguir las reglas. Es decir, la perspicacia no es propia del que sigue las reglas sin entender la razón por la que se establecen. Es propia del que entiende, además de lo que ordena la regla, la razón por la que la regla ordena.

Por eso hemos interpretado que quien carece de *Gnome* o perspicacia, es el que actúa conforme a las reglas por simple obediencia. Bajo esta óptica, cuando se presenta una acción fuera de las circunstancias normales, actuará mal, por no entender la situación. O al menos se encontrará perplejo, al intuir la anormalidad de la situación, sin entenderla cabalmente.

⁷⁷ *S. Th.* II-II, q. 47, a. 10, c.

Hemos visto ya lo que es el consejo o deliberación, y la determinación del juicio en el razonamiento prudencial. Para concluir esta exposición del concepto tomista de prudencia, es necesario ahora decir algunas cosas con respecto al imperio.

I.III.- El Imperio; acto perfecto de la prudencia.

Tanto la *Eubulia* – virtud del buen consejo o deliberación – , como la *Synesis* (Sensatez) y la *Gnome* (Perspicacia) – virtudes del buen juicio – , se ordenan a la prudencia. Son partes *potenciales* de la prudencia en la medida en que no tiene toda la potencialidad de esta. Para terminar con el acto perfecto de prudencia, es necesario proseguir con el imperio.

Ya hemos dicho que el imperio tiene como parte *cuasi integral* a la Solicitud o Diligencia. En efecto, esta es la disposición que debe tener la voluntad para el acto perfecto de imperio. “*Suced* a veces – dice el Aquinate – *que una acción bien juzgada es diferida o se hace sin diligencia o desordenadamente. Por ello, además de la virtud de juzgar bien, es necesaria una virtud final principal que impere rectamente, y ésta es la prudencia*”⁷⁸. El proceso de deliberación que termina con el juicio, concluye en un precepto. Dicho precepto tiene que ser “tomado” por la voluntad e imperado diligentemente. De lo contrario, la acción preceptuada por el juicio no se lleva a cabo, o se hace mal. Esto tiene su origen en los vicios opuestos a la prudencia por defecto en el imperio: la inconstancia y la negligencia.

Es importante hacer notar que el imperio es un acto más de la voluntad que de la inteligencia. A la voluntad le pertenece *mover absolutamente*. A la inteligencia en cambio, le pertenece establecer el orden en dicha moción de la voluntad⁷⁹. El juicio es el acto por el que la inteligencia determina cual debe ser el orden en la acción. Y llegados a este punto, la voluntad debe imperar ese orden encontrado por la inteligencia.

⁷⁸ S. Th. II-II, q. 51, a. 3, Ad 3um.

⁷⁹ Cfr. *Supra*, pp 12-13.

Esto es patente si consideramos que tanto la inconstancia, como la negligencia, tienen su origen en la voluntad. Al respecto, debemos citar dos textos:

*“La inconstancia – dice Tomás de Aquino – implica el abandono de un buen propósito definido. Este abandono tiene como principio la voluntad, ya que nadie se aparta del bien que se ha propuesto a no ser porque le agrada alguna cosa de modo desordenado”*⁸⁰. La inconstancia es abandonar el propósito o la intención de llevar a cabo las obras buenas. Esto tiene su origen en la voluntad, que en lugar de tender rectamente al bien humano, tiende desordenadamente a alguna otra cosa. La inconstancia, por tanto, tiene claramente su origen en la voluntad.

Con la negligencia sucede lo mismo: *“La negligencia – leemos – implica falta de solicitud o diligencia debida”*⁸¹. La diligencia o solicitud es la disposición de la voluntad a hacer lo ordenado por la razón. Cuando falta esta disposición, el imprudente no acaba de decidirse a hacer el bien que la razón ha determinado. Es defecto de la voluntad por falta de la disposición debida. Santo Tomás expresa esto con nitidez: *“el negligente falla porque su voluntad no está pronta”*⁸².

El imperio es un acto propio de la voluntad que, tomando el juicio de la razón, impera en las acciones el orden debido. Esta característica es la que le da a la prudencia su posición única, dentro del entramado de las virtudes y capacidades del ser humano para la moralidad en su vida. La prudencia es la más extraña de todas las virtudes. Es la única virtud intelectual, que a la vez es moral. Su importancia radica en ser el nexo entre la inteligencia y la voluntad, para todo acto moral.

⁸⁰ S. Th. II-II, q. 53, a. 5, c.

⁸¹ S. Th. II-II, q. 54, a. 1, c.

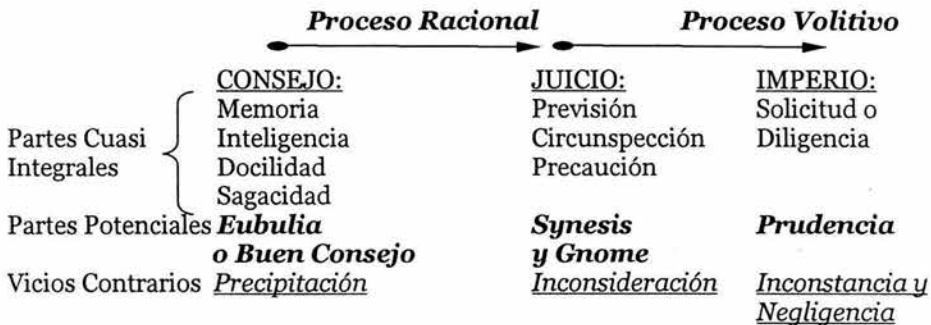
⁸² S. Th. II-II, q. 54, a. 2, Ad 3um.

Es virtud intelectual por pertenecer a la parte intelectual del hombre. Y al mismo tiempo, es virtud moral por su intrínseca relación con la voluntad. Para entender cabalmente la prudencia hay que considerar estos dos aspectos, sin confundirlos y sin separarlos.

La prudencia, como dijimos al principio de este trabajo, se requiere para todo acto que pretenda ser racional. Todo acto racional debe hacerse con inteligencia, de lo contrario no sería racional. Y se hace con la voluntad, pues siempre persigue algún fin querido por ella. Por tanto, la prudencia no solo es el centro del hombre para su vida moral, sino en general para su actuar racional.

Para concluir esta parte del trabajo, es necesario incluir el *proceso volitivo* en el cuadro ya visto, sobre las partes de la prudencia:

Proceso de la Prudencia



II.- Prudencia y Dirección

La prudencia en la actividad racional del hombre

La prudencia es la *recta razón en el obrar*. El ser humano puede dirigir su acción racionalmente gracias a esta virtud. Como virtud intelectual, nos permite determinar las acciones que debemos emprender. Al ser a la vez una virtud de la voluntad, llevamos esas determinaciones a la acción propiamente dicha. Así, la prudencia resulta necesaria para todo el actuar humano.

Gracias a ella podemos procurar nuestro bien. El objeto de la prudencia es el *operable contingente*, que se ordena al *bien humano*. Pero el bien humano incluye muchos aspectos, entre los cuales, se cuenta el bien físico o material del hombre.

En este sentido, nadie puede eximirse de ser prudente. En la medida en que los seres humanos debemos procurar nuestro bienestar físico, requerimos de la prudencia para lograr ese bienestar. El ser humano no puede vivir sin la capacidad de procurarse los medios de subsistencia. El hombre, por tanto, requiere de un mínimo de prudencia para sobrevivir.

La prudencia y el bien corporal o físico del hombre.

Santo Tomás incluye el bienestar físico dentro de los bienes procurados por la prudencia. En la *Summa Theologiae*, nuestro autor explica que la prudencia perfecta no sólo consiste en procurar el bien en orden al *fin común de toda la vida humana*. Pues el hombre con prudencia perfecta *“puede proveer de sí mismo y de*

los otros... en todo lo perteneciente a la vida humana”⁸³. En la concepción tomista, el ser humano debe aspirar al fin último, espiritual, de toda la vida. Pero bajo este objetivo, que lo plenifica en su conjunto, debe ocuparse de otros bienes que le permitan dicha plenitud. ¿Cómo puede el ser humano llegar a su plenitud si no procura su subsistencia?

La filosofía tomista está plagada de citas en las que se menciona que el ser humano debe llegar a su fin espiritual; que la vida contemplativa o vida del espíritu es más excelente que la vida corporal, etc. Sin embargo, en el comentario a la *Ética*, santo Tomás no vacila en llamar imprudentes a Tales y Anaxágoras. Siguiendo la opinión popular recogida por Aristóteles, Tales y Anaxágoras son ejemplo de hombres contemplativos poco prudentes⁸⁴. “*La prudencia – comenta el Aquinate – versa sobre los bienes humanos y la sabiduría sobre lo que es mejor que el hombre, por eso los hombres dicen que Anaxágoras, que un filósofo de nombre Tales y otros semejantes, son sabios mas no prudentes, pues ven que ignoran cosas útiles para ellos y dicen que saben cosas inútiles y admirables...*”. El Aquinate explica enseguida los ejemplos de Tales y Anaxágoras. Tales es llamado imprudente por caer en un hoyo al salir de su casa, para contemplar los astros. Anaxágoras, porque “*siendo noble y rico, dejó los bienes paternos a los suyos para estudiar la naturaleza, sin prestar atención a la política*”⁸⁵.

Como es sabido, para Aristóteles la vida contemplativa es la más digna del ser humano. De ahí la importancia de este ejemplo. Dedicarse a la vida contemplativa no hace imprudentes a Tales y Anaxágoras. En cambio, son llamados imprudentes

⁸³ *S. Th.* II-II, q. 47, a. 14, Ad lum.

⁸⁴ Cfr. Aristóteles, *Et. Nic.*, VI – VII, 1141 b 4 - 8. Se utilizó la edición bilingüe de Antonio Gómez Robledo, UNAM, México, 1954, pp XI - 265. Cfr. p 141.

por el poco cuidado que ponen en los *bienes humanos*, entre los cuales se cuentan las riquezas y los bienes materiales necesarios para la subsistencia.

La prudencia implica la búsqueda de los bienes materiales, porque dichos bienes se incluyen dentro del *bien humano* en su conjunto. En este sentido, es imprudente tanto el que no se ocupa de los bienes superiores por ocuparse de los inferiores, como el que hace lo contrario. La prudencia persigue el bien humano, y dentro de este bien, procura los bienes materiales.

La prudencia y las actividades comerciales: empresa y trabajo.

Si la prudencia es necesaria para procurar los bienes materiales, las actividades comerciales como las conocemos hoy en día, entran dentro de este ámbito. En la Antigüedad o en la Edad Media, la procuración de la riqueza y los bienes materiales no necesariamente revestía el carácter de actividades comerciales. Sin embargo, en nuestros tiempos eso ya no puede afirmarse absolutamente.

Para subsistir en la sociedad actual, el ser humano debe llevar a cabo alguna actividad de carácter comercial. Ya sea en la forma de una empresa de negocios, o bien de una actividad por la cual reciba una remuneración. Ordinariamente, el ser humano sirve a los demás al llevar a cabo sus actividades comerciales. Y este servicio le permite, a la vez que le da derecho, de obtener la remuneración necesaria para su subsistencia. A este respecto, Carlos Llano afirma: “... *la empresa no puede eximirse del derecho, que atañe tanto a individuos como a entidades, de*

⁸⁵ Cfr. *In Ethic.* VI, lect. VI, 849.

*obtener una ganancia por sus actividades de servicio*⁸⁶. Ni la empresa, ni el individuo que trabaja en ella, pueden renunciar, habitualmente, al derecho de cobrar por los servicios que prestan. Evidentemente esta renuncia les llevaría, tanto al trabajador como a la empresa, a no subsistir en las circunstancias actuales. Hemos dicho que la prudencia es necesaria para la subsistencia. Y en el mundo moderno se logra a través de la generación de riqueza. Ya sea mediante el trabajo personal, o a través del trabajo colectivo en la empresa de negocios.

No obstante, es obvio que existen empresas u organizaciones cuyo fin no es inmediatamente la generación de riqueza económica o financiera. Así como personas que trabajan en actividades *no lucrativas*. Es el caso (al menos en teoría) del servidor público, y de las *organizaciones no lucrativas*; desde las sociedades civiles hasta las instituciones de asistencia social.

Con todo, también para estas personas y organizaciones la generación de riqueza es vital. No pueden renunciar completamente a obtener una ganancia, sobre todo en el caso de los individuos. *“El fin institucional de la empresa - dice Llano - ha de ser el servicio; lo que no impide que el fin personal del que trabaja en ella sea la ganancia. Análogamente, esta distinción resulta válida para cualquier profesión. El fin institucional de la medicina es sanar al enfermo, mientras que el fin personal del médico es cobrarle al enfermo los respectivos honorarios*⁸⁷. En la sociedad contemporánea la actividad comercial es indispensable. Ya sea en la forma de una empresa mercantil, o a través de *comercializar* el propio trabajo (si se puede llamar así al cobro de sueldos y honorarios).

⁸⁶ Llano, Carlos; *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, FCE, México, 1997, pp 7-303. p 229.

⁸⁷ Llano, Carlos; *Dilemas éticos...*, Op. Cit., p 233.

El bien humano incluye los bienes materiales, generados en la actualidad a través de la actividad comercial. De ahí la importancia del análisis de la prudencia. Este análisis nos lleva a situar de manera oportuna, la generación de riqueza y las actividades comerciales dentro del contexto de la vida humana en su conjunto. Santo Tomás menciona específicamente la generación de riqueza dentro de su tratado de la prudencia.

Ahora debemos situar la generación de riqueza dentro del tratado de Santo Tomás, y distinguir, en la medida de lo posible, lo permanente en dicho tratado, de lo variable. Lo que se debe a la naturaleza propia del uso de la prudencia para generar riqueza, de lo que se debe a circunstancias históricas. Para lo cual debemos conocer los diversos usos de esta virtud en la vida del hombre. Esto es, las especies de prudencia.

Las especies de prudencia.

Santo Tomás aborda los usos o especies de prudencia al hablar de sus partes. Hemos visto ya las partes *potenciales* y *cuasi integrales* de la prudencia, y cómo intervienen en el proceso racional propio de esta virtud. Este análisis nos ha permitido distinguir las operaciones que intervienen en el proceso prudencial, y su papel en el acto perfecto de prudencia. Pero no hemos visto aún los usos de esta virtud en la vida del ser humano. Cuestión que tiene que ver con la división de la prudencia en sus *partes subjetivas*.

Las *partes subjetivas* de la prudencia son sus especies: "*Llamamos partes subjetivas de una virtud a sus diversas especies*". En el mismo lugar, el Aquinate

explica esta división en especies con un ejemplo: “*como la vaca y el león respecto del género animal*”⁸⁸. Es relativamente fácil entender este ejemplo. La vaca y el león pertenecen al género animal, pero tienen diferencias esenciales entre sí. Por eso afirmamos que son diferentes especies dentro del mismo género. Pero no es fácil entender qué significa que una virtud tenga diversas especies. La dificultad consiste en afirmar que la prudencia tiene usos diversos, además de su uso en la recta dirección del obrar.

En el caso de una virtud como la prudencia, cuyo objeto es la acción u operable contingente, no es claro cómo puede haber diferentes especies. ¿Significa que hay especies de *operables contingentes*?, y si las hay, ¿entonces el ser humano debe dirigir su vida *‘por partes’*? Es decir, si existen diversas especies de prudencia, todas ellas para dirigir su actividad, ¿debemos entonces entender que el hombre tiene una virtud de la prudencia diferente para cada tipo de actividad?. No es claro cuál debe ser el criterio para contestar a esta pregunta. Si la respuesta es afirmativa, entonces podríamos interpretar que el hombre puede mantener diversos comportamientos, dependiendo de la actividad en la que se encuentra. Si la respuesta es negativa, no se entiende cómo puede haber especies de prudencia, puesto que el acto principal de la prudencia es “*el que sea tal en la dirección recta de lo agible*”⁸⁹.

La prudencia determina cuáles son las acciones adecuadas para llegar al fin. Pero el hombre parece tener un solo fin: el *fin común de toda la vida humana*. Entonces no se entiende cómo diversas especies de prudencia pueden conducir al hombre a

⁸⁸ Cfr. *S. Th.* II-II, q. 48, a. único, c.

⁸⁹ *S. Th.* II-II, q. 47, a. 8, c.

su único fin. Si existen diversas especies de prudencia, ¿podemos interpretar que existen también diversos criterios para determinar los medios conducentes al fin? Pero entonces, ¿cuál es el mejor criterio?, ¿qué especie de prudencia tiene prioridad?, ¿o es que existen diversos tipos de hombres, que se conducen por prudencias también diversas?

Para responder a esta aparente contradicción, primero debemos comprender las razones que llevan a Santo Tomás a postular diversas especies de prudencia.

Razón formal de la división de la prudencia en especies.

Ya hemos abordado antes este tema desde otra perspectiva. En la cuestión 47 de la *Secunda Secundae pars*, artículo 11, Santo Tomás se pregunta “*Si la prudencia que dirige al bien propio es de la misma especie que la que dirige al bien común*”⁹⁰. Y en el *corpus* del mismo artículo, responde indicando la razón formal por la que podemos hablar de distintas especies de una virtud. “*Las diversas especies de hábitos se originan de la diversidad de objetos formales. Ahora bien, la razón formal de los medios se toma del fin, como consta de lo anterior. Por lo tanto, las diversas especies de hábitos deben ser efecto de la relación a diversos fines; y son fines diversos el bien propio de cada uno, el bien de la familia y el bien de la ciudad y de la nación*”⁹¹.

La prudencia es la virtud que encuentra el medio, a través del cual el ser humano llega a su fin. El medio se entiende aquí como las acciones a realizar para llegar al

⁹⁰ S. Th. II-II, q. 47, a. 11, *Utrum*.

fin perseguido. En este contexto, la virtud de la prudencia no trata de los fines, sino de los medios conducentes al fin, entendiendo por dichos medios la acción misma. Por esta razón, también hemos mencionado que la previsión es la principal entre las partes *cuasi integrales* de la prudencia. Al consistir en la consideración del fin, es la parte que contribuye más radicalmente en el acto prudencial a determinar los medios conducentes al fin.

Lo racional en la acción depende del fin que se persigue. Por ello, a partir del fin se pueden distinguir diversas especies de prudencia. Este aspecto de la prudencia es expresado claramente por el Aquinate, en los siguientes términos: *“La función propia de la prudencia es dirigir y mandar. Por lo tanto, donde haya una razón especial de régimen e imperio de los actos humanos habrá también una razón especial de prudencia”*⁹². Todo el que persiga racionalmente un fin debe dirigirse por alguna especie de prudencia. Y en los actos en que haya una razón especial de dirección y mando, habrá también una *razón especial de prudencia*. Donde la razón especial de dirección y mando, se determina por el fin perseguido.

Las actividades conducentes al logro de diversos fines son también distintas. Por ello la prudencia es diferente cuando se busca el bien propio que cuando se procura el bien común. La dirección de las propias acciones es diversa cuando se procura solamente el bien individual, que cuando se procura el bien de la multitud. Por tanto, uno de los criterios que llevan a Santo Tomás a distinguir diversas especies de prudencia, es la extensión de la multitud que se dirige y manda al procurar *el bien humano*.

⁹¹ S. Th. II-II, q. 47, a. 11, c.

⁹² S. Th. II-II, q. 50, a. 1, c.

El ser humano no necesariamente procura siempre el *bien común de toda la vida humana*; puede procurar algún otro tipo de bien. En este sentido, es comprensible que el ser humano actúe de forma diversa, cuando procura fines diversos. Santo Tomás hace una primera distinción de las especies de prudencia atendiendo a la multitud que se debe *dirigir y mandar*.

Primera distinción de las especies de prudencia

Con este criterio, el Aquinate hace una primera distinción de las especies de prudencia. Ya desde la cita mencionada arriba, se sugieren tres especies. En ese lugar Tomás de Aquino continúa diciendo: “... *una será la prudencia propiamente tal (simpliciter), que trata del bien particular; otra, la prudencia económica, que trata del bien común de una casa o familia, y una tercera, la prudencia política, que versará acerca del bien común de la ciudad o de la nación*”⁹³. Todo hombre requiere de la *prudencia simpliciter* para procurar su propio bien. La *prudencia económica* o *familiar*⁹⁴, procura el bien común de la familia. Y la *política* procura el bien común de la nación o reino.

Tres especies de prudencia, discernidas inicialmente por la extensión de la multitud a la que se refiere cada una de ellas. La prudencia siempre busca el *bien humano*. En ello coinciden las tres. Pero mientras una de ellas (la *prudencia*

⁹³ S. Th. II-II, q. 47, a. 11, c.

⁹⁴ Nota: Es importante hacer notar con claridad que aquí se utiliza la palabra *económico* en un sentido diverso a su acepción moderna. Santo Tomás llama prudencia *económica* a la propia del padre o cabeza de familia, para dirigir a la comunidad doméstica hacia su bien. El significado moderno del término designa un beneficio de carácter financiero. En lo sucesivo, y sólo por razones prácticas, utilizaremos la palabra *económico* en este sentido, y llamaremos *familiar* a la especie de prudencia de la casa o familia, que santo Tomás llama *prudencia económica*.

simpliciter) busca el bien individual, las otras dos (*prudencia política y familiar*) buscan el bien de una multitud.

Santo Tomás no distingue una sola especie de prudencia para la multitud, sino dos. Y lo hace así porque son dos multitudes de naturaleza específicamente distinta. Al margen de su extensión en número de personas, la doméstica es distinta de la multitud civil. Es diferente la dirección de una multitud con la que se tienen lazos sanguíneos, a dirigir una multitud civil. La naturaleza de ambas multitudes es distinta, y por ello es distinto también el ejercicio de la dirección y mando. “*La autoridad del padre en casa – leemos en la Summa – es, en parte, similar a la del rey, como leemos en la Ética (Bk 1160 b 24); pero no posee, como él, una potestad de gobierno perfecta...*”⁹⁵. La prudencia familiar y la política son de naturaleza distinta, por ser también distinta la naturaleza de la multitud a la que se refieren. Por ello, la prudencia familiar es simplemente la que tiene el jefe de familia sobre la multitud doméstica. Mientras la prudencia política se divide a su vez en tres partes.

División de la prudencia política: Gubernativa, Política y Militar.

Santo Tomás establece tres tipos de prudencia dentro de aquella destinada a procurar el *bien común de la ciudad o de la nación*. En este caso el criterio es distinto. No estamos hablando ya del criterio de extensión, o de diferencias en la multitud dirigida. Sino por el punto de vista desde el cual se ejerce la dirección.

⁹⁵ *S. Th.* II-II, q. 50, a. 3, Ad 3um.

Una es la prudencia “*propia del que gobierna una ciudad o reino*”⁹⁶, que es la *prudencia gubernativa*. Otra es la “*prudencia de los súbditos, menos perfecta que la gubernativa*”⁹⁷, a la que Tomás de Aquino llama *prudencia política*. Y una tercera, la *prudencia militar*, tiene como fin “*custodiar el bien común*”⁹⁸.

Las especies de prudencia que se refieren al bien común de la nación o reino persiguen cada una un fin distinto. La prudencia militar persigue el bien común, no directamente, sino su custodia. En el caso del gobernante y los súbditos, persiguen el mismo fin, que es el bien común de la nación o reino. Pero lo hacen de forma diferente.

Es evidente que el gobernante necesita de la prudencia en la medida en que dirige las acciones humanas de los súbditos. Pero no es evidente que el súbdito requiera de prudencia al ser dirigido por otro.

Por ello Santo Tomás expone con claridad este punto. “*El siervo es movido por su señor por el imperio, al igual que el súbdito por su príncipe, de modo distinto a como se mueven los animales irracionales y los seres inanimados por sus principios motores. Estos, simplemente impelidos por otro, no se conducen por sí mismos, ya que no tienen dominio de sí por medio de libre albedrío. Esto hace que la rectitud de gobierno no se dé en ellos, sino en aquel que los mueve. En cambio, los siervos y súbditos son regidos por el precepto de otros, pero moviéndose ellos libremente*”⁹⁹.

El súbdito y el siervo requieren de la prudencia para obedecer a su señor o gobernante. Esto es de suma importancia, por al menos dos razones: la primera,

⁹⁶ S. Th. II-II, q. 50, a. 1, c.

⁹⁷ S. Th. II-II, q. 50, a. 2, Ad 1um.

⁹⁸ S. Th. II-II, q. 50, a. 4, Ad 2um.

porque no se puede mandar o dirigir a otros hombres, más que en la medida en que ellos lo consientan. La segunda, porque el mando, bien entendido, no puede darse más que sobre hombres. En estricto sentido, las máquinas o los animales se someten a la voluntad del hombre, pero no lo obedecen. Es decir, el mando sólo puede ejercerse sobre seres dotados de libre albedrío. Mandar solo es posible en la medida en que el siervo o súbdito lo consiente y está dispuesto a obedecer.

Esto tiene una consecuencia importante. El siervo o súbdito es el que tiene la última palabra respecto de su obediencia. Y para determinarse a obedecer hace uso de la prudencia. Lo que es tanto como afirmar que el súbdito o siervo sólo obedecerá, si tiene una buena razón para obedecer. Es decir, si la obediencia representa un bien él.

Volviendo al tema principal, la prudencia política, que se refiere al bien común de la nación o reino, se divide en tres partes. Lo cual obedece a que cada una de estas especies supone *una razón especial de régimen e imperio de los actos humanos*. La prudencia gubernativa, propia del príncipe o señor, para dirigir y mandar sobre la multitud civil. La prudencia política, propia del siervo o súbdito, para dirigir y mandar sobre sí mismo en la recta obediencia al príncipe. Y la prudencia militar, que tiene por objeto la dirección y mando en orden a la defensa y conservación del bien común de la nación o reino.

⁹⁹ S. Th. II-II, q. 50, a. 2, c.

La unidad de la conducta en orden al fin: la prudencia perfecta.

Hemos visto cómo Santo Tomás explica la división de la prudencia en especies. Pero no hemos resuelto la otra parte de la cuestión. ¿Es correcta la interpretación según la cual el ser humano puede mantener diversos comportamientos, dependiendo de la actividad en la que se encuentra? Esta es una pregunta que sobrepasa, en muchos aspectos, el alcance del presente trabajo. Sin embargo, con base en las especies de prudencia que distingue el Aquinate, podemos hacer algunos comentarios en torno a esta cuestión.

Según dice Tomás de Aquino, al hablar de la prudencia familiar, *“la razón formal del objeto se diversifica según lo universal y particular, o según el todo y la parte, diversificando artes y virtudes: según esta diversificación una es principal respecto de la otra”*¹⁰⁰.

En las especies de prudencia, la razón formal del objeto de cada una de ellas es el fin pretendido. Las especies de prudencia, que se dan en el mismo hombre, obtienen su unidad gracias a los fines que persiguen las partes principales de la prudencia respecto de las demás. Es decir, si bien es posible perseguir diversos fines, también es necesario decir que unos fines se subordinan a otros.

Santo Tomás nos proporciona dos criterios diferentes, para esta ordenación o subordinación de los fines perseguidos por las especies de prudencia. Uno es la subordinación por extensión, *según lo universal y particular*. Bajo este criterio, será principal la parte de la prudencia que se refiere a la multitud más numerosa. Para Tomás de Aquino, según la recta razón, *“el bien común es mejor que el*

¹⁰⁰ *S. Th.* II-II, q. 50, a. 3, c.

*particular*¹⁰¹. Así la prudencia gubernativa será la principal, a la que se deben someter las restantes: la militar, la política, la familiar y la *simpliciter* o individual. El segundo criterio que proporciona nuestro autor, es la subordinación de las especies de prudencia *según el todo y la parte*. En este caso, interpretamos que Santo Tomás alude a diversos tipos de prudencia, no según sus especies, sino según la perfección de su acto. De acuerdo a este criterio, el doctor angélico distingue la prudencia falsa, la prudencia verdadera imperfecta, y la prudencia verdadera perfecta.

La prudencia falsa es la propia de quien determina los medios en orden a conseguir un fin malo. La verdadera imperfecta persigue un fin bueno, pero no el *fin común de toda la vida humana*. O bien, persigue imperfectamente dicho fin, por defecto en el imperio. Y la verdadera perfecta persigue el *fin común de toda la vida humana* eficazmente¹⁰².

Así, la prudencia perfecta es la que persigue el bien plenario o completo del ser humano, y no solo parte de dicho bien. Contrastando con la *prudencia perfecta*, el Aquinate describe la *verdadera imperfecta* en los siguientes términos: “Otra suerte de prudencia es la verdadera, porque indaga y halla los medios aptos para llegar a un fin bueno. Pero es imperfecta... porque ese bien que toma como fin no es el fin común de toda la vida humana, **sino sólo es un orden especial de cosas**: así, el que halla los medios aptos para negociar o navegar, decimos que es un negociante o marinero prudente”¹⁰³. Bajo este criterio, las distintas especies de prudencia también se integran en una unidad. Unidad proporcionada por el fin al

¹⁰¹ S. Th. II-II, q. 47, a. 10, c.

¹⁰² Cfr. S. Th. II-II, q. 47, a. 13, c.

¹⁰³ S. Th. II-II, q. 47, a. 13, c.

que debe tender el hombre con prudencia perfecta; *el fin común de toda la vida humana*.

En esta óptica, la respuesta adecuada a la pregunta apuntada arriba, tiene una doble respuesta. En el nivel operativo, esto es, en las acciones que realiza el ser humano con distintos tipos de responsabilidad (p.e. el gobernante de una nación, que es a la vez jefe de familia), existe una cierta '*fragmentación*' de la conducta. El hombre con diversas responsabilidades, actúa también de forma diferente en unas de ellas con respecto a las otras. Si las responsabilidades diversas persiguen fines diversos, obviamente los medios (las acciones) serán también diferentes, puesto que los medios son en razón del fin¹⁰⁴.

No obstante, esta '*fragmentación*' no implica necesariamente la ruptura moral del individuo, en conductas inconsecuentes unas con otras. En el nivel de criterios morales de acción, la conducta no se fragmenta, porque dichos criterios tienen una prioridad, establecida por la *prudencia perfecta*.

De forma que podemos hablar de diversas especies de prudencia, sin por eso violentar la unidad del ser humano en su conducta moral. Dicha conducta se ordena al fin común de toda la vida humana. Y con respecto a este fin, el prudente debe encontrar los medios más aptos; ya se trate de gobernar a la multitud civil, defenderla, gobernar una casa o familia, obedecer al gobernante, o dirigir la propia vida.

¹⁰⁴ Nota: es obvio que existe una cierta *fragmentación* en la conducta de la persona con múltiples actividades. Sólo así se explica el frecuente conflicto interno, en el que nos encontramos cuando debemos decidir entre dedicar tiempo al trabajo o a la familia, por citar tan sólo un ejemplo.

En el siguiente cuadro se muestran las especies de prudencia discernidas por el Aquinate, de acuerdo al fin que persigue cada una de ellas. Todas ellas en virtud de la diversa *razón especial de régimen e imperio de los actos humanos*.

Especies de Prudencia:

- Gubernativa:
- Política:
- Militar:
- Familiar:
- *Simpliciter*:

Fines que persiguen:

El bien común de la ciudad o reino desde el punto de vista del príncipe.
 El bien común de la ciudad o reino desde el punto de vista del súbdito.
 Defensa del bien común de la ciudad o reino.
 El bien común de la casa o familia.
 El bien del individuo.

La generación y procuración de riqueza como parte de la prudencia familiar

Dentro de estas especies de prudencia, el Aquinate parece situar la generación y procuración de riqueza en la prudencia *económica* o *familiar*. La riqueza es necesaria para sustentar la casa o familia. En este sentido, si bien como un medio y no como un fin, la riqueza forma parte de los bienes necesarios para dirigir la multitud doméstica hacia su bien. “*Las riquezas – dice el Aquinate – se refieren a la prudencia económica, no como fin último, sino como instrumentos, mientras que su fin último es la rectitud de la vida familiar en todas sus manifestaciones*”¹⁰⁵. Para el doctor angélico las riquezas son necesarias para

¹⁰⁵ S. Th. II-II. q. 50, a. 3, Ad Ium.

obtener el sustento material de la familia, y como instrumento para llegar al fin último.

Podríamos suponer entonces que las actividades comerciales antes mencionadas (empresa y trabajo) no requieren de una especie de prudencia diversa a la familiar. No es que el Aquinate no haya visto la necesidad de la prudencia para procurarse bienes materiales. Sino más bien, que la generación de riqueza forma parte de la prudencia de la casa o familia, y por ello no se requiere de una especie de prudencia diferente. Esta parece ser la tesis tomista.

Tesis a todas luces insostenible hoy en día. Para el hombre contemporáneo, la prudencia familiar y la *de negocios* (por llamarle de algún modo) no pueden más que ser diversas o incluso opuestas. Entre otras razones por el dualismo ético, fácilmente observable, en el que vivimos respecto de los negocios. En efecto, en nuestra cultura, y al parecer en todo el Occidente, suele afirmarse que los *Negocios son negocios*. Indicando con esto que el comportamiento en las operaciones comerciales sigue sus propias reglas, diversas de las reglas de comportamiento *privado* de las personas en el seno familiar¹⁰⁶. Para la tesis tomista caracterizada arriba, esto resulta inaceptable, por cuanto la misma especie de prudencia es la que dirige la casa o familia, y las actividades que procuran la riqueza.

No obstante, tenemos razones para pensar que Santo Tomás no habló de una prudencia para los negocios, diversa de la familiar, por una razón histórica. Por la forma en que se encontraban configuradas en su tiempo, el Aquinate no pudo

¹⁰⁶ Solomon, Robert C.; *Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de negocios. El éxito basado en la integridad de las personas*, 1ª edición, Oxford University Press, México, 2001, pp xi-127. Cfr. pp 11 y ss.

distinguir estas dos realidades incluidas dentro de la prudencia familiar: la empresa y la familia.

Insuficiencia de la concepción tomista por las condiciones históricas: el feudalismo.

Durante la época medieval, incluyendo la denominada Baja Edad Media, la organización política, económica y social en Occidente, era totalmente diversa a la que conocemos en la actualidad. El llamado *feudalismo* constituye la organización política de aquellos años. Con la característica adicional de incluir en su seno también la organización económica y social, el feudalismo sólo se comprende con claridad teniendo a la vista sus orígenes.

Regine Pernoud, prestigiosa medievalista francesa, explica estos orígenes en los siguientes términos: *“Un poder fuertemente centralizado, el del imperio romano, se viene abajo en el siglo V. Tras el consiguiente desconcierto, los poderes locales empiezan a manifestarse. Unas veces es un jefe de banda que agrupa a su alrededor una serie de aventureros; otras, el dueño de unas tierras que trata de asegurar en ellas una seguridad que el Estado ya no garantiza en absoluto. La tierra, en efecto, se convierte en la única fuente de riqueza, y como los intercambios de mercancías se hacen difíciles y no hay ejércitos para proteger los caminos, es preciso defenderla personalmente”*¹⁰⁷.

Para una familia, la tierra sería la única forma de obtener el sustento de manera estable. Con ausencia de autoridades fuertes que defiendan su integridad, la

defensa de la tierra y de la familia toman una relevancia de primer orden. Bajo estas circunstancias, no es extraño que surjan los pactos o alianzas entre familias. “*Un campesino modesto – explica Pernoud –, incapaz de garantizar su propia seguridad y la de su familia, se dirige a un vecino más poderoso que él con posibilidad de mantener un grupo de hombres armados; éste se compromete a defenderle y, a cambio, le pide una parte de sus cosechas. Aquél se beneficiará de una serie de garantías, y éste, el señor, se hallará más rico, más poderoso y, en consecuencia, más apto para ejercer la protección que se le pide*”. Finalmente, este pacto entre jefes de familia se basa “*en un juramento, sacramentum, que era un acto sagrado y tenía un valor religioso*”¹⁰⁸.

Esta organización feudal hace difícil de distinguir la actividad de negocios respecto del ámbito familiar. Además, el concepto de familia también es muy diverso en la Edad Media respecto del concepto contemporáneo. En la época de Tomás de Aquino la familia se compone, no sólo de los miembros consanguíneos en línea directa, sino además de los tíos, primos, parientes colaterales y políticos, y hasta siervos¹⁰⁹. Como factor adicional, los parientes políticos juegan un papel protagónico en la familia. Frecuentemente, los matrimonios son el resultado de pactos que aumentan el poder político y económico de las familias de los desposados. Lo cual hace aún más difícil de distinguir los negocios del ámbito familiar.

¹⁰⁷ Pernoud, Regine; *¿Qué es la Edad Media?*, Ed. Magisterio Español, Segunda Edición, Madrid, 1979. Traducción de Joaquín Esteban Perruca, basado en el original francés, *Pour en finir avec le moyen age*, Editions du Seuil, 1977. Cfr. pp 105 y ss.

¹⁰⁸ *Ibidem*.

¹⁰⁹ Cfr. Pernoud, *Op. Cit.* pp 155 y ss.

Hay que considerar que Santo Tomás vive en el siglo XIII. Sin embargo, siguiendo la caracterización de Pernoud, es sostenible decir que en el siglo XIII el feudalismo empezaba a declinar, para dar paso a nuevas organizaciones políticas de tipo monárquico¹¹⁰. Monarquías, no obstante, basadas aún en los usos y costumbres feudales. Si esta visión es acertada, entonces es admisible interpretar que el Aquinate pudo distinguir la prudencia gubernativa de la doméstica. Pero no la doméstica de aquella destinada a conseguir los bienes materiales necesarios para la subsistencia. Prudencia a la que nosotros podríamos llamar *empresarial* o de *negocios*.

¹¹⁰ Cfr. Pernoud, *Op. Cit.* pp 201 y ss.

III.- La dirección de negocios como especie de prudencia.

Sin embargo, no es suficiente decir que por razones históricas santo Tomás no pudo distinguir la prudencia familiar, de aquella que nos permite procurar los bienes materiales. Para establecer efectivamente el estatuto prudencial de la generación de riqueza es necesario analizar, con cierto detalle, la naturaleza de la dirección de negocios. Siguiendo al Aquinate en la forma de distinguir las especies de prudencia, debemos determinar si en los negocios hay una *razón especial de régimen e imperio de los actos humanos*.

Hablamos de la dirección de negocios, y no de todo trabajo, porque los negocios producen dinero en la medida en que su dirección es adecuada. Esto es tan obvio que no suele repararse en ello. Ya se trate de una actividad mecánica o de algún servicio prestado personalmente, el trabajador debe dirigir su acción para generar la riqueza económica que busca. Un carpintero tiene poco que hacer en un taller mecánico. Y lo mismo puede decirse del mecánico en una galería de arte. Para producir dinero con su trabajo, el trabajador debe tener al menos la mínima prudencia, para dirigir su acción al lugar o situación en que resulte útil. Analizar la naturaleza de la dirección de negocios es analizar la actividad que hace productivo el trabajo, en función de la generación de riqueza.

Para determinar si la dirección de negocios constituye una especie de prudencia, debemos hacer dos cosas. Primero, distinguir cual sea la naturaleza de la dirección de negocios. Segundo, si dicha actividad debe incluirse o no dentro de las especies de prudencia establecidas por el Aquinate.

Es decir, debemos establecer si efectivamente hay *una razón especial de régimen e imperio de los actos humanos* en la dirección de negocios. Y discernir asimismo si esta *razón especial* es distinta o no, de las que caracterizan al resto de las especies de prudencia.

Prima facie, resulta relativamente claro que la dirección de negocios implica una *razón especial de régimen e imperio*. Como su nombre lo indica, la dirección de negocios es justamente una actividad de régimen e imperio con respecto a algún fin. La dirección de los actos humanos siempre se lleva a cabo con respecto a algún fin. Y la prudencia es la virtud que encuentra los medios con respecto al fin, donde los medios son los actos humanos.

Los medios sólo tienen razón de ser en vistas al fin. Por lo tanto, la naturaleza de la dirección de negocios depende a su vez de los fines de la empresa, puesto que la dirección de empresas se lleva a cabo para cumplir con dichos fines. Los fines de la empresa constituyen así los fines de la actividad directiva de los negocios.

Los hábitos diversos – hemos afirmado junto al Aquinate – *se originan de la diversidad de objetos formales*. El modo de determinar el estatuto prudencial de la dirección de negocios, es a través de distinguir su objeto formal. Por ello debemos considerar la naturaleza de los fines de la empresa, para compararlos con los fines de la prudencia y sus especies.

Definición de empresa y sus fines

Al igual que en otros campos del saber, en el *Management* también existe una gran diversidad de opiniones. Desde las que establecen la egoísta generación de

utilidades como la única finalidad de los negocios, hasta las que ven en las actividades comerciales *“una forma acentuada de filantropía”*¹¹¹. Sin embargo, podemos hablar de numerosos autores, con formación profesional diversa, que establecen algunas líneas semejantes en torno al tema.

Peter Drucker sostiene con firmeza: *“un negocio no se puede definir ni explicar en términos de ganancias”*. Es indudable que la empresa debe ganar dinero, pero *“las ganancias – dice Drucker - no constituyen la explicación, la causa o la razón de ser de la conducta y las decisiones comerciales, sino la prueba de su validez”*¹¹².

La actividad comercial tiene su raíz en el cliente. Según Drucker, la empresa de negocios está hecha en vistas a satisfacer las necesidades de sus clientes. Ellos aprueban la validez de las operaciones de la empresa, a través del pago de los bienes o servicios recibidos. La utilidad es así sólo un efecto de la actividad comercial, que prueba su validez. Por tanto, el servicio al cliente y la satisfacción de sus necesidades es – para Drucker – el fin de la empresa de negocios.

Desde otra tradición de pensamiento, y en un ambiente de negocios diverso al norteamericano, Antonio Valero y José Luis Lucas definen la empresa de negocios en los siguientes términos: es *“aquel grupo humano que realiza actividades comerciales, de producción, contables y financieras buscando tres finalidades genéricas: proporcionar un producto o servicio útil a la sociedad, añadir un valor económico y tener capacidad de autocontinuidad en su vida como empresa...”*¹¹³. Esta definición expresa igualmente la satisfacción de necesidades de los clientes, a través de productos o servicios que proporciona la empresa, a cambio de un

¹¹¹ Cfr. Solomon, *Op. Cit.*, pp 37 y ss.

¹¹² Drucker, Peter; *La Gerencia de Empresas*, Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1999. Cfr. pp 52 y ss.

¹¹³ Valero, Antonio; Lucas, José Luis; *Política de Empresa*, EUNSA, Pamplona, 1991. p 62.

beneficio de carácter económico. No obstante, añade la capacidad de autocontinuidad como uno de los fines de la empresa.

Por su parte, consolidando la opinión de prominentes hombres de negocios en México, Carlos Llano afirma cuatro fines genéricos de toda empresa: “*Generación de un valor económico agregado, servicio a la comunidad, desarrollo de las personas que integran la empresa y capacidad de continuidad*”¹¹⁴. Además de la autocontinuidad, Llano añade el *desarrollo de las personas que integran la empresa*.

Estos cuatro fines genéricos de la empresa de negocios no son iguales entre sí ni igualmente evidentes. Hablando de la continuidad, es obvio que la empresa de negocios debe tener una duración en el tiempo. No se discute si la continuidad es uno de los fines principales de toda empresa de negocios. Pero es en todo caso, una “*finalidad subsecuente de las anteriores*”¹¹⁵. La continuidad de la empresa se persigue para continuar proporcionando bienes y servicios a la sociedad (servicio), a cambio de obtener beneficios económicos (ganancia). Por tanto, la *continuidad del negocio* se supedita a la ganancia y al servicio.

En cuanto al desarrollo de las personas que la integran, es evidente que debe constituir un fin de la empresa desde un punto de vista humanista. Pero no lo es desde el punto de vista estrictamente empresarial. Más aún, en la práctica suele verse al desarrollo del personal como un “gasto” a disminuir en la medida de lo posible. Visión que, al menos en la literatura del *Management*, ya no se sostiene. En su lugar, se argumenta que la mayor capacidad del personal produce mejores

¹¹⁴ Llano, Carlos; *Dilemas éticos...*, Op. Cit., FCE, Primera reimpresión, México, 1998, pp 7-303. Cfr. pp 212-213.

¹¹⁵ Cfr. Llano, Carlos; *Dilemas éticos...*, Op. Cit., pp 257 y ss.

empresas y mayores beneficios económicos¹¹⁶. Sin embargo, es difícil encontrar un argumento probatorio de la veracidad de esta afirmación¹¹⁷. Por tanto, aunque nos parece plausible, por el momento no podemos dar por sentado como fin esencial a toda empresa el *desarrollo de las personas*.

También es importante puntualizar el objetivo de *generar un valor económico agregado*. Si bien expresado de esta forma es suficientemente sustentable para la empresa de negocios, no lo es para todo tipo de organización, por dos razones:

La primera, por el adjetivo *económico* de la expresión *valor agregado*. Junto con Carlos Llano, sostenemos que no toda empresa es necesariamente mercantil. “Sabemos que existen empresas eficientes – afirma Llano – que no tienen la finalidad de generar un valor económico sino un valor social, cultural, artístico, pero siempre hemos oído decir que la empresa mercantil tiene como finalidad generar un valor económico, en sus términos más elementales y básicos: que lo que se venda tenga un valor económico superior a aquello que se compra”¹¹⁸. En efecto, existen muchos ejemplos de este tipo de empresas. Creadas y dirigidas con la finalidad de generar valores diversos al meramente económico. Es importante hacer notar esto, porque la actividad de dirigir un negocio no es esencialmente distinta en la empresa comercial, que en la *no lucrativa* o con fines *sociales*. La capacidad directiva requerida es la misma. Los objetivos de estos dos tipos de

¹¹⁶ Drucker, Peter; *Op. Cit.*, Cfr. pp 60-66. El autor sostiene que la diferencia en productividad entre las empresas norteamericanas y europeas de la primera mitad del siglo XX, se debe “a la menor proporción de gerentes y técnicos y la débil estructura de la organización de la industria europea, que confía en la capacidad manual”.

¹¹⁷ Consideramos que la afirmación de Drucker no está sustentada suficientemente por dos razones. La primera, por la falta de datos concretos y precisos. La segunda, por el desconocimiento de otras importantes variables que el autor no cita, como pueden ser las condiciones macroeconómicas de ambas regiones, su estabilidad política (sobre todo en medio de dos guerras mundiales), las iniciativas gubernamentales de fomento industrial y comercial en ambas regiones, etc., que pueden constituir una explicación más contundente del fenómeno.

empresas son diversos, pero en ambos se requiere de la dirección de las acciones hacia el objetivo propuesto.

La segunda razón se refiere a lo que solemos entender por la expresión *generación de un valor económico agregado*. Esta expresión nos lleva, casi de forma inmediata, a suponer que dicho valor agregado se genera exclusivamente para quienes integran directamente la empresa: directivos, accionistas y empleados. No obstante, sabemos que existen organizaciones creadas con la única finalidad de generar valores, para la misma sociedad a la que sirven. Si bien estas organizaciones son menos frecuentes que la típica organización comercial.

De cualquier forma, la *generación de valor agregado* no puede suprimirse por completo como fin de la empresa. Por una parte, porque la generación de valor (ahora sí, económico) es necesaria para su subsistencia. Por la otra, porque la empresa que no genera valor (económico o no), carece de sentido.

Por estas razones, y para efectos del presente trabajo, podemos afirmar que la empresa de negocios tiene la finalidad de:

- Proporcionar bienes o servicios a la sociedad (Servir), y
- Generar un valor agregado (Ganar), generalmente cifrado en utilidades o beneficios económicos, como contraprestación de los servicios prestados.

Más adelante podremos volver al tema del desarrollo de las personas.

¹¹⁸ Llano, Carlos; *Dilemas Éticos...*, Op. Cit., p 221.

Comparación de los fines de la empresa con los fines de las especies de prudencia

Con esta definición de los fines de la empresa de negocios, podemos analizar la cuestión que nos ocupa. ¿Es posible decir que estos fines de la empresa son equiparables a los fines perseguidos por las especies de prudencia ya comentados? Recordemos que las cinco especies de prudencia persiguen cinco fines diversos:

Especies de Prudencia:

- Gubernativa:
- Política:
- Militar:
- Familiar:
- *Simpliciter*:

Fines que persiguen:

El bien común de la ciudad o reino desde el punto de vista del príncipe.
 El bien común de la ciudad o reino desde el punto de vista del súbdito.
 Defensa del bien común de la ciudad o reino.
 El bien común de la casa o familia.
 El bien del individuo.

Para hacer esta comparación de los fines de la empresa con las especies de prudencia, es necesario empezar por lo más evidente. De acuerdo con lo dicho en el apartado anterior, podemos decir que el objetivo general de toda empresa es *servir* a la sociedad y *ganar* un valor agregado. Dado este doble objetivo, la empresa siempre hace relación a una multitud.

Desde el punto de vista del servicio, la empresa se establece para servir a la sociedad. Si bien siempre es a través de clientes individuales, la empresa sirve a la sociedad en su conjunto. Y dicho servicio le posibilita obtener la utilidad buscada.

Por parte de la ganancia, la empresa busca ganar dinero, no sólo para el propietario de la misma, sino para el *grupo humano* que conforma la empresa en su conjunto.

En este sentido, la empresa también tiene que ver con una multitud.

Como resultado, la empresa siempre tiene un aspecto social. Por eso interpretamos que la dirección de negocios no puede circunscribirse a la prudencia *simpliciter*. Por el lado del servicio, porque se trata de servir a una multitud. Por el lado de la ganancia, porque al menos en la mayoría de los casos, se trata de ganar en beneficio de una multitud.

Es importante notar, que en cualquiera de sus dos vertientes, la empresa busca el *bien humano*. En efecto, tanto la ganancia como el servicio tienen sentido sólo si el ser humano se sirve de ellos. Y en la empresa, el *bien humano* procurado siempre hace relación con alguna multitud. La prudencia *simpliciter* no es suficiente para la dirección de negocios, porque en ésta actividad no es suficiente procurar *el bien del individuo*. Al relacionarse siempre con una multitud, la empresa tiene que ver necesariamente con el concepto de *bien común*. En este sentido, es necesario buscar la ubicación de la dirección de negocios en alguna de las especies de prudencia que tienen que ver con la multitud y el *bien común*: prudencia gubernativa, política, militar o familiar.

La empresa y su contribución al bien común de la nación o reino.

La empresa contribuye al bien común de la sociedad. Al proporcionar sus servicios, la empresa beneficia a la sociedad en su conjunto, y por ello contribuye al bien común de la sociedad. En esto se parece a la prudencia de gobierno y a la política. Pero no puede identificarse con ninguna de ellas.

No se identifica con la prudencia de gobierno, porque no es lo mismo perseguir el bien común de la nación o reino, que contribuir al mismo. Al dirigir su empresa, el

directivo no busca el bien común de la nación o reino. Busca su propio bien, frecuentemente cifrado en beneficios económicos¹¹⁹.

Así considerada, la empresa de negocios se parece también a la prudencia del súbdito. Éste contribuye al bien común de la nación o reino obedeciendo al príncipe, como parte integrante de la sociedad gobernada por aquél. Por eso dice santo Tomás: *“la prudencia reside en el príncipe ‘como mente arquitectónica’, y en los súbditos, ‘a modo de arte mecánica’ o como obreros que ejecutan un plan”*¹²⁰. Así, los súbditos contribuyen al bien común ejecutando el plan diseñado por el príncipe para su consecución. De la empresa de negocios podemos decir que suele contribuir al bien común mediante la prestación de servicios. Pero no que busque el bien común de la sociedad como finalidad primordial.

No obstante, tampoco podemos decir que la prudencia del empresario es la propia del súbdito. El empresario o director de empresa ejerce una actividad prudencial, no por obedecer al gobierno del príncipe, o en su caso, de la república. El empresario lleva a cabo su trabajo en vistas a dos finalidades inseparables; *servir* a la sociedad y *ganar* valor para sí mismo.

Ambas finalidades son inseparables para el empresario, porque el *servicio* posibilita la *ganancia*. Es fácil adivinar que la proliferación de las empresas de negocios, se debe a las expectativas del empresario de obtener beneficios económicos. Pero dichas expectativas, separadas del servicio a la sociedad, no constituyen el fin de una empresa¹²¹.

¹¹⁹ Cfr. *Supra*, pp 58-59.

¹²⁰ *S. Th.* II-II, q. 47, a. 12, c.

¹²¹ Cfr. Llano, Carlos; *Dilemas Éticos...*, Op. Cit., pp 229 y ss.

Se puede argumentar que el empresario puede proveer a la sociedad de un bien sólo en apariencia. O bien, que hacer negocio se trata de proporcionar el mínimo de servicio a cambio del máximo de ganancia. Sin embargo, ya se trate de un bien aparente o de un bien mínimo, es ineludible proporcionar un bien. Como consecuencia, *generalmente* la empresa proporciona bienes y servicios a la sociedad, y *siempre* proporciona algo percibido como un bien por sus clientes.

La empresa, por tanto, siempre tiene que ver con el bien común de la sociedad en su conjunto. Sociedad entendida como la multitud civil que conforma la nación o reino. Pero no puede identificarse con las especies de prudencia relacionadas a este tipo de multitud. Si la dirección de empresas no está contenida en la *prudencia gubernativa* ni en la *prudencia política*, mucho menos lo estará en la *prudencia militar*.

Nuevamente, se nos presenta el caso de empresas dedicadas, por ejemplo, a proporcionar armamento o insumos a la milicia. Pero es obvio que no es la misma actividad la de proporcionar armamento, que la de utilizarlo en defensa de la multitud. Mucho menos podemos decir que persiguen el mismo fin.

La dirección de negocios tiene que ver, además, con el bien de la multitud contenida en la empresa. Desde este punto de vista, se parece a la *prudencia familiar*. En efecto, ambas actividades (la dirección de un negocio y la de una familia) son similares en este punto, porque persiguen el bien de sus integrantes. Por ello, debemos ahora analizar la relación de la empresa con sus integrantes. Y definir si esta relación es igual a la del jefe de familia con la multitud que dirige.

La empresa y el bien común de las personas que la integran

Como ya hemos advertido antes, la empresa de negocios se compone de un grupo de personas¹²². La empresa no se basa en una actividad solitaria, en la que el empresario o director, trabaja y obtiene beneficios a expensas de otras personas. Este concepto de empresa es perjudicial, tanto para las personas que trabajan en ella, como para la empresa en su conjunto¹²³. La razón es muy sencilla: no se apega a la realidad.

La empresa es una realidad social, tanto por sus componentes esenciales (es un grupo humano¹²⁴), como por su fin (servir a la sociedad¹²⁵). Los miembros de la empresa realizan, cada uno, su propia actividad individual. Pero estas actividades nunca deben entenderse como esfuerzos aislados, dentro de una realidad (la empresa) extraña a ellos. La empresa tiene unidad en la medida en que los esfuerzos individuales de sus integrantes forman un todo. Si dichos esfuerzos son extraños a ese todo, la empresa pierde su unidad propia, y por tanto, su eficacia.

Los fines de la empresa juegan un papel decisivo. Dichos fines proporcionan unidad a los esfuerzos individuales de los miembros que conforman la empresa. Carlos Llano hace notar esto a manera de opinión: *“Es de suponer – dice – que en las sociedades y organizaciones el fin es el elemento clave de la unión. Organizar significa precisamente coordinar u orientar elementos diversos hacia un fin único”*¹²⁶. La empresa obtiene su unidad gracias al fin. El cual se establece para que sus integrantes apunten sus esfuerzos hacia esa mira. Si la unidad de la empresa

¹²² Cfr. *Supra*, p 76. Ver la definición de empresa de negocios, de Antonio Valero y José Luis Lucas.

¹²³ Cfr. Solomon, Robert C., *Op. Cit.*, pp 25-27

¹²⁴ Cfr. Valero, Antonio et al, *Op. Cit.*, pp 28 y ss.

¹²⁵ Cfr. *Supra* pp 75-79.

¹²⁶ Llano, Carlos; *Op. Cit.*, p 232.

depende del fin, entonces el fin debe ser suficientemente eficaz para generar esa unidad. Y como hemos visto al hablar de la *prudencia política*¹²⁷, sólo el bien común puede mover a la obediencia a los individuos sin violentar su libertad.

Podría dudarse si la empresa se compone necesariamente de un conjunto de personas. En efecto, en la vida diaria hemos oído mencionar frecuentemente, que muchas personas trabajan *por su cuenta*. En este sentido, podemos suponer que hay muchas *empresas* establecidas por una persona, cuyo único integrante es ella misma. Sin embargo, hay que advertir un equívoco importante.

La expresión aludida suele significar que la persona que establece la empresa es la que lleva a cabo la actividad productiva principal, pero no que trabaje sola. Es el caso, por ejemplo, del consultorio médico. En efecto, el médico proporciona el servicio de *curar al enfermo*, que es lo que *la empresa vende*. Pero no trabaja solo. Alrededor de su actividad podemos encontrar una serie de personas que trabajan en su *empresa* y le ayudan a obtener los resultados deseados: la secretaria, la enfermera, el mensajero, por mencionar algunos.

Por otra parte, como advierte Llano, la figura del *outsourcing*¹²⁸, entre otros fenómenos, hace difícil distinguir los límites entre las personas que integran la empresa, y las que no lo hacen¹²⁹. Probablemente muchas personas puedan trabajar *por su cuenta*, sin tener legalmente empleados a sueldo. O bien con empleados bajo contrato de *outsourcing*, no registrados legalmente en la empresa. Pero es imposible trabajar sin recibir los servicios de otras personas; el que arregla

¹²⁷ Cfr. *Supra*, pp 65-66.

¹²⁸ Expresión que se utiliza para designar al personal eventual, que labora en una empresa diversa a aquella con la que ha firmado su contrato de trabajo y le paga su sueldo, bajo un contrato de servicios profesionales entre ambas empresas.

¹²⁹ Llano, Carlos; *Dilemas Éticos...*, Op. Cit., Cfr. pp 218-221.

el teléfono, el mecánico, quien repara computadoras, etc. Sea cual fuere la casuística específica, es imposible llevar a cabo una actividad productiva sin el concurso de muchas personas. Y es obvio que en la inmensa mayoría de los casos, la empresa se compone de un grupo de personas.

En este sentido, por pequeña que sea la empresa, el directivo debe enfrentarse a la tarea de dirigir y mandar una multitud. Dirección y mando ejercidos en vistas a un fin, que proporciona su unidad a la empresa. En efecto, si no es el fin, ¿que otra cosa puede proporcionar unidad a una organización compuesta por más de una persona?

Pues bien, para proporcionar su unidad a la empresa, dicho fin debe incluir el *bien común* de sus integrantes. De otra forma, la empresa resulta inoperante por la imposibilidad de mandar sobre los hombres que la integran.

Necesidad del bien común para dirigir hombres libres

La empresa moderna se compone de una multitud. En este sentido, si cabe hablar de una unidad funcional denominada empresa, se trata de una unidad política¹³⁰. Santo Tomás explica la unidad propia de la multitud en el *Proemio* de su comentario a la *Ética*: "... es el (orden) que tienen las cosas hacia el fin... el orden de las partes que forman un ejército, existe como consecuencia del orden de todo

¹³⁰ Es importante hacer notar que la palabra *política* tiene una gran diversidad de acepciones, debido a la evolución del concepto a lo largo de la historia, y a la gran multiplicidad de significados que toma el término, dependiendo del sujeto al que se le atribuye como adjetivo: el arte de hacerse con el poder público, las instituciones públicas, la forma de gobernar multitudes, etc. Sin embargo, para este trabajo usaremos la acepción de *gobierno político sobre la multitud de hombres libres*, que no están sometidos necesariamente a la voluntad de su señor, sino sólo por su propia voluntad. Aristóteles hace referencia a un concepto similar a éste en *Pol. I, 2*, como opuesto al gobierno tiránico que se ejerce sobre los esclavos. Cfr. Aristóteles, *Política* I, 2, Bk 1254 a 34 – b 9, y el comentario correspondiente de Tomás de Aquino: *In I Pol., lect. 3, Mt. 63 y 64*.

*el ejército hacia su jefe*¹³¹. Igualmente, en la empresa el orden que existe entre los esfuerzos individuales de sus miembros, es *el que tienen las cosas hacia el fin*. Y ese orden al fin proporciona su unidad a la empresa, como el orden del ejército a su jefe proporciona la unidad del ejército.

Sería absurdo afirmar que la unidad de la empresa, se debe a los edificios en la que está instalada o a la posesión mayoritaria de las acciones por un mismo dueño. La primera afirmación no se sostiene porque, evidentemente, son los esfuerzos individuales (el trabajo) de las personas que laboran en la compañía los que proporcionan los resultados.

En cuanto a la segunda afirmación, es tan evidente su falsedad como ridículo sostenerla. Hoy sabemos de múltiples empresas plenamente en operación, con la forma legal de una *Sociedad Anónima*, cuyo capital social se encuentra pulverizado en posesión de incontables inversionistas, de los cuales ninguno cuenta con la mayoría accionaria. La unidad de la empresa es, por tanto, una unidad política¹³² de los esfuerzos individuales de las personas que laboran en ella.

A este respecto, es importante recordar una característica esencial de la dirección y mando de la multitud. Como ya hemos advertido, el súbdito o siervo tiene la última palabra con respecto de su obediencia. Igualmente, el empleado tiene la última palabra respecto de la suya.

¹³¹ *In Ethic, Proemium*; se utilizó la traducción de Jorge Morán, publicada en la revista *Tópicos No. 3*, Universidad Panamericana, México D.F., 1992. p 127.

¹³² Nota: Cabe mencionar que Santo Tomás se refiere, en el *Proemio a la Ética*, tanto a la multitud civil como a la doméstica al hablar de la *unidad de orden con respecto al fin*. Sin embargo, nosotros no nos referimos a la empresa como multitud doméstica por una razón obvia: la empresa no cuenta, de manera esencial, con un núcleo familiar consanguíneo. Por tanto, en ausencia de estos lazos, lo propio en la empresa es la unidad política, y no la doméstica.

La obediencia implica necesariamente la libertad por parte de quien obedece. Hemos dicho con Santo Tomás que *los siervos y súbditos son regidos por el precepto de otros, pero moviéndose ellos libremente*¹³³. El empleado, al igual que el siervo o el súbdito, hace uso de la prudencia para obedecer al directivo. Así, el directivo no podrá ejercer el mando necesario sobre sus empleados, si no es en vistas a un bien común. Al no procura el bien de sus empleados, el empresario no logrará que le obedezcan.

Al igual que cuando analizamos la relación de la empresa con el bien común de la sociedad, encontramos aquí una condición de posibilidad de la empresa misma. Si el directivo no procura aunque sea un mínimo bien para los integrantes de la empresa, ésta es inviable.

La actividad de la dirección general de un negocio es una actividad de gobierno, parecida a la del príncipe con respecto a la multitud civil. Al igual que en dicha multitud, la unidad se obtiene gracias al fin que persigue, tanto el director como los empleados. Es decir, el bien común. Sin percatarse de ello, cuando su única finalidad es obtener beneficios económicos para sí mismo, el empresario atenta contra la empresa que pretende constituir. Si el empleado no obtiene ningún beneficio propio, no tiene ninguna razón suficientemente válida para obedecer al empresario. Para el empresario, procurar el bien de sus empleados es así una condición de posibilidad de la empresa, ya no de carácter ético o meramente humanista, sino de eficacia.

¹³³ Cfr. *Supra*, pp 65-66.

No obstante, esta tesis no es ninguna novedad. Hoy en día las empresas funcionan en gran medida gracias a que los empleados que laboran en ellas, obtienen a cambio beneficios, principalmente económicos. Pero sí sitúa la relación entre el empleado y el empleador en una óptica diferente. El trabajo no debe entenderse como una mera mercancía, por la que se paga el precio vigente en el mercado, sin mayor obligación para las partes. La relación empleado – empleador es una relación personal de beneficio mutuo. Por ello es un error entender esta relación como un mero intercambio, negociado entre ambas partes, en el que ambos traten de obtener el mayor beneficio a cambio del menor costo. Tanto el empleado como el empleador forman parte de un todo (la empresa), del cual obtienen beneficios. Para procurar su propio bien, ambos deben procurar el bien del todo. Lo que es tanto como buscar un *bien común* a ambos, para procurar cada uno su propio bien. El tema del bien común de las personas que integran la empresa es ineludible para el director de negocios. Y al existir una multitud que se debe dirigir y mandar en vistas a un bien común, la dirección de negocios tiene razón de prudencia. Sin embargo, ninguna de las dos especies de prudencia que persiguen directamente el bien común (gubernativa y familiar), pueden identificarse con la dirección de negocios. En ambos casos la naturaleza de la multitud, y de los fines que la unen, son distintos.

En el caso de la multitud civil, dirigida por el príncipe, se trata de una multitud en la que sus integrantes lo son en razón de ser ciudadanos. No se apela directamente a la contribución del ciudadano al bien común. Se puede ser ciudadano sin contribuir al bien común. Aunque puede perderse la ciudadanía si se perjudica dicho bien. En cambio, en la empresa no es suficiente con no perjudicar el logro de

los resultados buscados. Ordinariamente se pertenece a la multitud contenida en la empresa en la medida en que se contribuye a sus resultados, y por tanto, al bien común. Por su parte, la pertenencia a la multitud familiar, como la entendemos hoy, depende de los lazos sanguíneos¹³⁴. Lazos que no existen, o sólo accidentalmente, en la empresa.

La dirección de negocios cumple con las condiciones que enunciamos al principio de esta sección para constituir una nueva especie de prudencia. Por un lado, se requiere de la dirección y mando de los actos humanos. Por el otro, esta dirección y mando no es equiparable a ninguna de las especies de prudencia establecidas por Tomás de Aquino. La dirección de negocios implica una *razón especial de régimen e imperio de los actos humanos*. Y por tanto, requiere de una especie de prudencia específica.

El estatuto prudencial de la Dirección de Negocios

La consideración de la dirección de negocios como especie de prudencia tiene algunas consecuencias que debemos subrayar. Afirmar que se trata de una especie de prudencia significa que los negocios requieren de un uso particular de esta virtud, diverso al resto de sus otras especies. No se trata de una actividad que resulta ser prudencial porque se da en la práctica. Esto lo tienen en común todas las actividades humanas, cuando el ser humano se guía por la razón¹³⁵. Se trata de

¹³⁴ Ginebra, Joan; *Las empresas familiares. Su dirección y su continuidad*, Ed. Panorama, México D.F., 1997. Cfr. pp 27-29.

¹³⁵ Cfr. *Supra*, p 56.

una forma específica de ejercer la prudencia, por la razón especial de régimen e imperio que implica.

Esta razón especial de régimen e imperio deriva del papel distintivo de la empresa en la sociedad. Para Santo Tomás, la familia es una sociedad intermedia entre el individuo y la multitud civil¹³⁶. La empresa es también una sociedad intermedia. Pero como ya vimos arriba, es una sociedad intermedia sin relaciones de parentesco entre sus miembros.

Como sociedad intermedia que es, la empresa debe subordinarse también a la sociedad de la que forma parte. Bajo el criterio de extensión de la multitud a la que se manda, la *prudencia de negocios* debe subordinarse a la parte principal de la prudencia. Y en este contexto, la parte principal es la *prudencia gubernativa*.

También aludimos antes a la subordinación de unas partes de la prudencia con respecto a otras, por la relación del todo y la parte. En este sentido, si cabe hablar de una prudencia de negocios, se trata de una prudencia *verdadera imperfecta*, por contemplar sólo *un orden especial de cosas*. Y como tal, se debe subordinar a la *prudencia perfecta*.

Los negocios en un contexto más amplio.

En efecto, decir que la dirección de negocios es una actividad prudencial, en el sentido tomista del término, significa ver a la empresa desde una perspectiva más amplia. La prudencia tiene diversas especies, que no suponen comportamientos

¹³⁶ Cfr. S. Th. II-II, q. 50, a. 3, c. En este lugar, Santo Tomás afirma lo siguiente: “*la casa se tiene de modo intermedio entre la persona singular y la ciudad o el reino: ahora bien, así como una persona singular es parte de la casa, así una casa es parte de la ciudad o reino*”.

morales diferentes o dispares, en el hombre que desarrolla diversas actividades¹³⁷. La unidad fundamental del comportamiento humano se obtiene gracias al fin, también fundamental, que debe perseguir: *el fin común de toda la vida humana*. Tanto el empresario como sus empleados buscan, o deben buscar, dicho fin. Y para ello deben tomar sus decisiones en el contexto de la *prudencia perfecta*. Es decir, en el contexto de la vida humana en su conjunto.

La generación de riqueza y las actividades de los negocios, incluyendo su dirección, no pueden tener carácter de fin absoluto. Los negocios están necesariamente enmarcados en el contexto de la vida de los individuos. El famoso adagio empresarial, *Negocios son negocios*, que frecuentemente se utiliza para justificar actividades de dudosa validez, no es sostenible desde la amplia perspectiva de la vida humana en su conjunto. En este contexto, habría que decir que los negocios son el medio por el que los individuos obtienen lo necesario para llegar a su fin, al tiempo que sirven a los demás. Y como tal, las decisiones de negocios deben enmarcarse también en el amplio contexto de la vida humana, tanto de los miembros de la empresa, como de los destinatarios de los productos o servicios que presta.

A este respecto, el Aquinate muestra que es un error proponerse como fin último la generación de riquezas o los placeres que pueden procurar. Y el error consiste, no en buscar el placer o las riquezas, sino en buscar esos bienes como fin último. Al hablar de los vicios por exceso de la virtud de la prudencia, Tomás de Aquino menciona tres vicios que incurren en el error de usurpar el lugar del fin común de toda la vida humana: la *prudencia de la carne*, la *excesiva preocupación por las*

¹³⁷ Cfr. *Supra*. pp 67-70.

*cosas temporales y la preocupación excesiva por el porvenir*¹³⁸. Vicios a los que suele ser propenso el hombre de negocios, por provenir de una raíz común, frecuente en la mentalidad del ámbito comercial: la avaricia.

¹³⁸ Cfr. *S. Th.* II-II, q. 55. En esta cuestión Santo Tomás habla "*De los vicios opuestos a la prudencia que presentan alguna semejanza con ella*".

III.I.- Una objeción importante: el arte de dirigir negocios.

Llegados a este punto, debemos hacer notar un problema importante para afirmar el estatuto prudencial de la dirección de negocios. Consiste en sostener que dicha actividad no se trata de un quehacer prudencial, sino de un arte. Si se tratase de una actividad artística, en el sentido aristotélico-tomista del término, entonces habrá que decir que la dirección se debe ejercer en beneficio de la empresa, y no de sus integrantes. Si es así, entonces no tiene sentido hablar de *prudencia de negocios*, ni mucho menos de las consecuencias que este concepto implica.

Diferencia entre arte y prudencia; el hacer (ποίησις) y el obrar (πράξις).

En su *“Ética a Nicómaco”*, Aristóteles distingue claramente dos virtudes intelectuales relacionadas con la acción práctica: la prudencia y el arte. *“De las cosas que pueden ser de otra manera, unas son del dominio del hacer (ποίησις), otras del obrar (πράξις). El hacer y el obrar son cosas diferentes... Así, el hábito práctico acompañado de razón es distinto del hábito productivo acompañado de razón. Por lo cual no se contienen recíprocamente, pues ni el obrar es hacer ni el hacer obrar”*¹³⁹.

Como muestra este texto, para Aristóteles son dos cosas totalmente distintas el *hacer* y el *obrar*; la *poíesis* y la *práxis*. El *hábito productivo acompañado de razón* es diverso del *hábito práctico acompañado de razón*. Pero no se distinguen en ser

¹³⁹ *Et. Nic.* VI, IV, Bk 1140 a 1-7. Hemos utilizado la traducción de Antonio Gómez Robledo: *Ética Nicomaquea*, Edición Bilingüe, UNAM, México, 1983.

virtudes del entendimiento práctico, sino en que la acción tiene su efecto, o en el agente, o en una cosa externa a él. La distinción tampoco viene dada por el sujeto que actúa. Una misma persona puede ejercer una acción práctica o bien una acción productiva. La diferencia viene dada por el objeto en el que la acción toma efecto. En el caso de la acción productiva, el objeto de la acción es algo externo al agente. En la acción práctica, el efecto de la acción tiene lugar en el sujeto mismo que actúa.

Santo Tomás explica este pasaje de Aristóteles, haciendo una clara referencia al carácter transitivo del hacer e intransitivo del obrar: *“La acción permanece en el agente mismo que opera, como ver, entender y querer. En cambio el hacer es una operación que transita o pasa a la materia exterior, a algo formado a partir de la misma, como edificar y cortar. Pues porque los hábitos se distinguen por el objeto, en consecuencia el hábito activo con razón, que es la prudencia, es diferente del hábito productivo con razón, que es el arte, y ninguno de ellos está contenido bajo el otro, porque ni la acción es hacer ni hacer es una acción...”*¹⁴⁰. Para santo Tomás, la producción es diversa de la acción. Mientras la producción tiene su efecto en algo externo al agente que actúa, la acción se queda en el mismo agente.

La dirección de negocios como arte, o actividad poiética

Así definidos el hacer y el obrar, debemos decir que los negocios parecen ser más bien un hacer. Las actividades del director de empresa repercuten en la empresa como un todo, y el directivo desarrolla tales actividades con el fin de influir en la

¹⁴⁰ *In VI Ethic.*, lect. III, No. 821.

empresa. Por tanto, su actividad se puede interpretar como una *producción*, si bien en sentido amplio, de los diagnósticos, las decisiones y las órdenes necesarias para que la empresa en su conjunto consiga los resultados buscados. La actividad del director de empresa no se entiende sin la empresa. Y es obvio que ésta no forma parte de su persona. Por tanto, bajo esta óptica, la dirección de negocios no podría ser sino un arte.

Esto nos pone en una disyuntiva importante. Si la actividad de dirección de negocios es un arte, *prima facie* no puede ser una actividad prudencial. Tanto Aristóteles como su comentador más autorizado distinguen a tal grado el hacer y el obrar, que al parecer una misma actividad no puede ser ambas cosas. *Ni el obrar es hacer ni el hacer obrar*, dirá Aristóteles, al tiempo que santo Tomás afirma: *ni la acción es hacer ni hacer es una acción*.

Esta interpretación conlleva una consecuencia de importancia decisiva en el ámbito empresarial. Si los negocios son solamente un arte, entonces lo que hemos afirmado antes sobre la dirección de negocios carece de sentido. El empresario no tendría la obligación de ocuparse del bien de sus empleados, más que en la medida en que eso promueva el bien de la empresa.

La distinción de la prudencia y el arte por sus fines

En esta nueva interpretación, la empresa aparece como un fin en sí misma. Recordemos que los fines que persiguen el arte y la prudencia son radicalmente distintos. *“El arte – dice el Aquinate siguiendo a Aristóteles – que se refiere al hacer, no trata del bien y mal del hombre sino del bien o mal de los objetos hechos*

con arte". Al tiempo que "la prudencia que se refiere a las acciones, se refiere al bien del hombre"¹⁴¹. Si la dirección de negocios es sólo un arte, entonces no tiene porqué ocuparse del bien del hombre, sino del bien de la empresa. Esto rescata el famoso adagio empresarial: *Negocios son negocios*.

Llegados a este punto, es importante notar la forma que toma en la actualidad la enseñanza universitaria de las materias relacionadas a los negocios. Consiste en que los negocios suelen enseñarse como un arte. Podemos abrir casi cualquier libro de materias como Finanzas, Administración, Contabilidad, etc., y encontrarnos con una serie de técnicas, procedimientos o conocimientos en general, que tienen la finalidad de enseñarnos a hacer cosas que beneficien a la empresa¹⁴². Esto parece corroborar que la dirección de negocios es mas bien un arte, en el sentido aristotélico, que una aplicación de la prudencia.

La necesidad irreductible de la prudencia en la dirección de negocios

No obstante, la caracterización de la dirección de negocios como un arte parece contrastar con algunos fenómenos de la vida diaria. En efecto, con solo abrir el periódico, podemos observar innumerables ofertas de trabajo que requieren de *experiencia directiva* por parte de los aspirantes, en ocasiones incluso para trabajos de poca monta. Por su parte, los programas de maestría en alta dirección, denominados MBA, frecuentemente se sustentan en el análisis de casos, en un

¹⁴¹ Cfr. *In VI Ethic*, lectio IV, No. 834.

¹⁴² Llano Cifuentes, Carlos; *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, IPADE, México, 1998, pp IX-130. Cfr. pp 17 y ss. En este lugar el autor habla de las deficiencias que tiene la "educación tradicional" para la enseñanza de la dirección de negocios. El problema principal al que apunta es que la enseñanza tradicional tiende a "identificar la enseñanza con el concepto de saber más". Al tiempo que la dirección de negocios no exige del directivo saber más, sino "ser capaces de hacer más y mejores cosas".

intento de suplir la falta de experiencia del participante a través de este método¹⁴³. Hechos que no prueban la necesidad de la prudencia para la dirección de negocios. Pero apuntan a la utilidad de conocer ciertas *reglas de experiencia* para esta actividad.

En efecto, aunque exista un cierto saber artístico de la dirección de negocios, la empresa requiere de prudencia para conseguir sus fines. Y nada impide que sobre una misma materia exista prudencia, a la vez que alguna virtud intelectual diversa, como la ciencia o el arte. Por ello Santo Tomás afirma: *“Puede haber un arte militar que dé reglas sobre el buen uso de ciertos medios externos, como son las armas o caballos; pero lo militar, en cuanto orientado al bien común, se introduce en el campo propio de la prudencia”*¹⁴⁴. Ciertos conocimientos del arte militar pueden ser de utilidad al ejercer la actividad militar en la batalla. Pero ello no exime al militar del uso de la prudencia en la batalla, singular y concreta, que debe librar.

No obstante, el ejemplo apunta sobre todo al fin ulterior que tiene la milicia. *Lo militar, en cuanto orientado al bien común, se introduce en el campo propio de la prudencia*. La milicia tiene su razón de ser en el bien común de la ciudad o reino. Es decir, aunque en sí misma puede existir como arte militar, deja de ser arte para convertirse en prudencia cuando su fin último es el *bien humano*.

Lo mismo podemos decir de la empresa. Considerada en sí misma, como una entidad que tiene sus propios fines, la empresa puede ser sujeta de arte. Pero en la realidad no existe la empresa químicamente pura, autónoma respecto del *bien*

¹⁴³ Cfr. Llano, Carlos; *La enseñanza...*, Op. Cit. pp 8 y ss.

¹⁴⁴ *S. Th.* II-II, q. 50, a. 4, Ad Ium.

humano. La empresa se funda y mantiene para procurar dicho bien. Ya sea el bien individual del empresario, el bien común de la multitud que forma la empresa, o finalmente, el bien de la sociedad a la que sirve¹⁴⁵. En este sentido, la empresa se dirige necesariamente a través de una actividad prudencial, porque siempre tiene como finalidad ulterior el *bien humano*.

A más de esto, podríamos considerar a la empresa como una entidad químicamente pura, procurando su bien al margen del bien humano. Aún en este caso, sostenemos que la prudencia es imprescindible para procurar el bien de la empresa. La empresa es un ejemplo de '*artefacto*', producido por el hombre, para cuya producción es necesario el *régimen e imperio de los actos humanos*. Se trata de una realidad que hace referencia a la capacidad prudencial del hombre, aunque se le considere como fin en sí misma. Por ello, el considerar un *arte de los negocios* no exime de la necesidad de una *prudencia de negocios*.

En una primera lectura, la distinción entre arte y prudencia por parte de Aristóteles y de Tomás de Aquino parece ser tajante: *ni la acción es hacer ni hacer es una acción*. Sin embargo, la interpretación de esta distinción no es clara. En el caso de la empresa, al igual que la milicia, parece haber una similitud entre arte y prudencia que desdibuja la distinción tajante. La dirección de negocios es prudencial aún cuando se intente ejercer como un arte.

¹⁴⁵ Cfr. Solomon, *Op. Cit.*, pp 2-5. *El lenguaje de la deshumanización*.

Una consecuencia importante: la división del trabajo.

Por otra parte, es importante considerar, que esta distinción no deja de tener efecto en la forma de concebir el trabajo, de los distintos individuos que conforman la empresa. En concreto, el fenómeno de la *división del trabajo* parece seguir el criterio de la distinción entre arte y prudencia.

Trabajo operativo como arte y trabajo directivo como prudencia.

Suele concebirse al trabajo operativo como una actividad artística, y al directivo como actividad prudencial. Carlos Llano hace esta distinción, definiendo ambos tipos de trabajo en los siguientes términos:

- Trabajo directivo.- Aquel que “*no sigue reglas fijas conocidas y sus resultados son inciertos*”.
- Trabajo operativo.- El que “*se lleva a cabo ajustándose a reglas comprobadas y con resultados estadísticamente previsibles*”¹⁴⁶.

Esta distinción, sin embargo, no es arbitraria. Se debe a las diversas características de ambas actividades. El trabajo directivo se encuentra “*estrechamente vinculado con la persona*”. Sus resultados dependen de lo que la persona quiere, porque “*se caracteriza por su ausencia de reglas*”. En cambio, el trabajo operativo “*se vierte – dice Llano – en el objeto en el que se ha de operar. El objeto posee una naturaleza inerte, sujeta a reglas fijas, cuyo conocimiento es el punto de partida de toda*

¹⁴⁶ Llano, Carlos; *Dilemas éticos...*, Op. Cit. Cfr. p 44, nota 1.

*operación...*¹⁴⁷. El trabajo directivo se ejerce buscando el bien humano, mientras el operativo se hace buscando el bien de la cosa sobre la que se opera.

Un ejemplo puede resultar más claro. Para construir una casa, el albañil debe tomar en cuenta las instrucciones del arquitecto, así como la naturaleza inerte de la casa que construye. Esto significa que sólo puede construir la casa empezando por los cimientos y terminando por el techo. Nótese que esto no lo puede decidir ni el arquitecto ni el albañil. Pero lo que puede decidirse, se decide por el arquitecto, tomando en cuenta las necesidades específicas de quien habitará la casa. En este ejemplo, la actividad prudencial y directiva es del arquitecto, mientras el albañil se limita a seguir las reglas del arquitecto, y las exigencias del objeto.

Es inevitable que existan trabajos manuales, en los que es necesario ceñirse a las condiciones del objeto. Pero es cuestionable la división tajante entre el trabajo operativo y el directivo, que suele hacerse en las empresas de negocios de nuestros días. Señalamiento que acertadamente hace Carlos Llano: “*en la interpretación del trabajo en la empresa se da la falacia de trasponer a la realidad estas definiciones, que son meramente conceptuales, queriendo hacer una tajante división entre directores y operarios*”¹⁴⁸. Con esta falacia, se da a los directivos la función de dirigir con exclusión total de los operarios. Y se hace lo propio con los operarios respecto de las operaciones, excluyendo a los directivos. Olvidando que el operario requiere al menos del mínimo de *directividad*, para dirigir su acción al lugar en el que resulte útil¹⁴⁹.

¹⁴⁷ *Idem*, Cfr. pp 44 y ss.

¹⁴⁸ Llano, Carlos; *Análisis de la acción directiva*, Ed. Limusa, 2ª edición, México D.F., 1998, pp V-303. p 55.

¹⁴⁹ Cfr. *Supra*, p 74.

La reducción del hombre en el trabajo operativo

Con esta reducción del operario al trabajo meramente artístico, se opera una reducción de su persona. Por una parte, porque no se considera el progreso que los operarios pueden lograr a través de su trabajo, en campos diversos a la mera operación. Por la otra, porque se les limita a cumplir con aquello que se les exige; un trabajo de carácter servil.

La persona humana sigue siéndolo a pesar de realizar un trabajo operativo. Y en este sentido, debe poder desarrollarse como directivo, en la medida en que su trabajo y su capacidad lo permitan. *“El siervo – dice santo Tomás – nada tiene que aconsejar en cuanto siervo, por ser instrumento de su señor, pero sí en cuanto racional”*¹⁵⁰. En este aspecto, se violenta la naturaleza del ser humano, cuando sólo se espera del operario que opere conforme a las reglas.

Este fenómeno es tan frecuente, que en muchas empresas suelen contratarse *consultores* para hacer *reingeniería de procesos* sobre las operaciones, sin siquiera consultar el punto de vista de los operarios que se verán afectados. Procesos de *reingeniería*, en los que claramente se excluye a los operarios, con excusa de su corta *visión de negocios*.

Esta forma de proceder, consciente o inconscientemente, lleva a los directivos a exigir de los operarios sólo su trabajo manual. Nicolás Grimaldi hace notar la forma en que esta práctica rebaja al ser humano, comparando el trabajo manual así caracterizado, con la concepción aristotélica del trabajo de esclavos. *“El uso que hacemos de los esclavos – dice Grimaldi citando a Aristóteles – no es muy diferente del que hacemos de los animales: pues, tanto de unos como de otros, el*

*uso que esperamos es únicamente el de su fuerza corporal para emplearla para satisfacer nuestras necesidades*¹⁵¹. Aún cuando se pagara bien por hacerlo, el trabajo manual rebaja al hombre, si sólo se espera del operario su trabajo manual y su obediencia.

La unidad de poésis y práxis en la actividad productiva

No obstante, sostenemos que la primera lectura de los textos aristotélico y tomista, según la cual el hacer y el obrar se distinguen irreductiblemente, no es adecuada. La acción del hombre no debe entenderse como la suma de dos tipos de actividad radicalmente distintas: arte y prudencia. La división tajante de Aristóteles, que luego sostiene santo Tomás, es una distinción conceptual. Se trata de diversos aspectos de la única acción del ser humano en la vida diaria. Es decir, el hacer no se contiene en el obrar, en el sentido de que el ser humano no se desarrolla como tal por el hacer, sino por el obrar. A su vez, el obrar es diverso del hacer, porque el artefacto o la cosa producida no logra su perfección gracias al obrar humano, sino al hacer. Aspectos enteramente diversos que se dan simultáneamente en el actuar humano.

Esta interpretación es a su vez compartida o señalada por otros autores. Carlos Llano sostiene, al hablar del trabajo como fenómeno humano, que *“repercute tanto en el hombre que trabaja como en el producto o servicio que surge de ese*

¹⁵⁰ S. Th. II-II, q. 47, a. 12, Ad 2um.

¹⁵¹ Aristóteles; *Política*, I, 5. Citado por Grimaldi, Nicolás; *Esbozo de una fenomenología del trabajo*, Col. Humanismo y Empresa No. 13, Universidad Panamericana, México D.F., p 11.

*trabajo*¹⁵². Esta expresión dice, implícitamente, que la misma actividad (*el trabajo*), es transitiva o artística (*repercute... en el producto o servicio que surge*), y a la vez intransitiva o prudencial (*repercute... en el hombre que trabaja*). En efecto, en la vida diaria podemos observar un fenómeno importante en la persona que trabaja: al realizar su trabajo, la persona aprende a realizarlo. Es decir, el trabajo es al mismo tiempo una actividad artística, con efectos externos al agente que trabaja, y prudencial, con efectos en el mismo trabajador. Así, vemos que el ayudante del carpintero termina siendo, él mismo, un carpintero.

Desde una perspectiva filosófica diversa, Nicolás Grimaldi llega a la misma conclusión. “*De hecho – dice Grimaldi –, no hay trabajador que no sea formado y transformado por su propio trabajo*”¹⁵³. La actividad de la persona, y como parte de ella el trabajo, tiene a la vez un aspecto transitivo y otro intransitivo.

La vía no económica del desarrollo de las personas en la empresa

En este contexto, es un craso error pensar que las personas sólo consiguen desarrollarse en la empresa, en la línea de la remuneración económica. Tanto el directivo como el operativo convergen en la empresa, con el interés primordial de obtener beneficios económicos. Pero junto a este tipo de beneficios, el trabajador puede lograr otros beneficios de carácter personal.

De hecho, tanto el directivo como el empleado consiguen otros beneficios en su trabajo. Tan sólo la experiencia profesional es ya un beneficio. Trátese de labores

¹⁵² Llano Cifuentes, Carlos, et al.; *La vertiente humana del trabajo en la empresa*, Ed. RIALP, Madrid, 1990, pp 9-143. p 18.

¹⁵³ Grimaldi, Nicolás; *Op. Cit.*, p 22.

directivas o manuales, al hacer su trabajo el trabajador aprende. Sin embargo, dicho aprendizaje y desarrollo, pueden verse limitados por la forma de considerar el progreso profesional en la empresa.

La consideración de los beneficios económicos como la única vía de desarrollo en la empresa, conduce al directivo a dos equívocos importantes. Por una parte, a pensar que ocuparse del bien de sus empleados es siempre una postura *paternalista*. Por la otra, a la fácil conclusión, según la cual sólo es posible ocuparse del bien de los empleados, cuando hay abundancia de resultados económicos. Posturas ambas, que proporcionan una salida fácil al empresario de nuestros días, para eludir su responsabilidad sobre el desarrollo de sus empleados.

No obstante, los empleados pueden desarrollarse de múltiples formas dentro de la empresa. Formas de desarrollo que exigen, por parte del directivo, el reconocimiento y fomento de las mismas. El director de empresa no fomentará en sus empleados el desarrollo de diversas capacidades, en tanto no los considere capaces de adquirirlas, y esté dispuesto a fomentarlas.

En último término, para desarrollar las capacidades de sus empleados, el directivo debe considerarlos como lo que son: personas susceptibles de dirigir sus propias acciones. En efecto, como ya hemos afirmado con Tomás de Aquino, *el siervo nada tiene que aconsejar en cuanto siervo, por ser instrumento de su señor, pero sí en cuanto racional*¹⁵⁴.

El empleado debe obedecer al directivo. Pero esto no debe llevar al directivo a considerar a sus empleados sólo como instrumentos. La persona es siempre dueña de sus actos, y como tal, siempre tiene una *dimensión directiva*.

Frente a esta realidad, el directivo o empresario debe fomentar la capacidad de dirección en sus empleados. El operativo no podrá dirigir las operaciones de la empresa en su conjunto. Para ello, la empresa cuenta con el directivo. Pero sí podrá dirigir sus propias acciones; tanto para cumplir los objetivos de la empresa, como sus propios objetivos de desarrollo y autorrealización. Así, el papel adecuado del directivo en el desarrollo de sus empleados, consistirá en hacerlos partícipes de la dirección de la empresa.

Carlos Llano señala tres formas de *hacer directivo* un trabajo: “*el trabajo del hombre puede hacerse directivo de tres maneras: o fijando él mismo las reglas, o aceptándolas como propias o determinándolas en consorcio con otros*”¹⁵⁵. Para Llano – y nosotros lo seguimos en este punto –, la piedra angular de la dirección se encuentra en aquél que determina la regla de acción. Por tanto, el trabajador se hace partícipe de la dirección, en la medida en que puede determinar su propia regla, o al menos la asume como propia.

En cualquiera de las tres vías señaladas por Llano, estamos hablando de un conocimiento de las reglas, y de una disposición en el trabajador, que permite el juicio prudencial. En efecto, ya antes hemos hablado de esta habilidad en el tratado de la prudencia del Aquinate. Se trata de conocer, no sólo lo que ordena la regla, sino también la razón por la que la regla ordena. De forma que el trabajador pueda juzgar por sí mismo la situación en la que se encuentra, y la forma de resolverla. Habilidad a la que el Aquinate llama *Gnome* o perspicacia¹⁵⁶. En último término, se

¹⁵⁴ Cfr. *Supra*, p 99.

¹⁵⁵ Llano, Carlos, et al; *La vertiente humana del...*, Op. Cit., p 30.

¹⁵⁶ Cfr. *Supra*, pp 51-52.

trata de desarrollar la habilidad directiva del empleado a través de la virtud directiva por excelencia: la prudencia.

Esta vía de desarrollo de las personas dentro de la empresa, tiene además la importante cualidad de evitar el *paternalismo*. En efecto, mientras el trabajador se esfuerce por lograr su propio desarrollo, y el directivo se lo permita, estamos hablando en todo caso de un desarrollo debido al esfuerzo personal. Por tanto, ausente de *paternalismos*.

Además, estamos hablando de una vía de desarrollo que, lejos de resultar costosa a la empresa, le beneficia cuando la situación financiera no es halagadora. El empleado en una situación difícil, fuera del contexto ordinario de su trabajo, puede actuar en beneficio de la empresa si tiene la habilidad de decidir y actuar con perspicacia.

La responsabilidad del directivo por el desarrollo de sus empleados es una exigencia propia de su labor, que no debe eludirse por una visión parcial de la dirección de negocios. Máxime si, como hemos visto, lejos de costar a la empresa, se encuentra la vía del desarrollo que beneficie tanto a la empresa como al empleado. Y la prudencia es la vía adecuada para considerar el trabajo en la empresa, en su dimensión directiva.

La empresa en la vida del ser humano

Ya hemos mencionado la forma en que la prudencia, en su sentido de *prudencia perfecta*, amplía el horizonte de los negocios. Las decisiones de negocios no se deben tomar en función de los beneficios económicos, como si se tratara de un fin

absoluto. Los negocios son una realidad hecha por el ser humano, en beneficio propio y de otros seres humanos. Ya se trate del bien individual del empresario, de los empleados o de los clientes, la empresa debe beneficiar al ser humano para que tenga sentido.

Bajo esta óptica, los negocios son el medio – como ya dijimos –, por el que los individuos obtienen lo necesario para llegar a su fin, al tiempo que sirven a los demás¹⁵⁷. Por ello, los beneficios económicos no pueden ser el fin último, absoluto, de la empresa.

La prudencia, en su sentido más propio, no garantiza la consecución de resultados económicos. Garantiza en cambio, la recta dirección de los negocios, en orden a la consecución del *bien humano*. Y dicho bien, que es siempre un fin, no puede cifrarse en la riqueza económica, por constituir siempre un medio.

Al contextualizar las decisiones en la vida del hombre, la prudencia introduce el aspecto ético en los negocios. Aspecto que tampoco garantiza en forma alguna la consecución de beneficios financieros. Pero asegura, en cambio, la consecución del bien humano para alguno o para todos los *stakeholders*¹⁵⁸ relacionados con la empresa.

Más aún, en ciertas situaciones, la ética puede llevar al empresario a perder su empresa. Sin embargo, *“hay un negocio – dice Llano –, una empresa única para nosotros, que no podemos vender ni cambiar: nuestra propia vida, en la que el*

¹⁵⁷ Cfr. *Supra*, pp 90-91.

¹⁵⁸ Término muy utilizado en la literatura actual del *Management*, para designar en general a las personas con alguna relación de interés con la empresa; trátase de proveedores, acreedores, clientes, accionistas, empleados, y hasta comunidad en general.

*comportamiento ético da siempre buenos resultados*¹⁵⁹. La prudencia no siempre logrará beneficios económicos en la empresa, pero para el empresario, siempre será *buen negocio*.

¹⁵⁹ Llano, Carlos; *¿Dónde empieza y acaba la responsabilidad del empresario?*, art. publicado en la revista *Istmo*, Año 45, No. 265, México D.F., 2003. p 18.

CONCLUSIONES

“¿No será del todo insensato dejarse llevar en todo por los casos de la fortuna? No es en ellos donde está el verdadero éxito o el fracaso...”

Aristóteles (Et. Nic. I, X)

“La empresa siempre se ordena a la consecución del *bien humano*”. En vistas al concepto capitalista-liberal en boga, sobre el mercado y los negocios, esta afirmación puede resultar sorprendente. Sin embargo, la empresa que no produce un bien, o algo percibido como bien por las personas, no tiene ninguna razón de ser. De hecho, termina cerrando sus puertas. Por eso se ordena al bien humano, puesto que procura la *generación de beneficios*, en función de algún ser humano como *beneficiario*.

Por otra parte, para ser eficaz, el director de empresas debe mandar sobre los actos humanos de sus empleados, en vistas al fin propuesto. En efecto, la dirección de negocios consiste en planear y organizar las actividades de los miembros de la

empresa, en orden a sus fines. Y dicha organización sólo se lleva a la realidad mediante el imperio sobre las acciones que llevan a cabo los miembros de la empresa.

Paralelamente, la prudencia es la virtud o capacidad humana que determina los medios en orden al bien humano. Y como hemos visto, *donde haya una razón especial de régimen e imperio de los actos humanos habrá también una razón especial de prudencia*. Tanto por dirigirse al bien humano, como por el imperio de los actos humanos, la dirección de negocios es similar al concepto de prudencia tomista. En ambos aspectos, la conclusión lógica es afirmar que estamos hablando de una actividad prudencial.

Esta '*prudencia de negocios*' – como la hemos llamado –, es imposible de precisar en un estudio como éste. La prudencia en el Aquinate es, sobre todo, una habilidad humana adquirida por repetición de actos a través de múltiples capacidades y disposiciones. Para detallar su análisis, se requiere del conocimiento antropológico del ser humano y sus fines naturales. A pesar de este obstáculo, podemos establecer algunas líneas generales de la prudencia en los negocios, por la comparación realizada con las otras especies de prudencia.

En primer lugar, debemos decir que se trata de una *prudencia verdadera imperfecta*. Se ocupa sólo de algunos aspectos del bien humano, y no del bien en orden al *fin común de toda la vida humana*, que procura su plenitud. La prudencia en los negocios, considerada en sí misma, es imperfecta porque no es propio de los negocios buscar la vida humana plena. Los negocios se establecen, sobretudo, para ganar dinero; lo cual es un bien humano. Pero no es *el bien humano* sin adjetivos, sino sólo un aspecto del mismo. La prudencia propia de la dirección de negocios es

imperfecta, pero no impide – ni debe impedir – que los miembros de la empresa tiendan a la plenitud de su vida.

Mientras la empresa como tal requiere de una especie de *prudencia imperfecta* por parte de sus miembros, éstos requieren de la prudencia perfecta, aunque puedan no procurarla a costa de no lograr su fin como personas en otros ámbitos de su vida. En este contexto, tanto el empresario como sus empleados, corren el riesgo de hacer *buenos negocios* a cambio de no lograr su bien como personas en aspectos no directamente relacionados con su actividad económica.

La '*prudencia de negocios*' tiene sus características propias, diversas de la prudencia perfecta. Aquella persigue la rentabilidad de los negocios, al tiempo que ésta busca el *bien humano* en plenitud. Por eso la prudencia de negocios es siempre imperfecta, aunque debe subordinarse a la prudencia perfecta.

Las características de la prudencia en los negocios obedecen a las de aquella realidad a la que dirige. Desde su misma constitución, la empresa tiene que ver con el bien común, porque siempre se relaciona con una multitud de personas. Hacia afuera, la empresa contribuye al bien común de la sociedad en general. Frente a la organización, la empresa procura el bien de los individuos que la componen.

Este *bien común* al interior de la empresa puede resultar extraño en el contexto actual. Solemos hablar del bien común de otro tipo de comunidades, como la familia y la sociedad civil, pero no de la empresa. Sin embargo, como bien apunta Amartya Sen¹⁶⁰, en la empresa también existe una suerte de bien común, al que llama el *bien público*. Sen define este bien público por contraste con el "*bien privado, como un cepillo de dientes, una camiseta o una manzana, que podemos*

utilizar tu o yo, pero no ambos... Esto no es así con los bienes públicos (*public goods*), como un ambiente habitable o la ausencia de epidemias. Todos nosotros podemos beneficiarnos de respirar aire fresco, de vivir en un ambiente libre de epidemias, etc.¹⁶¹. El bien público es así el bien del que se beneficia, al mismo tiempo, una multitud de personas. Correlativamente, es un bien querido a la vez por los individuos de la multitud que se beneficia de él. En este contexto, Sen establece dos relaciones diversas de la empresa de negocios con el *bien público*.

Por una parte, la producción de bienes privados en la empresa puede afectar el bien público de otros. Es el caso de las llamadas *externalidades* (*externalities*). Por ejemplo, cuando una empresa contamina el ambiente de los vecinos, se habla de una *externalidad negativa*, que afecta no a los intereses de la empresa, sino a los de un grupo externo a ella; en este caso, a las personas que viven cerca, y reciben los efectos de la contaminación ambiental.

Por la otra, “*el éxito general de la firma – dice Sen –, es en realidad un bien público, del cual todos (los miembros de la empresa) se benefician, al cual todos contribuyen, que no es susceptible de partirse en pequeñas porciones de compensación específicamente personales, estrictamente ligadas a la respectiva contribución de cada persona*”¹⁶². Cuando la empresa consigue los objetivos que se propone, aún económicos, estamos hablando de un bien común, al que Sen llama bien público, porque en principio todos los miembros de la empresa se benefician de este logro.

¹⁶⁰ Premio Nobel de economía 1998 y catedrático en Cambridge, MA y Harvard.

¹⁶¹ Sen, Amartya; *Does business ethics make economic sense?*, conferencia sostenida en la *International Conference on the Ethics of Business in a Global Economy*, Ohio, 1992, recogida en el libro de Werhane, Patrice H., et al.; *Ethical Issues in Business. A philosophical approach*, Prentice Hall, New Jersey, 1999. Cfr. pp 12-20.

En efecto, contrastando esta afirmación de Sen con la vida diaria de las empresas, cuando las cosas van bien en el estado de resultados, suele ser el momento de otorgar aumentos, ascensos y compensaciones extraordinarias al personal. En cambio, cuando *la firma* sufre pérdidas, es la típica situación de plazas y sueldos congelados, recorte de presupuestos, de compensaciones especiales, y hasta recorte de personal. La consecución de los objetivos de la empresa es un bien común porque hace posible que los empleados, al igual que el directivo o empresario, reciban mayores beneficios.

Este bien común de la empresa, y la condición de *hombres libres* de los empleados en la típica organización occidental, implican una conclusión importante: el empresario, al dirigir su empresa, ejerce una actividad de gobierno político sobre hombres libres. En efecto, como hemos visto, la empresa cumple con las condiciones indispensables para hablar de esta característica. Los empleados de la empresa de nuestros días son, en principio, libres. Y como dice el Aquinate, a propósito del imperio del príncipe sobre el súbdito, *los siervos y súbditos son regidos por el precepto de otros, pero moviéndose ellos libremente*. De forma similar, los empleados obedecen al directivo o empresario, pero su obediencia depende directamente de su libertad. Por lo que no obedecerán al directivo, si la obediencia no representa un bien, o al menos, la ausencia de un mal para ellos mismos.

El empresario funda su empresa, sobre todo, con el fin de obtener beneficios para sí mismo y su familia. Pero sólo puede gobernar y mandar sobre las acciones de sus

¹⁶² *Ibidem*.

empleados si procura su bien, al menos en algún aspecto. Ejerce, por tanto, un gobierno político sobre hombres libres.

Para completar el cuadro, el empresario debe acatar las leyes y reglamentos que establecen los órganos de gobierno del Estado. Aspectos todos, que configuran una especie de prudencia, que sólo puede ser diversa del resto de sus especies.

En efecto, en la empresa concurren a la vez características comunes con otras especies de prudencia, sin ser enteramente iguales:

- En la empresa se ejerce un gobierno político sobre hombres libres, similar al de la *prudencia gubernativa*. Pero no es igual, porque la 'ciudadanía' y el 'gobierno', se adquieren y ejercen de modo diverso en ambas instituciones.
- De forma similar al súbdito, el empresario obedece a las autoridades y contribuye al bien común de la nación. Sin limitarse a ejercer la *prudencia política*, porque la empresa no se establece con el fin de obedecer.
- La empresa es una sociedad intermedia, como la casa o familia, en donde se ejerce la prudencia y se procura el bien de sus integrantes. Pero la de negocios no es la *prudencia familiar*, porque no son propios de la empresa los lazos sanguíneos y afectivos que caracterizan a la familia.
- La empresa se establece para procurar beneficios personales por parte del empresario. No obstante, el ejercicio de la dirección no puede ser igual a la prudencia *simpliciter*, por tener siempre carácter social, y por no procurar la vida plena, sino sólo uno de sus aspectos.

Estos ámbitos o dimensiones de la prudencia en los negocios, explican en parte la gran complejidad de los problemas que enfrenta el director de empresas y de las decisiones subsecuentes. Es fácil advertir que el directivo de negocios puede encontrarse frecuentemente con problemas difíciles, para los que a primera vista no parecen existir criterios claros.

Es el caso de quien debe decidir, por ejemplo, entre el bien de la empresa y el de los empleados. Ante una situación difícil, ¿es mejor bajar los costos a través de despidos, o es mejor soportar con deudas?, ¿debemos despedir a un empleado siempre que causa una pérdida significativa a la empresa?, ¿realmente conviene invertir en capacitación, o es mejor *piratearse* a la gente?, ¿tenemos derecho de exigir lo que sea al empleado, porque le pagamos un sueldo?, etc. Lo mismo podemos decir de conflictos, no ya entre empresa y empleado, sino con los clientes, las autoridades, con la competencia e incluso con los compañeros de trabajo. Y más importante aún, conflictos internos en el empresario, que llevan a la disyuntiva de sacrificar la vida privada por los negocios, o viceversa.

Ante esta complejidad, unida a la mentalidad capitalista que parece ya no tener rival en Occidente, no es extraño el uso de criterios como *Negocios son negocios*. Criterio éste, inaceptable a la luz de un concepto de dirección de negocios basado en la prudencia tomista.

La prudencia de negocios es, en sí misma, imperfecta. Pero debe subordinarse a la *prudencia perfecta*. Esta subordinación no evita la complejidad de los problemas en la empresa, pero sí proporciona una perspectiva más amplia, desde la cual llegar a un juicio más adecuado. La prudencia perfecta es la única que pone en la balanza

todos los factores de decisión, pues sólo ella considera la plenitud de la vida humana.

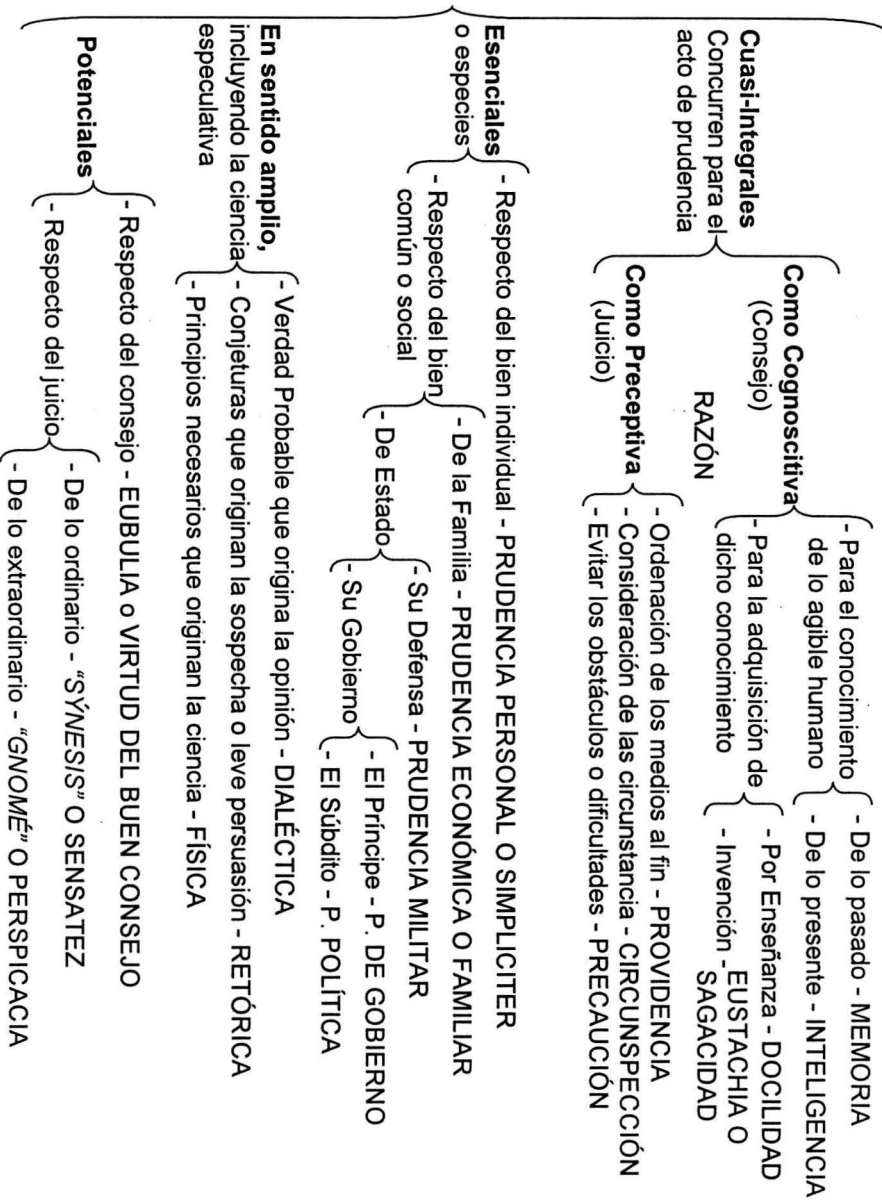
La prudencia perfecta no sólo considera los aspectos más elevados en la decisión, sino todos los relevantes. Piénsese en el ejemplo de Tales y Anaximandro, en la *Ética* de Aristóteles. La prudencia perfecta no consiste en considerar la realidad de modo idealista, sino en estimar de forma integral todas sus dimensiones. Por eso es imprudente el sabio que no se ocupa de su bienestar material. La prudencia perfecta no significa, por ejemplo, perjudicar siempre a la empresa en bien de los empleados. Pero evita perjudicar a los empleados indiscriminadamente, cada vez que la empresa tiene problemas con su flujo de efectivo.

Muy al contrario de la *opción preferencial por los intereses de la empresa*, el directivo con prudencia perfecta tenderá a beneficiar a sus empleados en múltiples aspectos, incluidos aquellos no relacionados con la remuneración económica. No olvidemos que los empleados son personas. Si el empresario busca la genuina generación de beneficios en orden al bien humano, proporcionará a sus empleados los elementos necesarios para que ellos, a su vez, alcancen el *fin común de toda la vida humana*, pues esto también es generación de beneficios. A la luz de esta idea, circunscribir los beneficios para los empleados al ámbito meramente económico, es una opción que puede tomar el empresario, y no una exigencia de la '*naturaleza mercantil*' de la empresa. En efecto, nada impide al empresario procurar el bien de sus empleados en otros ámbitos, sobre todo si existen opciones sin costo financiero. Por último, la prudencia perfecta es la única habilidad que permite al empresario, y al directivo en general, lograr el tan buscado *equilibrio* en su vida. En pleno inicio del tercer milenio, asistimos a un espectáculo desolador en este sentido, al

encontrar innumerables *ejecutivos exitosos* en los negocios con fracasos rotundos en su *vida privada*. Es el caso de tantas personas que ganan cantidades exorbitantes, a costa de algún aspecto importante en su vida. Así, en el ámbito familiar encontramos al ejecutivo que sacrifica el trato con hijos y esposa, bajo la divisa de *'trabajar para que ellos estén bien'*, conduciéndolo al divorcio y la desintegración de su familia. En el aspecto social, encontramos al *'tigre de los negocios'*, sin amigos ni reconocimiento por parte de otras personas, sino más bien *'miedo a hacer negocios con una persona tan egocéntrica'*. Hasta en el aspecto meramente individual, fácilmente encontramos sujetos sin tiempo para disfrutar de unas *'merecidas vacaciones'*, pasear en el *'Ferrari que me costo tanto trabajo'*, o mantener una *'relación sexual satisfactoria'* porque los *'absorbe el trabajo'*. Ni que decir tiene el caso del ejecutivo con *'altos niveles de estrés'* y hasta pérdida de la salud, porque tiene la fabulosa y demandada cualidad de *'trabajar bajo presión'*.

En última instancia, la prudencia perfecta lleva al ejecutivo moderno, y a las personas en general, a no confundir los medios con el fin; a no buscar frenéticamente la riqueza como fin último, porque siempre es un medio respecto de algún fin de carácter material. Máxime si, como ahora es evidente en los negocios, la generación de utilidades por parte del ejecutivo depende de *'factores imponderables'* fuera de su control. Orientándose por la búsqueda de la plenitud como fin último, el ejecutivo procurará la riqueza. Pero evitará hacerlo a costa de la plenitud de su vida.

Partes de la Prudencia



Bibliografía

Bibliografía básica:

Aquino, Tomás de; *Comentario de la Ética a Nicómaco*, traducción de Ana María Mallea, Ed. Ciafic, s.l., 1983.

Aquino, Tomás de; *In Ethic, Proemium*, traducción de Jorge Morán publicada en la revista *Tópicos* No. 3, Universidad Panamericana, México D.F., 1992.

Aquino, Tomás de; *Suma Teológica*, edición bilingüe latín-español supervisada por Francisco Barbado Viejo, Colección BAC, Ed. Católica, Madrid, 1956.

Aristóteles, *Etica Nicomaquea*, edición bilingüe griego-español de Antonio Gómez Robledo, UNAM, México, 1954.

Drucker, Peter; *La Gerencia de Empresas*, Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1999.

Grimaldi, Nicolás; *Esbozo de una fenomenología del trabajo*, Col. Humanismo y Empresa No. 13, Universidad Panamericana, México D.F.

Llano Cifuentes, Carlos; *Análisis de la acción directiva*, Ed. Limusa, 2ª edición, México D.F., 1998, pp V-303.

Llano Cifuentes, Carlos; *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, FCE, México, 1997, pp 7-303.

Llano Cifuentes, Carlos; *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, IPADE, México, 1998, pp IX-130.

Llano Cifuentes, Carlos, et al.; *La vertiente humana del trabajo en la empresa*, Ed. RIALP, Madrid, 1990, pp 9-143.

Pernoud, Regine; *¿Qué es la Edad Media?*, Ed. Magisterio Español, 2ª Edición, Madrid, 1979. Traducción de Joaquín Esteban Perruca, basado en el original francés, *Pour en finir avec le moyen age*, Editions du Seuil, Paris, 1977.

Piepper, Joseph; *Las virtudes fundamentales*, Ed. Rialp, Madrid, 1990.

Séles, Juan Fernando, *La virtud de la prudencia según Tomás de Aquino*, EUNSA, Pamplona, 1999, pp 7-198

Sen, Amartya; *Does business ethics make economic sense?*, conferencia sostenida en la *International Conference on the Ethics of Business in a Global Economy*, Ohio, 1992, recogida en el libro de Werhane, Patrice H., et al.; *Ethical Issues in Business. A philosophical approach*, Prentice Hall, New Jersey, 1999, pp 12-20.

Solomon, Robert C.; *Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de negocios. El éxito basado en la integridad de las personas*, 1ª edición, Oxford University Press, México, 2001, pp xi-127.

Valero, Antonio; Lucas, José Luis; *Política de Empresa*, EUNSA, Pamplona, 1991.

Zagal Arreguín, Héctor J.; *Synesis, Euphya y Anchinoia en Aristóteles. Algunas habilidades para el conocimiento del singular*, Art. publicado en Anuario Filosófico, EUNSA, Pamplona, 1999.

Bibliografía complementaria:

Aquino, Tomás de; *Comentario a 'La Política' de Aristóteles*, traducción de Héctor Velásquez, Cuadernos de anuario filosófico, Serie Universitaria No. 33, EUNSA, Pamplona, 1996.

Arendt, Hannah; *¿Qué es la Política?*, traducción de Rosa Sala Carbó del original alemán *Was ist Politik?*, Ed. Paidós, Barcelona, 1993.

Cervantes Saavedra, Miguel de; *El ingenioso hidalgo don Quijote de la Mancha*, Ed. Bruguera, Barcelona, 1974.

Copi, Irving M.; *Introducción a la Lógica*, trad. de Néstor Alberto Míguez, EUDEBA, Buenos Aires, 1987.

Ginebra, Joan; *Las empresas familiares. Su dirección y su continuidad*, Ed. Panorama, México D.F., 1997.

Guerrero Martínez, Luis Ignacio; *Lógica. El razonamiento deductivo formal*, Universidad Panamericana, México D.F., 1992.

Llano Cifuentes, Carlos; *¿Dónde empieza y acaba la responsabilidad del empresario?*, art. publicado en la revista *Istmo*, Año 45, No. 265, México D.F., 2003.