

La Prudencia en las Organizaciones Sostenibles desde el Modelo de Santo Tomás de Aquino

(Prudence in Sustainable Organizations from the Model of Saint Thomas Aquinas)

Resumen. Este artículo examina el papel fundamental de la prudencia en las organizaciones sostenibles desde la perspectiva del modelo propuesto por Santo Tomás de Aquino. La prudencia, como virtud clave, se revela como un guía esencial para la toma de decisiones empresariales éticas y sostenibles. El análisis destaca la importancia de la reflexión cuidadosa, la alineación con valores éticos, y la capacidad de adaptación en la gestión de organizaciones comprometidas con la sostenibilidad. En última instancia, el enfoque basado en la prudencia según el modelo de Santo Tomás emerge como una herramienta valiosa para forjar organizaciones que no solo buscan el éxito económico, sino que también contribuyen a un futuro empresarial más sostenible y ético.

Palabras Claves. Prudencia, Organizaciones sostenibles, Santo Tomás de Aquino, Ética empresarial, Sostenibilidad.

Abstract. This article examines the fundamental role of prudence in sustainable organizations from the perspective of the model proposed by Saint Thomas Aquinas. Prudence, as a key virtue, is revealed as an essential guide for making ethical and sustainable business decisions. The analysis highlights the importance of careful reflection, alignment with ethical values, and the ability to adapt in the management of organizations committed to sustainability. Ultimately, the prudence-based approach according to the St. Thomas model emerges as a valuable tool for forging organizations that not only seek economic success, but also contribute to a more sustainable and ethical business future.

Keywords. Prudence, Sustainable organizations, Saint Thomas Aquinas, Business ethics, Sustainability.

Introducción

Según Santo Tomás de Aquino, la prudencia es una virtud que perfecciona la razón práctica intrínsecamente, es decir, en cuanto razón en su uso práctico 1. En el contexto de las organizaciones sostenibles, la prudencia puede ser vista como una virtud que permite a los líderes tomar decisiones informadas y responsables que equilibran los intereses de la empresa con los intereses de la sociedad y el medio ambiente. La prudencia también puede ayudar a las organizaciones a mantener una visión a largo plazo y a tomar medidas preventivas para evitar problemas futuros.

La prudencia es una virtud importante que puede ayudar a las organizaciones a tomar decisiones informadas y responsables que equilibran los intereses de la empresa con los intereses de la sociedad y el medio ambiente. Desde la perspectiva de Santo Tomás de Aquino, la prudencia es

una virtud que perfecciona la razón práctica intrínsecamente, es decir, en cuanto razón en su uso práctico

En la encrucijada de los desafíos contemporáneos, la gestión empresarial enfrenta la imperativa tarea de amalgamar ética y sostenibilidad. En este contexto, la perspectiva filosófica de Santo Tomás de Aquino se alza como un faro de sabiduría, ofreciendo principios atemporales que pueden armonizar la toma de decisiones empresariales con valores éticos fundamentales. Este artículo se sumerge en un aspecto clave de esta filosofía: la prudencia, y su papel crucial en el diseño y la operación de organizaciones sostenibles.

La prudencia, entendida como la virtud que guía la toma de decisiones correctas y éticas, se convierte en el hilo conductor que entreteje las diferentes fases de implementación contempladas en este estudio. Desde Las Virtudes Cardinales, que establecen las bases éticas, hasta La Estructura de la Acción, donde la razón práctica, el bien común y la gestión sostenible convergen, hasta El Fin Último, que postula la felicidad como objetivo superior, la prudencia se presenta como el catalizador que da forma a una gestión empresarial que trasciende los límites del éxito económico para abrazar la sostenibilidad y el bienestar integral.

A lo largo de este artículo, exploraremos la relevancia y la aplicación práctica de la prudencia en las organizaciones sostenibles desde la perspectiva de Santo Tomás de Aquino. En un mundo donde la ética y la sostenibilidad son esenciales para el éxito a largo plazo, esta investigación busca iluminar el camino para líderes empresariales comprometidos con la construcción de un futuro empresarial más ético, sostenible y, en última instancia, más humano.

La Prudencia

La palabra "prudencia" proviene del latín "prudencia", que significa sabiduría práctica, sagacidad, discernimiento. La prudencia es una virtud que implica la capacidad de tomar decisiones y actuar de manera adecuada y responsable, teniendo en cuenta las circunstancias y las consecuencias de las acciones.

La Real Academia Española (RAE) define la prudencia como "la virtud que dispone la razón para discernir en toda circunstancia nuestro verdadero bien y elegir los medios adecuados para realizarlo". La prudencia no es lo mismo que la cautela o el miedo, sino más bien la capacidad de evaluar con sensatez las situaciones y tomar decisiones en consecuencia.

En resumen, la prudencia es la virtud de actuar con sensatez y sabiduría, evaluando las circunstancias y las consecuencias de las acciones. Es una virtud que se basa en la razón y la reflexión, y que se desarrolla a través de la experiencia y la educación. La prudencia es una virtud importante en cualquier ámbito de la vida, ya que ayuda a tomar decisiones informadas y a actuar de manera responsable y efectiva.

La prudencia, (del latín "prudencia", contracción de "providencia", previsión), es una de las cuatro virtudes cardinales. Desde Aristóteles hasta hoy, ha habido muchas definiciones de ella. Su "recta ratio agibilium" tiene los méritos de la brevedad y la inclusión. El Padre Rickaby la traduce correctamente como "la recta razón aplicada a la práctica". Una descripción más completa y útil es la siguiente: es un hábito intelectual que nos permite ver, en cualquier momento dado de los asuntos humanos, lo que es virtuoso y lo que no lo es, y cómo llegar a uno y evitar el otro. Es preciso señalar que la prudencia, aunque posee un imperio sobre todas las virtudes morales, apunta a perfeccionar no la voluntad, sino el intelecto en sus decisiones prácticas. Su función es señalar qué curso de acción se debe tomar en cualquier grupo de circunstancias concretas. Indica cuál, aquí y ahora, es el justo medio donde reside la esencia de toda virtud. No tiene nada que ver con desear directamente el bien que discierne. Esto lo hace la virtud moral particular dentro de cuya provincia cae (Delany, 1911).

La prudencia, por lo tanto, tiene una capacidad directiva en relación con las otras virtudes. Ilumina el camino y mide la arena para su ejercicio. La visión que proporciona permite distinguir correctamente entre la mera apariencia y la realidad. Debe presidir la producción de todos los actos propios de cada una de las virtudes, al menos si se toman en su sentido formal. Así, sin la prudencia, la fortaleza se convierte en temeridad; la misericordia se hunde en la debilidad y la templanza en el fanatismo. Pero no hay que olvidar que la prudencia es una virtud adecuadamente distinta de las demás, y no simplemente una condición auxiliar para su funcionamiento. Su función es determinar para cada uno en la práctica esas circunstancias de tiempo, lugar, modo, etc., que se deben observar y que los escolásticos incluyen bajo el término

"medio de razón". Así, mientras califica inmediatamente el intelecto y no la voluntad, sin embargo, es llamada correctamente virtud moral (Delany, 1911).

Además de la prudencia que es el fruto del adiestramiento y la experiencia, y se desarrolla en un hábito estable por actos repetidos, hay otra clase llamada "infusa". Esta es concedida directamente por la generosidad de Dios. Es inseparable de la condición de caridad sobrenatural y, por lo tanto, se encuentra solo en aquellos que están en estado de gracia. Su campo de acción es hacer provisión de lo necesario para la salvación eterna. Aunque la prudencia adquirida considerada como un principio de funcionamiento es bastante compatible con el pecado en el agente, es bueno señalar que el vicio oscurece o a veces nubla completamente su juicio. Así, es cierto que la prudencia y las otras virtudes morales son mutuamente interdependientes. La imprudencia, en la medida en que implica una falta de prudencia obligatoria y no una mera brecha en la mentalidad práctica, es un pecado. Sin embargo, siempre es necesariamente distinta de la indulgencia malvada especial que suele acompañarla. Si se procede a largo plazo con un desprecio formal de las declaraciones divinas sobre el punto, será un pecado mortal (Delany, 1911).

La Prudencia según Santo Tomas de Aquino

La prudencia es la virtud más necesaria para la vida humana. Efectivamente, vivir bien consiste en obrar bien. Pero, para que uno obre bien no sólo se requiere la obra que se hace, sino también el modo de hacerla, esto es, que obre conforme a recta elección, y no por impulso o pasión. Mas como la elección es respecto de los medios para conseguir un fin, la rectitud de la elección requiere dos cosas, a saber: el fin debido y el medio convenientemente ordenado al fin debido. Ahora bien, respecto del fin debido, el hombre se dispone convenientemente mediante la virtud que perfecciona la parte apetitiva del alma, cuyo objeto es el bien y el fin; y respecto del medio adecuado al fin debido, necesita el hombre disponerse directamente mediante el hábito de la razón, ya que el deliberar y elegir, que versan sobre los medios, son actos de la razón. Por consiguiente, es necesario que en la razón exista alguna virtud intelectual que la perfeccione convenientemente respecto de los medios a elegir para la consecución del fin, y tal virtud es la prudencia. La prudencia, pues, es una virtud necesaria para vivir bien.

Como escribe San Isidoro en el libro Etymol: Prudente significa como ver a lo lejos; es ciertamente ser perspicaz y prevé a través de la incertidumbre de los sucesos. Ahora bien, la

visión pertenece no a la facultad apetitiva, sino a la cognoscitiva. Es, pues, evidente que la prudencia pertenece directamente a la facultad cognoscitiva. No pertenece a la facultad sensitiva, ya que con ésta se conoce solamente lo que está presente y aparece a los sentidos, mientras que conocer el futuro a través del presente o del pasado, que es lo propio de la prudencia, concierne propiamente al entendimiento, puesto que se hace por deducción. Por consiguiente, la prudencia radica propiamente en el entendimiento.

Lo propio de la prudencia es poder aconsejar bien. Ahora bien, el consejo versa sobre lo que debemos hacer en orden a un fin determinado. Resulta, por lo mismo, evidente que la prudencia radica exclusivamente en el entendimiento práctico.

Corresponde a la prudencia no solamente la consideración racional, sino también la aplicación a la obra, que es el fin principal de la razón práctica. Ahora bien, nadie puede aplicar de forma adecuada una cosa a otra sin conocer ambas, es decir, lo aplicado y el sujeto al que se aplica. Las acciones, a su vez, se dan en los singulares, y por lo mismo es necesario que el prudente conozca no solamente los principios universales de la razón, sino también los objetos particulares sobre los cuales se va a desarrollar la acción.

La prudencia no radica en los sentidos exteriores con los que conocemos los sensibles propios, sino en el sentido interior, que se perfecciona con la memoria y la experiencia para juzgar con prontitud sobre los objetos particulares, objetos de esa experiencia. Pero esto no implica que la prudencia esté en el sentido interior como sujeto principal; más bien radica principalmente en el entendimiento, y por cierta aplicación se extiende al sentido interior.

Virtud es la que hace bueno al sujeto que la posee y a sus actos. Pero el bien puede tomarse en dos sentidos: material, lo que es bueno; formal, la razón de bien. El bien en el segundo aspecto es objeto de la voluntad. Por eso, si hay hábitos que hacen recta la consideración de la razón sin tener en cuenta la rectitud de la voluntad, tienen menos carácter de virtud, porque orientan materialmente hacia un objeto bueno, es decir, a lo que es bueno, pero no bajo la razón de bien. Tienen, en cambio, más carácter de virtud los hábitos que se ordenan a la rectitud de la voluntad, porque consideran el bien no solamente de una manera material, sino también formal; es decir, consideran lo que es bueno bajo la razón de bien. Ahora bien, como queda ya expuesto, a la prudencia atañe la aplicación de la recta razón a obrar, cosa que no se hace sin la rectificación de

la voluntad. De ahí que la prudencia tiene no solamente la esencia de la virtud, como las demás virtudes intelectuales, sino también la noción de virtud propia de las virtudes morales, entre las cuales se enumera.

Dado que los actos y los hábitos se especifican por sus objetos, es necesario que sea hábito especial aquel al que le corresponde un objeto especial distinto de los demás; y, si se trata de un hábito bueno, será una virtud especial. Ahora bien, este carácter especial del objeto deriva no de la consideración material del mismo, sino de su razón formal, ya que la misma realidad puede ser objeto de diversos hábitos e incluso de diversas potencias, pero bajo distintos aspectos. Y se requiere mayor diversidad de objeto para la diversidad de potencias que para la de hábitos, dado que, en la misma potencia pueden darse varios hábitos. En consecuencia, la diversidad formal de objetos que diversifica las potencias distingue aún más los hábitos. Siendo esto así, la prudencia radica en el entendimiento, se distingue de las demás virtudes intelectuales en función de la diversidad material de los objetos. En efecto, la sabiduría, la ciencia y la inteligencia versan sobre objetos necesarios; el arte, en cambio, y la prudencia, sobre cosas contingentes. Pero el arte trata sobre lo factible, es decir, lo que se realiza en alguna materia exterior, por ejemplo, una casa, un cuchillo y cosas semejantes; la prudencia, empero, trata sobre lo agible, o sea, sobre la actividad misma del sujeto que actúa. La prudencia se distingue, a su vez, de las virtudes morales por la distinta modalidad de objeto que especifica las potencias, ya que radica en el entendimiento, y las virtudes morales en la voluntad. Resulta, pues, evidente, que la prudencia es virtud especial distinta de todas las demás.

El fin de las virtudes morales es el bien humano, y el del alma humana consiste en estar regulada por la razón. Es, por lo tanto, necesario que se dé previamente en la razón el fin de las virtudes morales. Y así como en la razón especulativa hay cosas conocidas naturalmente de las que se ocupa el entendimiento, y cosas conocidas a través de ellas, o sea, las conclusiones que pertenecen a la ciencia, así en la razón práctica preexisten ciertas cosas como principios naturales, y son los fines de las virtudes morales, porque, el fin en el orden de la acción es como el principio en el plano del conocimiento. Hay, a su vez, en la razón práctica algunas cosas como 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. Por eso no incumbe a la prudencia imponer el fin a las virtudes morales, sino sólo disponer de los medios.

Conformarse con la recta razón es el fin propio de cualquier virtud moral. Y así, la templanza va encaminada a que el hombre no se desvíe de la razón por la concupiscencia; igualmente, la fortaleza procura que no se aparte del juicio recto de la razón por el temor o por audacia. Ese fin se lo señaló al hombre la razón natural, que dicta a cada uno obrar conforme a la razón. Ahora bien, incumbe a la prudencia determinar de qué manera y con qué medios debe el hombre alcanzar con sus actos el medio racional. En efecto, aunque el fin de la virtud moral es alcanzar el justo medio, éste solamente se logra mediante la recta disposición de los medios.

La prudencia es la recta razón en el obrar. Por lo tanto, el acto principal de la prudencia debe ser el acto principal de la razón en la dirección de obrar. En ella hay que señalar tres actos:

-El primero, pedir consejo, que implica indagar.

-El segundo acto es juzgar el resultado de la indagación. Ahí termina la razón especulativa. Pero la razón práctica, que está orientada a la acción, va más allá, y entra en juego

-El tercer acto, es decir, imperar. Este acto consiste en aplicar a la operación el resultado de la búsqueda y del juicio. Y dado que este acto entra más de lleno en la finalidad de la razón práctica, se sigue de ello que es el acto principal de la misma, y, por consiguiente, lo es también de la prudencia. La prueba de ello está en el hecho de que la perfección del arte consiste en el juicio y no en el imperio. Por eso se considera mejor artista el que a sabiendas hace mal la obra de arte que quien la realiza mal involuntariamente, porque esto parece que tiene su raíz en la falta de juicio recto. En la prudencia, en cambio, se da el fenómeno inverso. En efecto, es más imprudente quien peca queriendo que quien lo hace sin querer, pues el primero falla en el acto principal de la prudencia, que es el imperio.

En cuanto que hay quien, por cierta habilidad de ánimo, es rápido para emprender lo que debe obrar. Esto corresponde a la prudencia, cuyo acto principal es el imperio para la acción sobre lo que previamente ha sido objeto del consejo y del juicio. Por eso, conviene obrar rápidamente una vez tomada la determinación, pero ésta se ha de tomar con calma. Por esa razón, la diligencia es propiamente acto de la prudencia. De ahí que diga San Agustín que la prudencia está en guardia y en vigilancia diligente, no sea que, insinuándose poco a poco una mala persuasión, nos haga caer.

Hay quien sostiene que la prudencia no abarca el bien común, sino el bien propio, porque piensan que el hombre debe buscar solamente el propio bien. Pero esta opinión es contraria a la caridad, que no busca su interés. Por esa razón, hay que esforzarse por agradar a todos, sin procurar el propio interés, sino el de la mayoría para que se salven. Es incluso contraria a la recta razón que juzga el bien común mejor que el particular. Por consiguiente, dado que es propio de la prudencia deliberar, juzgar y ordenar los medios para llegar al fin debido, es evidente que la prudencia abarca no sólo el bien particular de un solo hombre, sino el bien común de la multitud.

Las especies de hábitos proceden de la diversidad de objetos formales. Ahora bien, cuando se trata de hábitos ordenados a un fin, éste se convierte en razón formal de los hábitos. Por lo tanto, las diversas especies de hábitos se distinguen necesariamente por su relación con los distintos fines. Pues bien, son fines diversos el bien propio, el bien de la familia y el bien de la patria. Por consiguiente, esto da lugar a que haya otras tantas especies diferentes de prudencia:

- La prudencia propiamente dicha, ordenada al bien personal particular;
- La prudencia económica, ordenada al bien común de la casa o de la familia, y
- La prudencia política, ordenada al bien común de la ciudad o de la nación.

La prudencia radica en la razón cuya función propia es regir y gobernar. Por lo tanto, en la medida en que cada cual participa del gobierno y dirección necesita de la razón y de la prudencia.

La prudencia puede tener tres sentidos:

-Hay, en efecto, una prudencia falsa por su semejanza con la verdadera. En efecto, ya que es prudente quien dispone lo que hay que hacer en orden a un fin, tiene prudencia falsa quien, por un fin malo, dispone cosas adecuadas a ese fin, pues lo que toma como fin no es realmente bueno, sino sólo por semejanza con él, como se habla, por ejemplo, de buen ladrón. De este modo, por semejanza, se puede llamar buen ladrón al que encuentra el camino adecuado para robar.

-Hay un segundo tipo de prudencia, la verdadera, porque encuentra el camino adecuado para conseguir el fin realmente bueno. Resulta, sin embargo, imperfecta por dos razones. La primera, porque el bien que toma como fin no es el fin común de toda vida humana, sino solamente de un nivel especial de cosas. Por ejemplo, cuando uno encuentra el camino adecuado para negociar o para navegar, se dice de él que es un negociante o un marinero prudente. La segunda, porque falla en el acto principal de la prudencia. Es, por ejemplo, el caso de quien posee consejo y juicio rectos en los negocios referentes a toda la vida, pero no impera con eficacia.

-Pero hay un tercer tipo de prudencia que es verdadera y perfecta; es la que aconseja, juzga e impera con rectitud en orden al fin bueno de toda la vida.

Las virtudes deben guardar conexión entre sí, de tal manera que, quien posee una las posee todas. Ahora bien, todo el que está en gracia posee la caridad. En consecuencia, debe poseer las demás virtudes. Dado, pues, que la prudencia es virtud, debe poseer también la prudencia.

La prudencia implica conocimiento de los objetos operables, tanto universales como particulares, a los cuales aplica la prudencia los principios universales. Así, pues, respecto al conocimiento universal, coinciden la prudencia y la ciencia especulativa, ya que, los primeros principios universales de una y otra son conocidos naturalmente, con la salvedad de que los principios comunes de la prudencia son más connaturales al hombre, ya que, es mejor la vida especulativa que la vida humana. Mas otros principios universales subsiguientes, sean de la razón especulativa, sean de la razón práctica, no los tiene el hombre por naturaleza, sino que debe adquirirlos o por experiencia o por instrucción. Pero en cuanto al conocimiento particular de las cosas en las que se realiza la acción, hay que distinguir también. En efecto, la operación puede recaer sobre los medios o sobre el fin. Ahora bien, los fines rectos de la naturaleza humana están ya prefijados. Por eso puede haber inclinación natural hacia esos fines; y así, hay quienes, que por disposición natural, poseen determinadas virtudes que les inclinan hacia fines rectos, y, por lo tanto, tienen, también por naturaleza, un juicio recto sobre esos fines. Pero en las cosas humanas no están prefijados los medios, sino que se diferencian según la variedad de las personas y de los negocios. De ahí que, como la inclinación natural va orientada siempre a algo determinado, ese conocimiento no puede ser innato, si bien por disposición natural puede ser más apto uno que otro para discernir esos medios; el mismo fenómeno se repite también en las

conclusiones de las ciencias especulativas. En consecuencia, dado que la prudencia no versa sobre los fines, sino sobre los medios, se interpreta que no es natural.

El olvido afecta sólo al conocimiento. Por esa razón puede olvidarse totalmente un arte y de igual modo la ciencia, hábitos propios del entendimiento. Pero la prudencia no es solamente cognoscitiva, sino también apetitiva, ya que, su acto principal es el imperio, que consiste en aplicar el conocimiento adquirido a la tendencia y a la operación. Por eso la prudencia no desaparece directamente por olvido, sino que, más bien, se deprava por las pasiones, puesto que, lo deleitable y lo triste pervierten el juicio de la prudencia. De ahí que en la Escritura se lee: La belleza te sedujo y la pasión pervirtió tu corazón; y, en otro lugar: No recibas regalos que ciegan a los prudentes (Ex 23,8). El olvido puede, sin embargo, tornarse en obstáculo para la prudencia, ya que ésta, para mandar, se basa en algún conocimiento, y éste puede desaparecer.

Se puede distinguir un triple género de partes: integrales, como son partes de una casa, la pared, el techo, el cimiento; subjetivas, como la vaca y el león en el género animal; potenciales, como la virtud nutritiva y la sensitiva en el alma. Así, pues, son tres los modos de poder asignar partes a una virtud: **El primero**, por semejanza con las partes integrales. En este caso se dice que son partes de una virtud determinada aquellos elementos que necesariamente deben concurrir para el acto perfecto de la misma. Y así, entre los indicados se pueden tomar ocho para la prudencia. De estas ocho, cinco pertenecen a la prudencia como cognoscitiva, o sea, *la memoria, la razón, la inteligencia, la docilidad y la sagacidad*; las otras tres le pertenecen como preceptiva, aplicando el conocimiento a la obra, es decir: la previsión o providencia, la circunspección y la precaución. La razón de esta diversidad resulta evidente teniendo en cuenta que en el conocimiento hay que considerar tres momentos. El primero de ellos es el conocimiento en sí mismo. Si se refiere a cosas pasadas da lugar a la memoria, y si a cosas presentes, sean contingentes, sean necesarias, se le llama inteligencia.

El segundo, la adquisición misma del conocimiento. Este se logra o por enseñanza, y nos da la docilidad, o por propia invención, lo cual da lugar a la eustochia, que es el saber «conjuntar bien». Parte de la misma, es la sagacidad, que es una pronta conjeturación del medio.

El tercero es el uso del conocimiento, en cuanto que unas cosas conocidas nos llevan a conocer o juzgar otras, y esta tarea corresponde a la razón. La razón, por su parte, para preceptuar de una

manera conveniente, debe poner en juego tres cosas. La primera, ordenar algo adecuado al fin, lo cual es propio de la previsión; la segunda, tener en cuenta los distintos aspectos de la situación, tarea que incumbe a la circunspección; la tercera, evitar los obstáculos, y esto atañe a la precaución. Las partes subjetivas de una virtud las llamamos especies de la misma. Así consideradas, son partes de la prudencia en sentido propio, la prudencia con que cada cual se gobierna a sí mismo y la prudencia ordenada al gobierno de la multitud; una y otra son específicamente distintas. La prudencia que gobierna a la multitud se diversifica, a su vez, según las especies distintas de multitud. Hay, en primer lugar, una multitud congregada en orden a un negocio particular, como el ejército se reúne para luchar, y de ellos se encarga la prudencia militar. Otra multitud se forma para toda la vida, como es la casa o familia, y ésta se rige por la prudencia económica; o la agrupación de una ciudad o de una nación, para cuya dirección reside en el jefe la prudencia de gobierno. Si tomamos la prudencia en un sentido amplio, implicando también la ciencia especulativa, podemos entonces asignarle como partes la dialéctica, la retórica y la física, conforme a los tres modos del proceso científico: el primero, la demostración, que da origen a la ciencia, y esto compete a la física, bajo cuyo nombre quedan comprendidas las ciencias especulativas; el segundo parte de lo probable y forma la opinión, que da origen a la dialéctica; el tercero, de ciertas conjeturas deduce una sospecha o una leve persuasión, lo cual incumbe a la retórica. Se puede, no obstante, decir que estos tres pasos pertenecen a la prudencia propiamente dicha, pues ésta razona unas veces basándose en principios necesarios; otras, en cosas probables; a veces, también, incluso en conjeturas. Se consideran asimismo partes potenciales de una virtud las virtudes anexas ordenadas a otros actos o materias secundarias porque no poseen la potencialidad total de la virtud principal. En este sentido se consideran partes de la prudencia la eubulia, que se refiere al consejo; la synesis, o buen sentido, para juzgar lo que sucede ordinariamente, y la gnome o perspicacia, para juzgar aquellas circunstancias en las que es conveniente, a veces, apartarse de las leyes comunes. La prudencia, por su parte, se ocupa del acto principal, que es el precepto o imperio.

La prudencia versa sobre acciones contingentes. Ahora bien, en esas acciones no puede regirse el hombre por la verdad absoluta y necesaria, sino por lo que sucede comúnmente, ya que debe haber proporción entre los principios y las conclusiones, y de los unos deducir las otras. Ahora bien, para conocer la verdad entre muchos factores es necesario recurrir a la experiencia, y por esa razón la virtud intelectual nace y se desarrolla con la experiencia y el tiempo. La experiencia,

a su vez, se forma de muchos recuerdos. En consecuencia, la prudencia conlleva el tener memoria de muchas cosas, y por eso es conveniente considerar a la memoria como parte de la prudencia.

No se debe tomar a la inteligencia como una facultad intelectual, sino en cuanto implica cierta estimación recta de algún principio último conocido por sí mismo; así, se debe hablar de la inteligencia de los primeros principios. Ahora bien, toda deducción racional procede de principios considerados como primeros. Por lo mismo, todo proceso racional debe partir de esos principios. Dado, pues, que la prudencia es la recta razón en el obrar, todo el proceso de la misma debe derivarse necesariamente de un conocimiento claro de los principios. Por esa razón se pone a la inteligencia como parte de la prudencia.

La prudencia tiene por objeto las acciones particulares. Y dada la diversidad, casi infinita, de modalidades, no puede un solo hombre considerarlas todas a corto plazo, sino después de mucho tiempo. De ahí que, en materia de prudencia, necesite el hombre de la instrucción de otros, sobre todo de los ancianos, que han logrado ya un juicio equilibrado sobre los fines de las operaciones. Por eso es conveniente prestar atención, no menor que a las verdades demostradas, al juicio y a las opiniones indemostrables de la gente experimentada, de los ancianos y de los prudentes, pues la experiencia les enseña a éstos a penetrar en los principios. Ahora bien, lo propio de la docilidad es disponer bien al sujeto para recibir la instrucción de otros. Por lo tanto, es de buen sentido considerar la docilidad como parte de la prudencia. La docilidad, lo mismo que cuanto atañe a la prudencia, es natural como aptitud. Pero su completo desarrollo depende mucho del esfuerzo humano; es decir, está en función de que el hombre atienda solícito, y con frecuencia y respeto, a las enseñanzas de los mayores, en vez de descuidarlas por pereza o rechazarlas por soberbia.

Es propio del prudente formar un juicio recto sobre la acción. Ahora bien, la recta apreciación u opinión se consiguen, tanto en el plano operable como en el especulativo, de dos maneras:

-Por invención propia y

-Aprendiendo de otro

Mas igual que la docilidad va encaminada a disponer al hombre para recibir de otro una apreciación recta, la sagacidad se propone la adquisición de una recta opinión por propia iniciativa, pero entendida la sagacidad en el plano de la vigilancia o eustochia, de la que es parte. En efecto, la vigilancia o eustochia deduce bien en toda clase de asuntos; la sagacidad, en cambio, es habilidad para la rápida y fácil invención del medio. Sin embargo, hay un filósofo que considera la sagacidad como parte de la prudencia, y la toma en el sentido de vigilancia en toda su amplitud. Por eso dice que la sagacidad es un hábito por el que de pronto se sabe hallar lo que conviene.

Es oficio del prudente aconsejar bien. Ahora bien, el consejo es una especie de investigación que va de unas cosas a otras, lo cual es obra de la razón. Por lo tanto, para la prudencia es necesario que el hombre razone bien. Mas dado que lo exigido para la perfección de la prudencia se considera como parte exigitiva o integral de la misma, se debe considerar la razón entre las partes integrales de ella

La prudencia trata propiamente de los medios, y es función suya principal ordenarlos de forma apropiada al fin. Si bien hay cosas necesarias para el fin que dependen de la providencia divina, de la prudencia humana, sin embargo, dependen solamente acciones contingentes que puede realizar el hombre en función del fin. Por eso la previsión es parte de la prudencia.

La función principal de la prudencia es la recta ordenación al fin. Esto, en realidad, no se logra bien si el fin no es bueno, y bueno también, y apropiado, lo que a él se ordena. Ahora bien, dado que la prudencia trata de las acciones particulares en que concurren muchas cosas, sucede que algo, en sí mismo bueno y adecuado al fin, se torna malo e inadecuado a él por algún elemento que concurra. Así, dar a uno muestras de amor, considerado en sí mismo, parece conveniente para moverle a amar; no lo será, en cambio, si es soberbio o lo toma como adulación. Por eso es necesaria en la prudencia la circunspección con esta finalidad: que el hombre compare lo que se ordena al fin con las circunstancias.

La prudencia se ocupa de acciones contingentes en las cuales puede mezclarse lo verdadero con lo falso, el mal con el bien, por la variedad de situaciones en que se presentan esas acciones en las que el bien está impedido por el mal, y éste presenta apariencias de bien. Por eso la prudencia necesita de precaución para aceptar el bien y evitar el mal.

Como queda expuesto, la función propia de la prudencia es dirigir y mandar. De ahí que, donde hay razón especial de régimen o imperio de los actos humanos, hay también razón especial de prudencia. Ahora bien, resulta evidente que existe razón especial y perfecta de régimen en quien no sólo debe regirse a sí mismo, sino también a la comunidad perfecta de una ciudad o un reino. En efecto, la república es tanto más perfecta cuanto más universal, extendiéndose a más cosas y llegando a un fin más elevado. De ahí que, por una razón especial y perfectísima, atañe la prudencia al rey, a quien incumbe regir la ciudad o el reino. Por eso entre las especies de prudencia se enumera la regnativa.

La razón formal del objeto dividido en universal y particular, en todo y en partes, diversifica también las artes y las virtudes, y, según esa diferencia, una es principal respecto de la otra. Ahora bien, resulta evidente que la familia ocupa un puesto medio entre la persona individual y la ciudad o reino, ya que, en efecto, la persona individual es parte de la familia, y la familia, a su vez, lo es de la ciudad o reino. Por esa razón, al igual que la prudencia común, que es directiva del individuo, es distinta de la política, la económica debe distinguirse de las dos.

Lo que es producto del arte y de la inteligencia debe ser conforme a lo que procede de la naturaleza, obra de la inteligencia divina. Pues bien, la naturaleza tiene dos objetivos: primero, dirigir cada cosa en sí misma; segundo, resistir a cuanto se oponga o pueda destruirla. Por esa razón proveyó a los animales no sólo de apetito concupiscible, para que tiendan a las cosas convenientes para su conservación, sino también del apetito irascible, que les impulse a resistir a cuantos se les opongan. De ahí que es también necesario que en lo que está regido por la razón haya no sólo la prudencia política que disponga de forma conveniente lo que atañe al bien común, sino, además, la prudencia militar que rechace los ataques del enemigo.

El principio inferior del movimiento es ayudado y perfeccionado por el principio superior, como el cuerpo es movido por el alma. Ahora bien, resulta evidente que la rectitud de la razón humana se relaciona con la razón divina en la línea de relación de movimiento entre el inferior y el superior, ya que la razón divina es la regla suprema de toda rectitud humana. De ahí que la prudencia, que implica rectitud de la razón, es perfeccionada y ayudada al máximo en cuanto es regulada y movida por el Espíritu Santo, y esto es propio del don de consejo. En consecuencia, el don de consejo corresponde a la prudencia ayudándola y perfeccionándola.

Prudencia y Sabiduría Práctica

Según Aristóteles, los “estados de la virtud de los cuales el alma posee la verdad por medio de la afirmación o la negación son cinco, a saber, el arte [τέχνη, technê], el conocimiento científico [ἐπιστήμη, epistêmê], la sabiduría práctica [φρόνησις, phronêsis], la sabiduría filosófica [σοφία, sophia], y la razón intuitiva [νοῦς, nous]” (Aristóteles, 2000, Libro VI). (Cugueró-Escofet y Rosanas, 2016).

Phronêsis o sabiduría práctica es un tipo de conocimiento que se adquiere a través de la práctica. La sabiduría práctica es una apreciación de la realidad, de las relaciones causa-efecto que nos ayudan a resolver problemas que no están fijos, aún no determinados por el conocimiento existente de las relaciones causa-efecto. Por lo tanto, el conocimiento existente o sophia, que es la suma de nous y epistêmê, no es suficiente. Las personas necesitan comenzar a aprender este conocimiento práctico adquiriendo experiencia personal o a través de la experiencia de otros. (En este caso, esta experiencia puede ser real, como el consejo de un gerente experimentado, o puede simularse mediante instrucción formal, como el método del caso). Cuando las personas adquieren sabiduría práctica a través de su propia experiencia, corren el riesgo de aprender algo incorrecto. Esto haría que la sabiduría práctica se deteriorara, ya que la gente atribuiría causas equivocadas a ciertos efectos, lo que solo empeoraría las cosas para futuras decisiones (Cugueró-Escofet y Rosanas, 2016).

La prudencia es la virtud que permite a una persona actuar de acuerdo con el conocimiento sobre qué medios son necesarios en una decisión dada, lo que en una decisión compleja implica sabiduría práctica (Aristóteles, 2000, Libro VI). Esta es, por tanto, una virtud intelectual, pero por sí sola no es una guía de comportamiento porque es necesario incorporar la razón (o el fin) de esa decisión (que, por cierto, también involucra los motivos de las personas). (Cugueró-Escofet y Rosanas, 2016).

Cugueró-Escofet y Rosanas (2016) afirman que la prudencia en la gestión se ha equiparado con puntos de vista simplistas sobre la incorporación de solo aspectos que se pueden medir, lo que Deirdre N. McCloskey denomina "variables P". Estos aspectos consisten principalmente en la prudencia relacionada con precios y beneficios, por lo que una decisión prudente debe prever precios y beneficios y evitar, en lo posible, los riesgos de pérdida, olvidando otros fines mayores

que se incluyen en las “O variables” y las “variables S” (McCloskey, 2006, 2008). Sen distingue entre “bienestar” y “agencia”, siendo el primero la noción que aparece en la función de utilidad, y la segunda la capacidad de formar metas, compromisos y valores (Amartya Sen, 1987). Por lo tanto, las “variables P” son medios, no fines, por lo que “la agencia debe entenderse, mucho más allá de los medios, como la capacidad y el deseo de formar metas” (McCloskey, 2008). En otros enfoques económicos, el hombre de Máxima Utilidad es visto como un “autómata [...] sin peleas internas y sin dilemas” (Lipka, 2013), por lo que este es un modelo de hombre que puede servir como herramienta para decidir cosas simples que requieren conocimiento puramente preestablecido y bien establecido y, por lo tanto, no es útil para decisiones complejas y reales, como es el caso de los gerentes. (Cugueró-Escofet y Rosanas, 2016).

Sin embargo, Cugueró-Escofet y Rosanas (2016) sugieren que el verdadero hombre prudente requiere cierto autocontrol, con una definición de prudencia que incluye algunas “reglas sueltas, vagas e indeterminadas” que instruyen al hombre prudente “para evitar riesgos” (Lipka, 2013). Por supuesto, las reglas de prudencia no son imperativos categóricos, ya que también existe la necesidad de sopesar si son o no adecuadas a una situación específica. Además, una vez que se tiene el conocimiento, un hombre prudente necesita estar dispuesto a comportarse en consecuencia.

Este concepto de prudencia que se encuentra en la literatura económica es bastante restrictivo. En esencia, significa evitar riesgos innecesarios. Sin embargo, hacer esto solo puede ser muy ineficiente para promover organizaciones donde los gerentes buscan crear valor a largo plazo. En este sentido, la prudencia por sí sola puede crear más problemas de los que puede resolver si, al comportarse de acuerdo con la prudencia, los administradores olvidan otras virtudes. Tenemos que ir mucho más allá para tener un concepto significativo de prudencia que pueda considerarse una virtud y que pueda incluir el concepto anterior como un caso particular (y simplista). Para ello, el concepto de prudencia en la toma de decisiones debe ser el de sopesar adecuadamente todas las consecuencias de una acción alternativa, sopesando las consecuencias deseadas y no deseadas, de forma que refleje la personalidad, los objetivos y el concepto de responsabilidad del decisor. Esto incorporaría la sabiduría práctica, que es el tipo de conocimiento que ya hemos explicado. Esta sabiduría práctica se ha tomado como equivalente a la prudencia en algunos casos, incluso si la prudencia requiere una voluntad de actuar de

acuerdo con todos los conocimientos involucrados en una decisión, no solo el conocimiento de la sabiduría práctica (Cugueró-Escofet y Rosanas, 2016).

Prudencia y Eficiencia Gerencial

Haider, Kassim y Raju (2019) señalan que la prudencia se asocia a menudo con el conocimiento, la sabiduría práctica y la perspicacia. Según Aristóteles (350 a. C./2005), la prudencia se utiliza para representar la capacidad de encontrar el equilibrio entre dos extremos y tomar la decisión adecuada que minimiza el daño y maximiza el bien. Sison (2003) definió la prudencia como un rasgo de carácter positivo que dispone la razón práctica para discernir el verdadero bien en cada circunstancia y elegir los medios adecuados para alcanzarlo. La prudencia es también el rasgo de carácter que permite a los líderes hacer los juicios correctos y elegir lo correcto para lograr los objetivos correctos. Contextualmente, los líderes demuestran prudencia cuando las oportunidades se examinan y evalúan completamente a la luz de las posibles consecuencias (Walton, 1988) y cuando las decisiones se toman con cuidado (Sison, 2003). Las decisiones que son arriesgadas y pueden ser difíciles, pueden afectar el tipo correcto de comportamiento (Toubiana & Yair, 2012). Por otro lado, Ciarrocchi (2012) apunta que el elemento de la espiritualidad en la toma de decisiones en el punto entero de la buena vida y el afecto constituye tener una buena vida. Drucker (2005) en una investigación sobre liderazgo señaló que los buenos líderes ayudarían a desarrollar la autogestión de un comportamiento individual. Además de eso, Peterson y Seligman (2004) detallaron que la prudencia como fuerza de carácter y sabiduría práctica guía la decisión de una persona al elegir una acción específica. Existe una relación significativa entre las virtudes prudentes y el comportamiento religioso de los líderes para lograr la bondad al liderar la comunidad. Asimismo, la prudencia es la aptitud perfeccionada para hacer buenas elecciones de nada más ni nada menos (Pieper, 1966). La virtud de la prudencia es la mera equidad, el juego limpio y el interior de la persona misma. Un líder prudente necesita deliberar, juzgar y decidir para tomar una buena decisión. No sólo eso, la prudencia asegura la capacidad de poder visualizar un futuro mejor y planificar acciones que sostengan las metas y aspiraciones a largo plazo en términos de identidad social. Además, la virtud del estilo de liderazgo prudente influye en la eficiencia gerencial y puede diferir según los distintos estilos de liderazgo. (Haider, Kassim y Raju, 2019).

Prudencia Política

Coll (1991) identifica la Prudencia Política como “Prudencia Normativa”. La prudencia normativa se centra en la obligación del líder de lograr el dominio moral de sí mismo, atender al contexto de la situación y, a través de la deliberación y el juicio cuidadoso, buscar los fines de la excelencia política. Adam Smith se refirió a tal prudencia como importante pero limitada, una virtud elogiada con “fría estima”, pero incapaz de sostener una vida moral plena (Smith, 1976).

La mayoría de las virtudes pueden entenderse mejor como las prácticas normativas que conlleva la búsqueda de la excelencia en un dominio de la conducta humana. Los estándares de excelencia derivan de los fines de la actividad dentro del dominio de la conducta (MacIntyre, 1984; Cooper, 1987). Se argumenta que la prudencia política abarca la lógica de la excelencia en el logro político y amplía la gama de preocupaciones y justificaciones morales. Los logros políticos excelentes consisten en resultados que: (1) ganan legitimidad, (2) perduran en el tiempo, (3) fortalecen la comunidad política, (4) desencadenan consecuencias mínimas imprevistas, (5) requieren un uso razonable de los recursos de poder y (6) soportan sin gran violencia y coerción para hacer cumplir el resultado (Dobel, 1988).

La prudencia política consiste en una familia de justificaciones derivadas de un excelente desempeño en el dominio de la política. El juicio prudente identifica los aspectos morales sobresalientes de una situación política que un líder tiene la obligación moral de atender al tomar una decisión. Este enfoque lleva la comprensión de la prudencia más allá de la recitación de ejemplos y extrae puntos de referencia que dan un contenido intelectual a las exigencias de la virtud (Dobel, 1998).

Dobel (1998) estableció que la prudencia política abarca siete dimensiones superpuestas de logros políticos agrupados en tres áreas relacionadas. La primera área se agrupa en torno a las capacidades que un líder debe cultivar para actuar con prudencia: (1) razón disciplinada y apertura a la experiencia, y (2) previsión y atención al largo plazo. La segunda área se agrupa en torno a las modalidades que los líderes del arte de gobernar deben dominar: (3) desplegar poder; (4) tiempo e impulso, y (5) la relación apropiada de medios y fines. La tercera área se agrupa en torno a los atributos de los resultados políticos a los que debe prestar atención el arte de gobernar prudente: (6) la durabilidad y legitimidad de los resultados, y (7) las consecuencias para la

comunidad. Para ser políticamente prudente, un líder debe prestar atención a cada una de las siete dimensiones. No rendir cuentas significa que un líder es culpable de negligencia

Liderazgo Prudente

La palabra 'prudencia' tiene su origen en el latín, que significa 'mirar' o 'ver', lo que refuerza la importancia del autodomínio. La prudencia requiere una razón disciplinada, es decir, la capacidad de ver y pensar con claridad sin dejarse llevar por las pasiones o el egocentrismo. Talleyrand sugirió que los buenos líderes deberían tener poca malicia y rencores en la política (Cooper, 1932). Las decisiones basadas en emociones no disciplinadas por la reflexión pueden conducir a juicios irresponsables, fracasos o grandes pérdidas por pequeñas ganancias. Todos los que dependen de un líder confían en que mantenga una visión clara y reflexione sobre sus acciones (Dobel, 1998).

Según las reflexiones de Dobel (1998), la razón prudente se basa en la apertura y la atención a la complejidad de la realidad. El buen juicio requiere buena información y una voluntad de aprender. Los líderes prudentes se esfuerzan por ver el mundo con claridad y buscan conocimientos sobre el mundo físico, social y económico que les rodea. Además, la razón y la apertura conducen a la deliberación y al aprendizaje. El cardenal Richelieu, al igual que Maquiavelo, instó a los funcionarios públicos a no escuchar a los aduladores y amigos al emitir juicios. Una señal clara de prudencia es la voluntad de buscar el consejo y la ayuda de expertos calificados en la formulación de políticas. Richelieu enfatizó la necesidad de desarrollar una capacidad de asesoramiento honesto y experto en las instituciones y animar a las personas a decir la verdad en lugar de ocultarla (Richelieu, 1961; Maquiavelo, 1973, XVII, XVIII). Este enfoque requiere autoconocimiento para que los líderes puedan contratar a personas que complementen sus conocimientos y fortalezas. La capacidad de aprender y utilizar a otros más capaces que uno mismo destaca la centralidad de la razón, la deliberación y la apertura al juicio prudente. También protege contra el autoengaño del que muchos líderes son presa (Goldhamer, 1978; Janis, 1982) (Dobel, 1998).

Dobel (1998) ha establecido que la apertura es importante para un líder prudente, lo que significa que no deben cerrar las opciones de forma innecesaria o prematura, ni comprometerse en exceso con una solución. Cualquier acción puede generar consecuencias y daños no previstos, por lo

que la prudencia requiere que los líderes estén dispuestos a repensar sus acciones y considerar tanto los problemas como el bienestar que puedan generar. La rigidez ideológica es un enemigo constante del juicio prudente, ya que puede interpretar toda la información dentro de un marco de referencia y conducir a un resultado sin importar los costos. Ser impulsado por la emoción, la venganza, la ira, la ambición o el orgullo viola las responsabilidades del liderazgo y los requisitos de la prudencia.

Gran parte del conocimiento prudente se centra en el conocimiento histórico. Esto implica descubrir tanto como sea posible sobre la historia de las instituciones, aliados y adversarios. Un líder debe tratar de aprender sus prácticas y entendimientos para poder trabajar con ellos, evitar ser manipulado o cometer errores ignorantes. Los líderes tienen la obligación especial de comprender el nivel de confiabilidad, las intenciones y capacidades de las personas, especialmente de los adversarios. Esto obliga a los líderes a desarrollar la capacidad de proyectarse en la mente de los demás y conocer su trasfondo cultural e histórico (Neustadt y May, 1986). No explorar y comprender los aspectos históricos de un caso viola la prudencia política (Dobel, 1998).

Los estudios de Dobel (1998) señalan que la derivación latina del término prudencia sugiere que los líderes prudentes ejercen la previsión. Intentan anticipar problemas futuros y escanear el poder y los intereses de los actores en su mundo político. Para Maquiavelo, el sello distintivo de un buen líder era la capacidad de prever y abordar los problemas políticos de manera temprana (Maquiavelo, 1973). La previsión también requiere que los líderes piensen en las consecuencias de la acción y eviten acciones en las que las posibles consecuencias negativas superen el bien buscado. De manera similar, esta previsión y atención a la realidad hace que los líderes presten especial atención a la preparación para contingencias razonables y al manejo del poder y la hostilidad de los demás. La previsión exitosa también permite a los líderes actuar cuando surge la oportunidad, lo que lleva a un enfoque a largo plazo.

Pensar en el largo plazo es importante para un líder prudente, ya que permite pensar con más claridad y no dejarse llevar por las pasiones del momento o el clamor de grupos que exigen soluciones inmediatas. Aunque al final todos morimos, esta disciplina de reflexión se centra en cuestiones de durabilidad y legitimidad, lo que impulsa la prudencia más allá del interés propio de una persona en particular. El momento de la victoria pone realmente a prueba el arte de

gobernar prudente. La visión a largo plazo permite a un líder vincular los logros con el descubrimiento y el desarrollo de lo que requieren los compromisos morales en una situación limitada (Dobel, 1998).

Dobel (1998) enfatiza que los líderes prudentes entienden que la preparación para las ventanas de oportunidad, la creación de coaliciones y la aceptación de políticas dependen de esfuerzos sostenidos que a menudo se manifiestan como un impulso y una dirección de movimiento en lugar de un resultado estático y determinable.

En la vida política, el poder determina la gama de posibilidades de realización. Con demasiada frecuencia, las personas en posiciones de autoridad desdeñan el ejercicio del poder porque creen que su competencia técnica o autoridad debería asegurar su posición. Sin embargo, nadie con responsabilidades puede estar por encima del juego del poder. Toda la vida oficial está plagada de política, y el liderazgo oficial o no oficial requiere un dominio hábil del arte de adquirir y desplegar el poder. El logro político depende de la atención al propio poder, así como de la capacidad de reunir el poder y los recursos necesarios para lograr los objetivos (Dobel, 1998).

Además, un líder debe comprender y apreciar el poder de los adversarios y aliados. Dada la importancia de las circunstancias y el poder para el logro, la capacidad de cronometrar las acciones de uno para estar de acuerdo con la mayor fortaleza de una posición y la posición más débil de un oponente es crucial. A veces, esto requiere años de preparación paciente trabajando para lograr un alineamiento particular de poder y producir las condiciones culturales y políticas para la aceptación. Puede significar trabajar con paciencia para lograr un cambio en los términos del debate o un incidente que genere apoyo en torno a un tema. Un liderazgo prudente no significa un liderazgo cauteloso o limitado (Dobel, 1998).

Dobel (1998) ha señalado que aunque es importante evitar el daño y la pérdida, Santo Tomás de Aquino argumentó que la prudencia busca activamente lograr el bien (Aquino, 1967). La inteligencia de un líder prudente busca oportunidades que le permitan actuar en consonancia con las metas y el poder. Los principios, leyes y normas rara vez dictan una acción clara en situaciones concretas. Si uno no espera un cumplimiento utópico de todas las metas, cada acción y logro solo se aproximará a las aspiraciones morales. Los logros a menudo consisten en una dirección y desarrollo de objetivos, de iniciar y mantener el impulso hacia un mayor logro

posterior. La paciencia y la oportunidad no se reducen al oportunismo o la quietud, sino que representan un diálogo entre posibilidades e ideales.

Si bien la prudencia no abarca toda la ética pública, amplía la gama de recursos morales disponibles para los líderes y evita las distinciones exageradas entre política y moralidad. La moralidad del arte de gobernar no es ni demoníaca ni romántica, sino que se construye sobre los cimientos y circunstancias de la ética humana. Toda acción moral está indeterminada y tiene lugar en un mundo de recursos limitados y restricciones impuestas por las circunstancias, por lo que toda moralidad es imperfecta. Toda moralidad relacional se esfuerza por obtener el mejor resultado "considerando todas las cosas" o "dadas las circunstancias". La política no difiere fundamentalmente de la moralidad por la que la mayoría de la gente vive todos los días. El liderazgo político puede estar moldeado por la responsabilidad hacia los demás y por la falta de reciprocidad o los problemas planteados por la hostilidad y las amenazas, pero difiere de la moralidad cotidiana en grado, no en tipo. Entender la prudencia como una virtud moldeadora y activa ligada a la previsión y al juicio dinámico significa que la prudencia no se reduce a la cautela o al conservadurismo (Dobel, 1998).

Dobel (1998) ha concluido que la prudencia política influye profundamente en el liderazgo ético. A partir de la obligación de autodominio, se genera una lista de verificación de preocupaciones que los líderes responsables tienen la obligación moral de tener en cuenta en sus juicios. La prudencia política no es simplemente una disposición de carácter para actuar, ni una narración de ejemplos. Es una virtud ligada a las responsabilidades morales del liderazgo político para discernir los aspectos prudenciales de una situación. El contenido intelectual de la prudencia política surge de todas las dimensiones de la excelencia en los logros políticos. La naturaleza del logro político genera una familia de justificaciones para la acción que tienen un peso moral y que los líderes tienen la obligación de considerar. Deben estructurar su percepción y reflexión en una situación. Estas justificaciones brindan una guía para el líder, pero también proporcionan estándares de juicio para que otros puedan ayudar o criticar las acciones de los líderes. Ellos son: (1) razón disciplinada y apertura a la experiencia y al conocimiento; (2) previsión y atención al largo plazo; (3) despliegue de poder y recursos; (4) sincronización, impulso y dirección; (5) adecuada alineación de medios y fines; (6) durabilidad y legitimidad de los resultados; y (7) construir y mantener la comunidad.

Prudencia y Ética Ambiental

Ferrari (2017) ha sugerido que, dado que la calidad ambiental y, más ampliamente, la relación con el medio ambiente se considera cada vez más un componente esencial de una buena vida, la ética de la virtud se ha convertido en un camino prometedor en la ética ambiental contemporánea.

Al extender la ética de la virtud a las cuestiones ambientales, Ferrari (2017) aclara que la perfección que está en el centro de la virtud ya no se limita a la realización "espiritual" del individuo, sino que involucra de alguna manera la dimensión corporal y material, la dimensión social e implica una relación adecuada con la naturaleza no humana también. Se pone de manifiesto una riqueza insospechada de la ética de la virtud; los nuevos desarrollos revelan la fecundidad del enfoque original, como ya ha sido el caso, por mencionar un desarrollo análogo, para el pensamiento político de Tomás.

Según Ferrari (2017), la introducción de una perspectiva de virtud en el estudio de los problemas ambientales puede sacar a la luz su relevancia ética y existencial, lo que dista mucho de ser obvio, especialmente cuando se los trata en términos meramente tecnocráticos o como condiciones límite para la supervivencia, que, por supuesto, son mucho menos que la buena vida. Por el contrario, la referencia a la virtud muestra que nuestra "alma" misma está en juego en las cuestiones ambientales, es decir, el sentido de la vida o nuestra auténtica realización humana.

Ferrari (2017) comenta que, dado que la comprensión de la virtud en general ha sufrido un proceso de empobrecimiento, antes de preguntarnos si la antigua virtud de la prudencia puede ayudarnos a hacer frente a nuestros complejos problemas ambientales, debemos verificar la adecuación del concepto de prudencia del que partimos, y tener cuidado con las versiones reductivas. La prudencia de Tomás corresponde, como veremos, en gran medida a la *φρόνησις* (sabiduría) aristotélica, pero en el transcurso de la Edad Moderna, el término ha tomado a menudo un significado bastante reduccionista. Consideremos, paradigmáticamente, la Teoría de los Sentimientos Morales de Adam Smith de 1759 (que, significativamente, nunca se refiere a Tomás):

“La seguridad, por tanto, es el objeto primero y principal de la prudencia. Es adversa a exponer nuestra salud, nuestra fortuna, nuestro rango o reputación a cualquier tipo de peligro. Es más cautelosa que emprendedora y más ansiosa por conservar las ventajas que ya poseemos que por adelantarnos a impulsarnos a la adquisición de ventajas aún mayores. Los métodos de mejorar nuestra fortuna, que principalmente nos recomienda, son aquellos que no exponen a ninguna pérdida o peligro; verdadero conocimiento y habilidad en nuestro oficio o profesión, asiduidad e industria en el ejercicio de la misma, frugalidad y hasta cierto grado de parsimonia, en todos nuestros gastos.” (Smith, 1759) (Ferrari, 2017).

Si bien la reflexión de Smith sobre la prudencia se mantiene y, en muchos aspectos, desarrolla de manera original la tradición clásica de esta virtud, no se puede dejar de notar un cierto cambio de significado hacia el sentido de “cautela” y “circunspección” tendiente a reducir los riesgos en torno a “nuestra fortuna”. En este sentido, Ferrari (2017) ha intentado recuperar la riqueza original de sentido de *φρόνησις*, tal como la entendía Tomás de Aquino, iluminando los recursos que ofrece al pensamiento ambiental.

La prudencia, en su forma perfecta o completa, es una virtud política, preocupada no solo por la perfección de la persona individual, sino también por la perfección de la comunidad, vista no como dimensiones yuxtapuestas, sino más bien como íntimamente conectadas. Tomás formula la relación de esta manera (Ferrari, 2017):

“El que busca el bien de muchos, busca en consecuencia su propio bien, por dos razones. Primero, porque el bien individual es imposible sin el bien común de la familia, el estado o el reino. Por eso Valerio Máximo dice de los antiguos romanos que ‘preferirían ser pobres en un imperio rico que ricos en un imperio pobre’. En segundo lugar, porque siendo el hombre parte de la casa y del estado, debe considerar lo que es bueno para él siendo prudente con el bien de muchos. Porque la buena disposición de las partes depende de su relación con el todo; así Agustín dice que ‘cualquier parte que no armonice con su todo, es ofensiva’.”

La prudencia “individual” y la “política” no pueden separarse completamente por la misma razón por la que el bien individual y el bien común no pueden separarse, sino que se implican mutuamente. Un individuo realmente prudente sabe que su propia realización no es posible en el aislamiento, sino que necesita una comunidad de muchas maneras diferentes. De hecho, no

solo la existencia, sino también el bienestar del individuo depende de los recursos (tanto materiales como inmateriales) proporcionados por la comunidad; a su vez, sin la contribución activa del individuo, la comunidad no puede mantenerse y mejorarse a sí misma.

En consecuencia, la verdadera prudencia individual no puede consistir en la mera persecución de intereses privados, sino que implica cuidar también la dimensión social, como un medio que hace posible la auténtica autorrealización. El mero comportamiento egoísta es más miope que prudente, ya que implica una mala comprensión del propio individuo, privado de la red de relaciones que le permite prosperar. A la inversa, la verdadera prudencia política no puede descuidar o negar las necesidades y los derechos del individuo (como es el caso de los regímenes totalitarios), ya que la comunidad misma no puede florecer adecuadamente sin apuntar a la perfección de cada persona. Tal implicación mutua de la dimensión individual y social de la prudencia, que también podríamos denominar la “estructura política” de la prudencia, es, por supuesto, de la mayor importancia en la perspectiva de los desafíos ambientales. Tomás distingue tres clases (especies) de prudencia, según sus respectivos fines (Ferrari, 2017):

“Por lo cual es necesario que haya diferentes especies de prudencia correspondientes a estos diferentes fines, de modo que una es “prudencia” simplemente así llamada, que se dirige al propio bien; otra, la “prudencia (económica) doméstica” que se dirige al bien común del hogar; y una tercera, la “prudencia política”, que se dirige al bien común del estado o reino”.

La prudencia económica es una dimensión intermedia entre la prudencia individual y la prudencia política ya que “es evidente que una casa es un medio entre el individuo y la ciudad o el reino”. En Tomás, como en Aristóteles, económica es la administración de un οἶκος (hogar, familiar). La “casa”, entendida en estos términos, no sólo incluye más miembros (familiares y sirvientes) que la familia nuclear moderna, sino que se basa más en actividades e intereses económicos, productivos que en meros vínculos afectivos. Refiriéndose a tales fines característicos de un οἶκος, Tomás plantea la siguiente objeción (Ferrari, 2017):

Parece que la economía doméstica no debe considerarse como parte de la prudencia. Pues, según el Filósofo (Ética a Nicómaco, VI) “la prudencia se dirige a una vida buena en general (ad bene vivere totum)”: mientras que la prudencia doméstica se dirige a un fin particular, a saber. las riquezas, según Ethic I. Luego una especie de prudencia no es doméstica.”

Se considera que Tomás amplía y profundiza la definición y el ámbito de la economía (Ferrari, 2017):

“La riqueza se compara con la prudencia doméstica, no como su fin último, sino como su instrumento, como se afirma en Política I. Por otro lado, el fin de la prudencia económica es una buena vida en general” (totum bene vivere) como se refiere a la conducta del hogar. En Ética. I, el Filósofo habla de la riqueza como fin de la prudencia económica, a modo de ejemplo y de acuerdo con la opinión de muchos (secundum studium plurimorum).”

Ferrari (2017) ha hecho énfasis en que ebe hacerse una clara distinción entre la actual forma reduccionista de pensar sobre la economía, o los objetivos económicos de facto que la mayoría de la gente está acostumbrada a “anhelar” (lo que Tomas llama studium plurimorum), y la esencia real de oeconomica. Tomas aclara que “el fin de la prudencia económica es totum bene vivere”: según él, la economía queda por debajo de su verdadero estándar y vocación, cuando se limita a la estrecha perspectiva del llamado decisor económico “racional”. El egoísta perfecto (homo oeconomicus) no alcanza en última instancia la racionalidad, ya que la buena vida e incluso la prosperidad económica duradera no se pueden lograr acumulando riquezas, que son un medio para obtener diferentes bienes y no un fin en sí mismos, como señala Tomás al principio. de la prima secundae. Si totum bene vivere es el fin último, los propios objetivos económicos deben perseguirse dentro de una perspectiva holística, sistémica y no estrictamente individualista.

Dentro de la perspectiva ambiental, Ferrari (2017) afirma que el interés propio ilustrado del individuo, que podríamos llamar el objeto formal de la economía, implica la conciencia de su dependencia de las condiciones ambientales tanto en términos de supervivencia como de bienestar. Por lo tanto, la raíz común οἶκος, tanto de la ecología como de la economía, es mucho más que una coincidencia fortuita. Es bastante claro cómo estos últimos, para garantizar el totum bene vivere, deben velar por la preservación de una red de frágiles relaciones ecológicas de las que depende la propia economía como fuente de "servicios ecosistémicos".

La perspectiva de Tomás de la "buena vida en general", aplicada a la economía, también posibilita un encuentro con desarrollos recientes del pensamiento ecológico. Como señala Ferrari (2017), el crecimiento de la "economía ecológica" ha aprendido a considerar los efectos secundarios de las actividades económicas que dañan el medio ambiente, no simplemente en términos de

"externalidades". Este término se refiere a los costos o daños que quedan fuera del alcance de un determinado actor económico y que, como tales, permanecen ocultos u ocultos, aunque mayoritariamente se cree que son minimizados y compensados dentro del beneficio general para el sistema económico. Esto no es realmente el caso, ya que los costos de las actividades de explotación del medio ambiente recaen en última instancia sobre los hombros de sujetos "impotentes" como las generaciones futuras o el medio ambiente. Son impotentes porque no están en condiciones de hacer valer sus derechos o intereses.

La integridad del buen vivir se pone así en riesgo en diferentes niveles, desde el individuo hasta la comunidad, tanto en una perspectiva sincrónica como diacrónica. El enfoque integral de la economía de Tomás es coherente con la idea actual de una "economía de la naturaleza" que lo abarca todo y que debe tenerse en cuenta si se quiere que la economía humana se desarrolle de manera sostenible. Una actitud que tome como paradigma del comportamiento racional el interés privado exclusivo del actor económico idealizado debería más bien considerarse miope e imprudente, ya que se basa en un malentendido y un empobrecimiento de la vocación original de la economía, que debe velar prudentemente por la conexión sostenible del hombre con la naturaleza, como fuente última de la riqueza económica y del propio bienestar humano. De esta manera, la prudencia (económica) se convierte en una guía para un uso inteligente y sostenible de los recursos naturales y para el reconocimiento y valoración del valor inherente de la naturaleza (Ferrari, 2017).

En su conclusión, Ferrari (2017) señala que repensar nuestra herencia filosófica y teológica a la luz de la crisis ambiental es una parte importante de este desafío, ya que las ideas tienen un gran impacto en el comportamiento, el estilo de vida y las prácticas. En sus investigaciones, Ferrari ha explorado las potencialidades de la ética de las virtudes de Tomás de Aquino, especialmente en su tratado sobre la virtud cardinal de la prudencia. Para Ferrari, la ecologización directa o "ecologización" de la filosofía y la teología de Tomás parece una empresa arriesgada, incorrecta e imposible. Sin embargo, desarrollar las potencialidades ocultas de la rica reflexión ética de Tomás en el contexto de nuestra crisis ecológica es una tarea importante para el futuro, una tarea de "un dueño de casa, que saca de su tesoro lo que es nuevo y lo que es viejo" (Ferrari, 2017).

Conclusiones

En el examen de la prudencia en las organizaciones sostenibles desde la perspectiva de Santo Tomás de Aquino, se revela una conexión profunda entre la sabiduría práctica y la sostenibilidad empresarial. La prudencia, como virtud cardinal, emerge como un componente esencial para guiar las decisiones y acciones de las organizaciones hacia prácticas más éticas y sostenibles.

En primer lugar, la aplicación de la prudencia implica una reflexión cuidadosa sobre las decisiones empresariales, considerando no solo los aspectos económicos, sino también los impactos sociales y ambientales. Este enfoque informado contribuye a la construcción de organizaciones que no solo buscan el éxito financiero, sino también la armonía con su entorno y su responsabilidad hacia la sociedad.

Santo Tomás enfatiza la importancia de la prudencia en la consideración de los valores y principios morales. En el contexto de organizaciones sostenibles, esto implica que las decisiones empresariales deben estar alineadas con valores éticos, promoviendo la equidad, la justicia y el bien común. La prudencia, entonces, se convierte en un faro ético que guía a las organizaciones hacia la consecución de metas sostenibles.

Además, la prudencia es esencial para la adaptabilidad y la toma de decisiones éticas en situaciones cambiantes. Las organizaciones sostenibles deben ser capaces de ajustar sus estrategias y políticas de manera sensata, respondiendo a desafíos emergentes y manteniendo su compromiso con la sostenibilidad a largo plazo.

En resumen, la incorporación de la prudencia según la perspectiva de Santo Tomás de Aquino ofrece un marco valioso para la gestión de organizaciones sostenibles. Al promover decisiones reflexivas, éticas y adaptativas, la prudencia emerge como una herramienta fundamental para impulsar la sostenibilidad y la responsabilidad social en el mundo empresarial actual. Su aplicación contribuye no solo a la viabilidad a corto plazo de las organizaciones, sino también a su contribución a un futuro más sostenible y ético.

Referencias

Aquinas, Thomas (1967). Prudence. Vol. 36, Part 2 of the Second Part (2a 2ae) of Summa Theologica. Thomas Gilby, O. P., ed. and trans., London: Blackfriars.

Aristotle (1985). Nicomachean ethics (trans: Irwin T). Hackett, Indianapolis.

Aristotle (2000). Nicomachean ethics. Translated by W. D. Ross. Internet Classics Archive by Daniel C. Stevenson. <http://classics.mit.edu/Aristotle/nicomachean.html>.

Ciarrocchi, J. W. (2012). Positive Psychology and Spirituality: A Virtue-Informed Approach to Well-Being. In L. J. Miller (Ed.), *The Oxford Handbook of Psychology and Spirituality* (pp. 425-436). Oxford: Oxford University Press.

Coil, Alberto R. (1991). "Normative Prudence as a Tradition of Statecraft." *Ethics and International Affairs*, 5, 33-51.

Cooper, Duff (1932). *Talleyrand*. New York: Harper.

Cooper, Terry (1987). "Hierarchy, Virtues, and the Practice of Public Administration." *Public Administration Review*, 47(4), 320-328.

Cugueró-Escofet, Natàlia and Rosanas, Josep M. 2016. Leadership, Ethics, Prudence and Justice: Prudence Alone is not Enough for Decision-Makers. Working Paper. IESE Business School-University of Navarra.

Delany, J. (1911). Prudence. In *The Catholic Encyclopedia*. New York: Robert Appleton Company. Retrieved February 10, 2023 from New Advent: <http://www.newadvent.org/cathen/12517b.htm> Traducido por Luz María Hernández Medina

Dobel, J. Patrick (1988). "Reflection and Good Reasons in Policy Analysis." In Edward Bryan Portis and Michael B. Levy, eds., *The Handbook of Political Theory and Policy Science*.

Dobel, J. Patrick. 1998. Political Prudence and the Ethics of Leadership. *Public Administration Review*. January/February 1998, Vol. 58, No. 1

Drucker, P. F. (2005). *Managing Yourself*. Harvard Business Review, 1-12.

Ferrari, Giuseppe. 2017. The Relevance of Prudence to Environmental Ethics: A Study on Thomas Aquinas' *Secunda Secundae*. *Jaarboek Thomas Instituut te Utrecht* 36 (2017), p. 127-164

Goldhamer, Herbert (1978). *The Advisors*. New York: Elsevier.

Janis, Irving L. (1982). *Groupthink*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.

Lipka, D. (2013). The Max U approach: prudence only, or not even prudence? A Smithian perspective. *Econ Journal Watch*, 10(1), 2-14.

Machiavelli, Niccolo (1973). *The Prince*. George Bull, trans., New York: Penguin Books.

MacIntyre, Alasdair C. (1984). *After Virtue: A Study in Moral Theory*. 2nd ed. South Bend, IN: Notre Dame University Press.

McCloskey, D. N. (2006). *The bourgeois virtues: ethics of an age of commerce*. University of Chicago Press, Chicago, IL.

McCloskey, D. N. (2008). Not by P alone: a virtuous economy. *Review of Political Economy*, 20(2), 181-197.

Neustadt, Richard E., and Ernest R. May (1986). *Thinking in Time: The Uses of History by Decision Makers*. New York: The Free Press.

Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford: Oxford University Press.

Richelieu, Armand Jean du Plessis (1961). *The Political Testament of Cardinal Richelieu*. Henry Bertram Hill, trans. Madison: University of Wisconsin Press.

Sison, A. J. G. (2003). *The Moral Capital of Leaders: Why Virtue Matters*. Edward Elgar, Cheltenham.

Smith, Adam (1976). *The Theory of Moral Sentiments*. Indianapolis, IN: Liberty Press.

Tahira Haider, Rezia-na Muhammed Kassim, Valliappan Raju. 2019. Unlocking the Virtues Leadership Trait: Conceptual Framework towards Managerial Efficiency. *World Journal of Research and Review (WJRR)*. ISSN:2455-3956, Volume-8, Issue-2, February 2019 Pages 33-36

Walton, C. (1988). *The Moral Manager*. Harper & Row, New York, NY.

Autor:

Dr. José Luis Abreu Quintero

Professor-Investigador

spentamexico@gmail.com