

La Templanza en el Liderazgo Organizacional Dentro del Modelo Ético de Santo Tomás de Aquino

(Temperance in Organizational Leadership Within the Ethical Model of Saint Thomas Aquinas)

Abreu, José Luis

Resumen. Este artículo explora el papel fundamental de la templanza en el liderazgo organizacional, bajo el prisma ético de Santo Tomás de Aquino. La templanza, según este modelo, no solo implica la autorregulación personal, sino que se convierte en una herramienta esencial para guiar a los líderes hacia decisiones éticas y equilibradas. Este análisis destaca cómo la aplicación de la templanza, enraizada en los principios de Santo Tomás, puede transformar el liderazgo organizacional, fomentando la coherencia, la empatía y la búsqueda del bien común.

Palabras Claves. Templanza, Liderazgo organizacional, Santo Tomás de Aquino, Ética de liderazgo, Autorregulación.

Abstract. This article explores the fundamental role of temperance in organizational leadership, through the ethical prism of Saint Thomas Aquinas. Temperance, according to this model, not only involves personal self-regulation, but becomes an essential tool to guide leaders towards ethical and balanced decisions. This analysis highlights how the application of temperance, rooted in the principles of Saint Thomas, can transform organizational leadership, fostering coherence, empathy, and the pursuit of the common good.

Keywords. Temperance, Organizational leadership, Saint Thomas Aquinas, Leadership ethics, Self-regulation.

Introducción

En el dinámico entorno del liderazgo organizacional, la templanza se erige como un elemento cardinal que, desde el prisma ético de Santo Tomás de Aquino, adquiere una relevancia trascendental. Este artículo se sumerge en la exploración de la templanza como virtud esencial en la gestión de liderazgos efectivos y éticos, basándonos en los principios filosóficos y teológicos de uno de los pensadores más influyentes de la Edad Media. La templanza, según Santo Tomás, no solo implica el equilibrio en la autorregulación personal, sino que también se proyecta como una herramienta clave en el liderazgo organizacional, guiando a los líderes hacia decisiones ponderadas, compasivas y éticamente sólidas. A través de este análisis, se pretende ilustrar cómo la aplicación de la templanza, enmarcada en la ética de Santo Tomás de Aquino, puede transformar el panorama del liderazgo organizacional, promoviendo la coherencia, la empatía y la búsqueda del bien común.

La Templanza

La palabra "templanza" tiene su origen en el latín "temperantia", que significa moderación, medida, autocontrol. La templanza es una virtud que consiste en controlar los impulsos y las pasiones para mantener un equilibrio en el comportamiento y las emociones.

La Real Academia Española (RAE) define la templanza como "la virtud que modera la atracción hacia los placeres sensibles y procura el equilibrio en el uso de los bienes creados. También se refiere a la serenidad y firmeza que se tiene en el ánimo ante situaciones difíciles o adversas, sin perder el control o la razón". En resumen, la templanza implica controlar los deseos y las emociones para actuar de manera equilibrada y prudente.

La Templanza según Santo Tomas de Aquino

Es esencial a la virtud inclinar al hombre al bien. Pero el bien del hombre consiste en vivir conforme a la razón. Por consiguiente, es virtud humana la que inclina hacia lo que es acorde con la razón. Ahora bien: la templanza inclina claramente a esto, pues su mismo nombre indica cierta moderación o atemperación, propias de la razón. Luego, la templanza es virtud.

En el lenguaje humano, algunos nombres comunes se suelen usar para designar por antonomasia los objetos más importantes dentro del conjunto definido por ellos; así, el nombre ciudad designa por antonomasia a Roma. De igual modo, el nombre templanza admite una doble acepción. En primer lugar, según su acepción más común. Y así, la templanza no es una virtud especial, sino general; indica, en efecto, una cierta moderación o atemperación impuesta por la razón a los actos humanos y a los movimientos pasionales, es decir, algo común a toda virtud moral. Sin embargo, la noción de templanza es distinta de la de fortaleza, incluso considerando ambas como virtudes generales; pues la templanza aparta al hombre de aquello que le atrae en contra de la razón, y la fortaleza, en cambio, le anima a soportar y afrontar la lucha contra lo que le lleva a rehuir el bien de la razón. Pero si consideramos la templanza por antonomasia, como lo que pone freno al deseo de lo que atrae al hombre con más fuerza, entonces la templanza sí es una virtud especial, que tiene una materia especial, igual que la fortaleza.

Es propio de toda virtud moral, conservar el bien de la razón contra las pasiones que se oponen a ella. Pero las pasiones ejercen un doble movimiento. Mediante uno, el apetito sensitivo persigue el bien sensible y corporal, y mediante el otro, rehuye el mal sensible y

corporal. Ahora bien: el primero de ellos se opone a la razón de un modo particular en cuanto que no es moderado. En efecto, los bienes sensibles y corporales, esencialmente considerados, no se oponen a la razón, sino que, más bien, están supeditados a ella, como instrumentos de los que ella se vale para alcanzar su propio fin. La oposición de estos bienes a la razón radica en el hecho de que el apetito sensitivo los busca de un modo irracional. Por eso es propio de las virtudes morales el moderar esos impulsos que se ordenan a la consecución del bien. Por su parte, el movimiento por el que el apetito sensitivo rehuye el mal sensible se opone de un modo especial a la razón, no por el hecho de carecer de moderación, sino principalmente a causa del efecto que se sigue de él, puesto que cabe la posibilidad de que el hombre, al rehuir el mal sensible y corporal, que a veces acompaña al bien de la razón, se aparte también de éste. Por ello, es propio de las virtudes morales el proporcionar la firmeza necesaria para mantener el bien racional. Por consiguiente, así como la virtud de la fortaleza, a la que es esencial proporcionar firmeza, se ocupa principalmente de la pasión que impulsa a rehuir los males del cuerpo, es decir, del temor y, como consecuencia, de la audacia, la cual afronta los peligros animada por la esperanza de conseguir algún bien, así también la templanza, que implica una cierta moderación, se ocupa principalmente de las pasiones tendentes al bien sensible, a saber: los deseos y los placeres, y, sólo como consecuencia, de la tristeza producida por la carencia de estos deleites. En efecto, así como la audacia presupone dificultades que superar, de igual modo la tristeza es producida por la carencia de los deleites mencionados.

Existe entre la templanza y los deseos de placeres la misma relación que entre la fortaleza y los movimientos de temor y de audacia. Ahora bien: la audacia se ocupa de dichos temores y audacias que tienen por objeto los mayores males, que acaban con la naturaleza humana, a saber: los peligros de muerte. Luego también la templanza debe ocuparse de los deseos de los mayores deleites. Y puesto que el deleite es producto de una operación natural, será tanto más vehemente cuanto brota de operaciones más naturales. Pero las operaciones animales más naturales son aquellas que hacen que la naturaleza del individuo se conserve gracias a la comida y a la bebida, y que la naturaleza de la especie se conserve mediante los placeres sexuales. Por eso son materia propia de la templanza tanto los placeres de la comida y la bebida como los placeres sexuales. Como dichos placeres pertenecen al sentido del tacto, podemos afirmar que la templanza tiene por objeto propio los deleites del tacto.

La templanza se ocupa de los deleites más importantes, los cuales están relacionados con la conservación humana, bien sea en la especie o en el individuo. Pero tanto en una como en

otro podemos considerar un elemento principal y otro secundario. Es elemento principal el uso de las cosas necesarias. la templanza se ocupe principalmente del deleite del tacto, causado naturalmente por el uso, mediante el tacto, de cosas necesarias. Ahora bien: los deleites producidos por el gusto, el olfato o la vista son objeto secundario de la templanza, en cuanto que el placer de estos sentidos contribuye a aumentar el deleite en el uso de cosas necesarias propias del tacto. Pero como el gusto está más próximo al tacto que los otros sentidos, podemos decir que la templanza se extiende a él más que a los otros.

El bien de las virtudes morales reside principalmente en el orden de la razón, ya que el bien del hombre consiste en vivir según la razón. Ahora bien: el principal orden de la razón consiste en dirigir las cosas a su fin, y en este orden consiste esencialmente el bien de la razón: el bien tiene naturaleza de fin, y el fin mismo es la norma de las cosas que se ordenan a él. Pero todas las cosas deleitables que el hombre utiliza se ordenan, como a su fin propio, a satisfacer alguna necesidad de esta vida. Por eso la templanza asume las necesidades de esta vida como norma para ponderar los placeres, proponiéndose el utilizarlos en la medida en que lo exigen las necesidades.

Se llama virtud principal o cardinal a aquella que posee en un grado eminente alguna de las características asignadas a la noción de virtud. Ahora bien: la moderación, necesaria en toda virtud, es especialmente digna de elogio cuando se ejerce sobre los deleites del tacto, que son objeto de la templanza. En efecto, tales deleites nos son más connaturales y, por tanto, es más difícil abstenerse de ellos y refrenar los deseos de los mismos, y además sus objetos son más necesarios para la vida presente. Por eso consideramos a la templanza como virtud principal o cardinal.

El bien de la multitud es más divino que el bien del individuo. Por ello será tanto más excelente una virtud cuanto más busque el bien de la multitud. Ahora bien: la justicia y la fortaleza miran al bien de la multitud más que la templanza: la justicia se ocupa de las relaciones con los demás, y la fortaleza tiene como objeto los peligros de guerras sostenidas por el bien común. La templanza, en cambio, sólo modera los deseos y los deleites de cosas pertenecientes al hombre en cuanto individuo. Por tanto, es claro que la justicia y la fortaleza, sólo superadas por la prudencia y por las virtudes teologales, son virtudes más excelentes que la templanza.

Una virtud cardinal puede tener tres clases de partes: integrales, subjetivas y potenciales. Llamamos partes integrales de una virtud a las condiciones que ésta debe reunir. En cuanto a esto, son dos las partes integrales de la templanza:

- La vergüenza, que nos hace rehuir la torpeza contraria a la templanza, y
- La honestidad, que nos hace amar la belleza de la templanza.

La templanza reclama para sí cierto brillo, mientras que los vicios propios de la intemperancia presentan un altísimo grado de torpeza. Las partes subjetivas de una virtud son sus especies. Pero conviene distinguir las especies de una virtud según la diversidad de su materia u objeto. La templanza se ocupa de los placeres del tacto, los cuales se dividen en dos clases. Unos, en efecto, se refieren al alimento, y dentro de ellos la abstinencia tiene por objeto la comida y la sobriedad la bebida. Otros se refieren a la facultad generativa, y dentro de ellos la castidad tiene por objeto principal el placer del coito mismo, mientras que el pudor se ocupa de los placeres concomitantes, tales como los besos, tocamientos y abrazos. Llamamos partes potenciales de una virtud a las virtudes secundarias, las cuales ejercen, en materias de una menor dificultad, un papel moderador semejante al que desempeña la virtud principal en una materia principal. En este caso, corresponde a la templanza moderar los placeres del tacto, lo cual es enormemente difícil. De ahí que toda virtud que modere alguna materia y refrene los deseos de cualquier objeto pueda considerarse parte de la templanza como virtud asociada a ella. Esto puede darse de un triple modo. En primer lugar, en los movimientos y actos internos del alma. En segundo lugar, en los movimientos y actos externos de la misma. Finalmente, en las cosas externas. Pero, además del movimiento de concupiscencia, moderado y refrenado por la templanza, hay en el alma tres clases de movimientos que tienden a un objeto. En primer lugar está el movimiento de la voluntad, movida por el ímpetu de la pasión. Este movimiento lo refrena la continencia, gracias a la cual, aunque el hombre sufra deseos inmoderados, la voluntad no resulta vencida. Otro movimiento interior que tiende a un objeto es el movimiento de esperanza y el de audacia, que la acompaña. Este movimiento es moderado por la humildad. Y el tercer movimiento es el de la ira, que busca venganza. Dicho movimiento es frenado por la mansedumbre o por la clemencia. Los movimientos y actos corpóreos son moderados y frenados por la modestia. Andrónico divide a esta virtud en tres partes. Pertenece a la primera el decidir qué debe hacerse y qué debe omitirse, qué debe llevarse a cabo y en qué orden, y perseverar firmemente en ello. Es lo que él llama recto orden. Un segundo aspecto que debe cuidarse es el que el hombre observe la

decencia, y de ello se encarga el ornato. Y en tercer lugar están las relaciones con los amigos y con los demás hombres: de éstas se ocupa la austeridad. En cuanto a las cosas externas, hay que guardar una doble moderación. En primer lugar, ha de procurarse que no se apetezca lo superfluo, lo cual es atribuido por Macrobio a la parquedad y Andrónico a la suficiencia; segundo, para no desear manjares demasiado exquisitos, función que Macrobio señala a la moderación y Andrónico a la simplicidad.

La virtud puede tomarse en un doble sentido: propio y genérico. En sentido propio, la virtud es una perfección. Por eso, todo aquello que se opone a la perfección, aun cuando sea bueno, no cumple con lo que es esencial a la virtud. Ahora bien: la vergüenza se opone a la perfección, puesto que es el temor de algo torpe, es decir, vituperable. Por eso, según el Damasceno, la vergüenza es el temor a un acto torpe. Y del mismo modo que la esperanza se ocupa de un bien posible y dificultoso, así también el temor se ocupa de un mal posible y difícil de conseguir, al tratar de las virtudes. Ahora bien: quien es perfecto por poseer el hábito de la virtud no concibe que algo reprobable y torpe sea posible y arduo, es decir, difícil de evitar, porque no comete nada torpe de lo que tenga que avergonzarse. De ahí que la vergüenza, propiamente hablando, no sea una virtud, porque le falta la perfección necesaria para ello. Tomada en un sentido común, se considera virtud todo aquello que es digno de alabanza en los actos o pasiones humanas. En este sentido, la vergüenza también se llama, a veces, virtud, dado que es una pasión digna de alabanza.

La vergüenza es temor a alguna torpeza. Ahora bien: el hecho de que no se tema un mal puede obedecer a un doble motivo. En primer lugar, porque no se percibe como mal; en segundo lugar, porque no se considera como posible o como difícil de evitar. Y según esto, puede uno no sentir vergüenza por dos razones. Primero, porque aquello de lo que podemos sonrojarnos no lo consideramos torpe; en este sentido, carecen de vergüenza los hombres enfangados en el vicio, a los cuales no desagradan sus pecados, sino que se jactan de ellos. En segundo lugar, porque o bien no creen que tal torpeza pueda sucederles, o suponen que pueden evitarla fácilmente; así carecen de vergüenza los ancianos y los virtuosos. Pero están de tal modo dispuestos que, si existiera en ellos algo torpe, se avergonzarían de ello. De ahí que podemos suponer que existe la vergüenza en el hombre virtuoso.

La honestidad es como un estado de honor. De ahí que se llame honesto a aquello que es digno de honor. Ahora bien, el honor se debe a la excelencia, y ésta se considera en el hombre,

principalmente, en relación con la virtud, la cual es una disposición de lo perfecto hacia lo óptimo. Por tanto, propiamente hablando, la honestidad coincide con la virtud.

Lo honesto tiene el mismo objeto que lo útil y lo deleitable, de los cuales se distingue, sin embargo, por la razón. En efecto, se dice que una cosa es honesta, en cuanto que posee cierto esplendor por estar de acuerdo con los principios de la razón, y lo que está ordenado por la razón es conveniente al hombre en el orden natural. Ahora bien: todo se deleita naturalmente en aquello que le es conveniente. Por eso lo honesto es deleitable para el hombre en el orden natural, a propósito del obrar virtuoso. Pero no todo lo deleitable es honesto, porque una cosa puede ser conveniente para los sentidos y no para la razón; pero así es deleitable en contra del orden de la razón, la cual perfecciona a la naturaleza humana. También la virtud misma, que es esencialmente honesta, tiene como fin algo distinto de ella misma, a saber: la felicidad. Según esto, lo honesto y lo útil coinciden en el objeto, pero se distinguen por la razón, ya que una cosa se considera honesta en cuanto que posee una excelencia digna de honor debido a su belleza espiritual; se considera deleitable en cuanto que satisface el apetito, y útil, en cuanto que dice relación a otra cosa. Pero lo deleitable es un concepto más extenso que lo útil y lo honesto, porque todo lo útil y honesto es en cierto modo deleitable, pero no viceversa.

La honestidad es una belleza espiritual. Ahora bien: a lo bello se opone lo torpe. Por otra parte, las cosas contrarias se hacen resaltar mutuamente. Por tanto, la honestidad parece ser una parte especial de la templanza. De ahí que el mismo nombre de templanza designe, de un modo preeminente, el bien propio de la razón, la cual tiene por objeto templar los malos instintos. En este sentido, pues, la honestidad, en cuanto que lleva consigo una especial ordenación hacia la templanza, se considera como parte de la misma, pero no subjetiva, como si fuera una virtud añadida, sino integral, como condición necesaria.

La Templanza: sus Componentes y Posibilidades

Peterson y Seligman (2004) clasificaron la templanza como una de las seis virtudes universales que se valoran transculturalmente, lo que conduce a un carácter genuinamente bueno. También es un componente fundamental para llevar una vida feliz, saludable y próspera (Worthington, 2020a). Esta virtud refleja una capacidad inherente para moderar o controlar los propios pensamientos, sentimientos, hábitos y deseos (Mayerson, 2020), lo que protege

contra el exceso o la deficiencia (Fehr y Gelfand, 2012). La templanza puede abarcar muchos comportamientos relacionados, como la prudencia, la escrupulosidad, la precaución y el autocontrol, que pueden domar los impulsos de ira, resentimiento, egoísmo, exceso de indulgencia y rigidez (Shahab y Adil, 2020). Según Peterson y Seligman (2004), como virtud del buen carácter, la templanza se puede ejercer a través de cuatro puntos fuertes característicos: el perdón y la misericordia, la humildad, la prudencia/autorregulación y la paciencia (Schnitker y Emmons, 2007) (Worthington y van Zyl, 2021).

Peterson y Seligman (2004) incluyeron la prudencia/autocontrol como las dos últimas fortalezas de carácter que componen la virtud de la templanza. Clásicamente, la prudencia se considera como la capacidad de gobernarse a sí mismo por medio de la razón, lo que parece ser una forma cognitiva de autocontrol. El autocontrol también se considera como autogobierno, y está relacionado con la autorregulación de la cognición y el comportamiento, así como la regulación de las emociones y otras formas de sofocar experiencias no deseadas y conducir experiencias deseadas pero difíciles de lograr. Por lo tanto, la prudencia y el autocontrol parecían confundirse y no distinguirse en la taxonomía de Peterson y Seligman. Además, hay poca evidencia empírica sobre el desarrollo activo de la prudencia y la autorregulación (Van Zyl y Rothmann, 2019). Por lo tanto, es pertinente explorar teórica y empíricamente estos componentes desde una perspectiva psicológica positiva e invertir más recursos para aclarar su papel dentro del léxico psicológico positivo (Summers, 2020) (Worthington y van Zyl, 2021).

La Templanza en el Liderazgo Organizacional

La templanza puede entenderse tanto como una cualidad intelectual como una disposición social y corporal. Además, es una virtud tanto cívica como individual en el sentido de que contribuye a una sociedad justa y cohesionada, así como a personas más armoniosas. La templanza puede interpretarse como una virtud integradora que ayuda al actor humano a identificar y realizar el medio ético que perfecciona la vida humana (Syse, 2009) (Tangen, 2015).

Esta interpretación de la templanza como un tipo de virtud solidaria está presente en la síntesis medieval del pensamiento cristiano y griego de Tomás de Aquino. Tomás rechaza la idea de que la templanza es la realización del bien (Tomás de Aquino, 1981). Según el filósofo tomista Joseph Pieper, la razón es que "temperantia es: no en sí misma la corriente. Pero es la orilla, las orillas, de cuya solidez recibe la corriente los dones de un curso recto y sin trabas,

de fuerza, descenso y velocidad" (Pieper, 1966). En otras palabras, la templanza no inicia los afectos que inspiran la acción moral, pero es crucial en términos de integrarlos o dirigirlos en un todo equilibrado. Es en este punto que entendemos que la moderación puede calificar como una proto virtud en el sentido de Davenport (2001) de una condición necesaria para el logro de otras virtudes morales. Al preservar el orden en el actor humano, la templanza crea el requisito previo indispensable para "tanto la realización del bien real como el movimiento real del hombre hacia su bien" (Pieper, 1966). Como sugiere Davenport (2001), el coraje, por ejemplo, puede empoderar a un individuo determinado para reconocer proyectos de vida nobles, pero sin templanza, el coraje puede gravitar hacia una arrogancia destructiva.

Los materiales históricos han indicado que la templanza es una virtud importante para los líderes organizacionales por al menos dos razones. Primero, es considerada por la tradición como una de las cuatro virtudes que son esenciales para las personas que quieren construir buenas sociedades y organizaciones. En segundo lugar, podría considerarse como una proto virtud que es esencial para el logro de otras virtudes. Común a Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino es la noción de que la templanza tiene una importante función integradora y equilibradora a nivel individual. La función integradora debe entenderse en relación con dos componentes clave: (1) la templanza como encarnada y el autocontrol capaz de estructurar el proceso de integración; y (2) la templanza como "la mente sana y equilibrada" capaz de guiar el proceso (Tangen, 2015).

Varios teóricos del liderazgo consideran que la templanza es esencial para el autoliderazgo (Eastman, 2010; Brunstad, 2009; Havard, 2010). Quizás el indicador más básico de la templanza es lo que Syse (2009) llama la capacidad de "retenerse". Esta habilidad también incluye el dominio corporal del dolor asociado con la resistencia al impulso humano de "satisfacción de necesidad instantánea" (Pieper, 1966). Esta habilidad podría tener un "parecido de familia" con lo que Covey (2004) llama el hábito de ser proactivo en el sentido de ser capaz de dar respuestas responsables, reflexivas y volitivas a estímulos tanto internos como externos. Se ha sugerido que estas cualidades podrían resumirse en la interpretación de Brunstad (2009) de la templanza como una forma de "paciencia activa" (Tangen, 2015).

La paciencia activa puede verse tanto como el autocontrol corporal y como una mente sana que es capaz de controlar los impulsos porque está buscando la alternativa más sabia en la situación. Dicha paciencia puede ser claramente fundamental en términos de permitir que el

líder desarrolle un enfoque equilibrado tanto de las necesidades personales como de la voluntad profesional. La templanza no es desapego en el sentido de apatía, sino más bien una adecuada integración de los diferentes afectos humanos que encaja con la naturaleza humana de acuerdo con el propio telos o propósito de la vida humana. Por lo tanto, el equilibrio o la integración de los deseos humanos depende en cierta medida de una visión específica de la naturaleza humana y la buena vida (Sandel, 2009). El empresario, el estadista, el atleta de talla mundial y el líder religioso devoto pueden, por lo tanto, desarrollar formas similares y diferentes de templanza y, a veces, de abstinencia, según sus respectivas visiones de la buena vida. En particular, tales visiones pueden integrarse en una visión general de la buena sociedad (Tangen, 2015).

La combinación de templanza y percepción visionaria es claramente muy útil en el liderazgo organizacional. Una persona magnánima que acepta la verdad cuando proviene de los demás y se ve a sí misma como interdependiente de los demás podría desarrollar una mezcla paradójica de humildad personal y voluntad profesional. Dichos líderes podrían tener un "parecido familiar" con lo que Collins (2001) llama líderes de nivel 5. Estos líderes resisten la tentación de cultivar un estatus de héroe individual. En cambio, "canalizan su energía hacia el objetivo más amplio de construir una gran organización" (Collins, 2001) (Tangen, 2015).

La magnanimidad ética podría inspirar claramente tanto el pensamiento visionario como metas valientes. En este sentido, la visión denota cómo la persona sensata ve el mundo, genéricamente antes del proceso de creación de las declaraciones de visiones organizacionales. Tangen (2015) ha sugerido que la templanza podría refinar la percepción humana en general y el liderazgo visionario en particular en al menos dos formas. El componente básico que la templanza aporta a la visión es el reconocimiento de los límites, incluidos los límites éticos. En el nivel de liderazgo visionario, este reconocimiento podría ayudar a los líderes organizacionales a delimitar su enfoque y ayudar a los líderes a enfocar su energía hacia lo que es más importante, como la intersección de competencia, la pasión y la sostenibilidad económica (Tangen, 2015).

El segundo elemento que la templanza trae a la visión podría paradójicamente ampliar en lugar de delimitar la perspectiva de los líderes organizacionales. Como señala Handy (1998), una "teoría de los límites" también puede ayudar a las organizaciones a relacionarse más adecuadamente con los bienes comunes de su contexto. En el sector privado, la implicación es que el "requisito de ganancias" debe equilibrarse con el bien común, en una perspectiva a

largo plazo. Por lo tanto, una mente sana que tenga una visión equilibrada alentará a la organización a desarrollar lo que Drucker (2008) llama objetivos múltiples. Estos deben incluir objetivos sociales y ambientales, así como objetivos que demuestren el cuidado de los recursos humanos (Tangen, 2015).

Una visión equilibrada también se manifiesta en el nivel estratégico, donde los líderes no solo imaginan los fines deseados, sino que también manejan los medios para la realización de esos fines. Aquí, la templanza puede permitir a los líderes desarrollar una persistencia estratégica. La alternativa a menudo se ve en organizaciones donde los líderes carismáticos e impulsivos cambian de estrategia con demasiada frecuencia. Como resultado, las estrategias nunca se implementan de manera suficientemente consistente para lograr resultados a largo plazo. Por el contrario, la investigación de Collins (2001); Collins y Porras (2002) muestra que no solo los líderes, sino también las organizaciones necesitan establecer una cultura persistente de disciplina estratégica (Tangen, 2015).

El estudio de Collins (2001) sugiere que la diferencia entre el caso de las empresas que fracasaron y las empresas que prevalecieron fue que la disciplina en el último caso fue creada por hábitos organizacionales más allá de la diligencia y la persistencia del líder. Una cultura de disciplina nace cuando la organización comienza a reclutar personas autodisciplinadas que están dispuestas a hacer todo lo posible para cumplir con su responsabilidad. Sin embargo, el factor clave es establecer un marco estratégico claro que proporcione libertad y responsabilidad sin volverse tiránico o burocrático (Tangen, 2015).

Tangen (2015) presentó cuatro ejemplos que resuenan con la templanza, tal como se entiende en las tradiciones filosóficas y teológicas. El primero denota que la acción debe estar guiada por una visión suficientemente clara y consistentemente compartida, que no solo oriente la acción y motive a los empleados, sino que también inspire prácticas habituales orientadas y guiadas por los bienes morales (Senge, 2006). En segundo lugar, una cultura de disciplina también necesita definir los principios operativos de tales prácticas. Lo que Collins (2001) identifica como la "ley de Packard" puede servir como ejemplo: "Ninguna empresa puede aumentar sus ingresos de manera constante más rápido que su capacidad para conseguir suficientes personas adecuadas para implementar ese crecimiento". Vale la pena señalar que no se trata solamente, ni siquiera principalmente, de reclutar personas con las habilidades técnicas adecuadas, aunque ese es un aspecto importante del empleo disciplinado. Según Collins, Hewlett y Packard eran mejores amigos en la escuela de posgrado y simplemente

querían trabajar juntos y crear una empresa con personas que compartieran sus valores y estándares. Estos estándares incluían un código de ética y una ideología central que abarcaba el respeto por las personas, el compromiso con la calidad y la visión de contribuir al bienestar de la humanidad (Porras & Collins, 2002) (Tangen, 2015).

La tercera disciplina que se deriva de tales compromisos es el uso de sistemas y rutinas de calidad que aseguren el control de costos y permitan a la organización enfrentar los hechos brutales en todas las áreas importantes. Estos también incluyen sistemas que brindan transparencia y exponen formas inmorales y codiciosas de mala gestión, como la corrupción. A su vez, esta disciplina conduce a la cuarta disciplina: el aprendizaje continuo y la innovación. El aprendizaje organizacional también requiere sus propias subdisciplinas, como el aprendizaje en equipo y la reflexión sobre modelos mentales, pero el principio integrador es, según Senge, el pensamiento sistémico, que es la capacidad de ver relaciones complejas y holísticas entre eventos y sistemas. Si se incluye una reflexión ética sobre las consecuencias sistémicas y a menudo no deseadas de las decisiones, entonces el pensamiento sistémico también puede considerarse una disciplina moral. Aunque el pensamiento sistémico claramente puede incluir una forma de consideración utilitaria, también se puede ir más allá del simple utilitarismo hacia formas de ética teleológica y realizar un discernimiento situacional dentro de otros horizontes morales tradicionales. Por lo tanto, la sabiduría práctica incluirá criterios pragmáticos relacionados con el beneficio a largo plazo, pero estos criterios deben subordinarse a las tradiciones morales que prevén una buena vida para todos, incluido el medio ambiente. Así, cuando surja un conflicto entre la ética y el beneficio, el líder templado elegirá la ética sobre el beneficio y seguirá buscando estrategias morales y ecológicamente sostenibles. Esta acción es claramente importante porque vivimos en una sociedad de consumo global que potencialmente puede destruir el hábitat de las generaciones futuras (Tangen, 2015).

Tangen (2015) ha demostrado que las concepciones clásicas de la templanza pueden aplicarse al liderazgo organizacional contemporáneo. La templanza puede entenderse como un pensamiento sensato, autocontrol encarnado y paciencia activa en relación con los demás, dentro de una visión moral. A nivel personal, la templanza facilita la integridad personal y protege el "yo interior" del líder del caos y la destrucción. En el nivel interpersonal, la templanza permite a los líderes tratar a sus compañeros de trabajo con respeto y sabiduría, y manejar los cambios y conflictos con consideración. A nivel organizacional, la templanza

permite a los líderes establecer una cultura de disciplina estratégica que es capaz de realizar visiones económicas y moralmente sostenibles.

Templanza y Problemas Ambientales.

Un enfoque de la ética de la virtud para los problemas ambientales funciona con la siguiente presuposición (van Tongeren, 2003): cuando una persona logra la autorrealización de manera virtuosa, esto también implicará una forma responsable de tratar con el entorno natural, por dos razones. En primer lugar, debido a que los humanos también son parte de la naturaleza, su propia autorrealización contribuirá a la optimización de la naturaleza en su conjunto; y en segundo lugar, porque al determinar lo que es mejor para su propia naturaleza, una persona, por supuesto, tendrá que tener en cuenta sus condiciones naturales. Es interesante que, para Heráclito, la virtud de la templanza era la virtud más importante porque nos permite actuar, hablar y escuchar a la naturaleza. Además, tal ética no caerá fácilmente en la ilusión ingenua y romántica de una naturaleza pura u original. El filósofo holandés Theo de Boer ha señalado que muchos defensores de la naturaleza parecen pasar por alto las inundaciones, los terremotos y otros desastres naturales. Este reproche no es relevante para el concepto de naturaleza utilizado por la ética de la virtud. Habla exclusivamente de una naturaleza que debe ser cultivada. Es necesario precisar algunos elementos de la ética de la virtud e indicar su significado para una forma moralmente correcta de tratar con nuestro entorno natural (van Tongeren, 2003).

La templanza es una de las cuatro virtudes cardinales. Este lugar de honor probablemente se deba a que toda virtud es cuestión de encontrar la justa medida. No obstante, existe una virtud separada de la templanza. Aristóteles habla de esta virtud, *soophrosynè*, al final del libro III de la *Ética a Nicómaco*. Por un lado, Aristóteles restringe el campo de aplicación de la virtud de la templanza. Es sólo cuestión de encontrar la medida adecuada en cuanto a las sensaciones de dolor y placer que involucran los sentidos del tacto y el gusto, y solo en la medida en que los humanos las comparten con los animales inferiores. Aristóteles especifica, por ejemplo, que no es una degustación refinada del vino lo que sería deshonesto, sino solo el disfrute excesivo de la estimulación en la garganta. No es el disfrute de “los placeres producidos en el gimnasio por el roce y por el consiguiente calor” lo que no es virtuoso, sino solo el exceso de puro placer físico. *Soophrosynè* es la virtud relacionada con el sentido del tacto (el único sentido que está más desarrollado en los humanos que en los animales) y su placer relacionado. Así que la virtud en este sentido estricto tiene poca relevancia directa con

la problemática ambiental. Pero incluso una virtud que, por sí misma, no tiene nada que ver con el medio ambiente, puede tener un efecto beneficioso sobre él. Quien se cuida a sí mismo también vivirá de una manera que sea buena para su entorno (van Tongeren, 2003).

Por otro lado, van Tongeren (2003) destaca que Aristóteles amplía el concepto de medida en al menos dos formas relacionadas. En primer lugar, y esto no deja de ser importante para una buena comprensión de la frugalidad, subraya que un medio virtuoso no sólo se distingue de demasiado sino también de demasiado poco. Podemos ser no virtuosos como resultado de demasiado placer, ¡pero también como resultado de muy poco! En segundo lugar, dice que no sólo el placer sino también el dolor están ligados a una medida del medio. También hay una medida correcta (así como demasiado y demasiado poco) de sufrimiento.

La descripción de la virtud de la templanza como medio es en realidad una forma abreviada de una definición más extensa (van Tongeren, 2003): se trata de desarrollar las sensaciones de dolor y placer respecto de las cosas justas, en el momento justo y en la medida justa. Cuál será esa medida correcta no se puede establecer de una vez por todas, sino que debe ser determinada por personas razonables. Podemos reconocer esa medida en la forma en que personas ejemplares la determinan. Y cualquiera que logre encontrar esta medida encontrará que prospera como resultado.

Al aplicar esta virtud a la problemática ambiental, podríamos, por ejemplo, averiguar qué significan el placer y el dolor en la forma en que usamos y disfrutamos la naturaleza. ¿Qué tipo de placer y qué tipo de dolor están en juego en lo que hacemos con los recursos naturales, con los animales domésticos, con los animales utilizados para el consumo, con los bosques, etc.? ¿Y cuál sería un medio adecuado con respecto a estos placeres? El placer que proporciona tener un coche propio no sólo tiene una cierta intensidad, sino que también tiene su propia cualidad: es el placer de la independencia, por ejemplo, o de la velocidad, o del estatus social. Dados estos placeres (y sus correspondientes dolores), uno puede construir un "demasiado" y un "demasiado poco" como una forma de averiguar cuál es el medio. Se puede determinar en qué momentos o bajo qué circunstancias su disfrute se vuelve más o menos adecuado. Con respecto a nuestro uso de los recursos naturales disponibles, se puede encontrar un término medio entre el fastidio doloroso y una superficialidad demasiado frívola y olvidadiza (van Tongeren, 2003).

Van Tongeren (2003) ha destacado que tal aplicación de la virtud requeriría que examináramos nuestro propio impulso por los placeres. Nuestros propios deseos constituyen

el campo de estudio para quien mira la problemática ambiental desde la perspectiva de la ética de la virtud, en particular aquellos deseos que fácilmente pueden volverse excesivos e ilimitados: nuestro deseo de poseer (avaricia), de dominar (ansia de poder) e infundir respeto (ambición). Especialmente los dos primeros son importantes en lo que se refiere a nuestro trato con el entorno natural. No sólo las estructuras y los procedimientos, sino también las emociones, los deseos y la forma en que se pueden moldear son de gran importancia.

Pero, ¿no es cierto que los problemas ambientales, en gran medida, son producidos por la explotación de los recursos naturales, que a su vez es el efecto paradójico pero inevitable de la ley de la escasez en una economía en crecimiento? Sin duda, pero esta escasez también tiene sus raíces en parte en nuestros deseos. Quien reduce el exceso de sus deseos al mismo tiempo reduce la escasez en el mundo. Nos recuerda aquí el viejo dicho: “mejora el mundo, comenzando por ti mismo”. De esta manera, también, la ética de la virtud parece ofrecer protección contra el fanatismo: quien comienza por moderarse a sí mismo exhibirá menos tendencia al extremismo en sus acciones. Y en lugar de la terquedad estricta y ascética que parece caracterizar a algunos activistas ambientales, para disgusto de muchos otros, un ejemplo mucho más efectivo podría ser la felicidad de una persona virtuosa que sabe encontrar el disfrute de la manera correcta y en la medida correcta. Aún más que las otras virtudes, la templanza es un método de dominio propio, de no estar sujeto a deseos excesivos y apremiantes. El fanático, sin embargo, no es autónomo, es esclavo de sus ideales (van Tongeren, 2003).

En la obra de Tomás de Aquino, van Tongeren (2003) encontró que podemos ver la riqueza de posibilidades que encierra la virtud de la templanza. Dedicó no menos de treinta capítulos a la discusión de la temperantia en su *Summa Theologiae*. Tomás menciona humilitas (humildad) y studiositas (estudiosidad). Ambos son importantes para nuestra actitud hacia el entorno natural. Humilitas es lo contrario de superbia o hybris: soberbia. Tendremos que ser capaces de determinar en qué punto nuestro trato con la naturaleza —tecnología, disfrute y consumo— sucumbe al orgullo, donde perdemos de vista la justa medida. Pero tampoco debemos olvidar que nuestro deseo de conocer y controlar la naturaleza también puede ser una virtud moderada si logra encontrar el término medio entre la curiosidad desenfrenada y la laxa indiferencia.

Incluso aparte del significado de cada una de las virtudes parciales, la extensa elaboración de las virtudes de la templanza es muy relevante para la problemática ambiental, ya que muestra

que es imposible practicar únicamente la templanza en nuestro trato con el entorno natural. Sólo tendremos una relación genuinamente moderada con la naturaleza si logramos moldear toda nuestra vida en la medida adecuada (van Tongeren, 2003)

Conclusiones

En la exploración de la templanza en el liderazgo organizacional desde el modelo ético de Santo Tomás de Aquino, se destaca la importancia de esta virtud como cimiento para la toma de decisiones éticas y el desarrollo de líderes efectivos. La templanza, entendida como la autorregulación equilibrada, emerge como un elemento clave que influye positivamente en la gestión y guía de equipos hacia objetivos éticos y sostenibles.

En primer lugar, la templanza se revela como un antídoto ante las impulsividades y excesos que a menudo afectan la toma de decisiones. Los líderes templados, según la filosofía de Santo Tomás, son capaces de ejercer autoridad con ponderación, evitando extremos y buscando el equilibrio en sus acciones.

Además, la templanza en el liderazgo se vincula estrechamente con la empatía y la compasión. Santo Tomás sostiene que la templanza implica no solo la autorregulación interna, sino también la consideración cuidadosa de las necesidades y perspectivas de los demás. Esto contribuye a un liderazgo más humano y centrado en el bienestar colectivo.

La aplicación de la templanza en el liderazgo organizacional, desde la perspectiva de Santo Tomás, también fomenta la coherencia ética. Los líderes templados actúan de manera consistente con los valores y principios éticos, inspirando confianza y fortaleciendo la cultura organizacional.

En resumen, la templanza, cuando se integra en el liderazgo organizacional según el modelo ético de Santo Tomás de Aquino, no solo mejora la toma de decisiones, sino que también promueve un liderazgo más humano, ético y orientado al bien común. Esta virtud, como guía para la autorregulación y la empatía, se revela como una fuerza transformadora que contribuye al florecimiento de equipos y organizaciones en busca de un impacto positivo en la sociedad.

Referencias

- Aquinas, T. (1981). *The Summa Theologica of St. Thomas Aquinas*. Christian Classics. Claremont, Calif.: Coyote Canon Press.
- Brunstad, P. O. (2009). *Klokt lederskap – Mellom dyder og dødssynder*. Oslo: Gyldendal.
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap...and others don't*. New York: HarperBusiness.
- Collins, J., & Porras, J. I. (2002). *Built to last: Successful habits of visionary companies* (3rd ed.). New York: HarperCollins Business.
- Davenport, P. (2001). Towards an existential virtue ethics: Kierkegaard and MacIntyre. In *Kierkegaard After MacIntyre: Essays on Freedom, Narrative and Virtue*. Chicago: Open Court Publ.
- Drucker, P. F. (2008). *The essential Drucker: The best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management* (1st ed.). New York: Harper Paperbacks.
- Eastman, P. (2010). *The character of leadership: An ancient model for a quantum age*. Tawny Woods PI: Leadership Advisors, Inc.
- Fehr, R., & Gelfand, M. J. (2012). The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work. *Acad. Manag. Rev.* 37, 664–688. doi: 10.5465/amr.2010.0497.
- Handy, C. (1998). *The hungry spirit: New thinking for a new world: Beyond capitalism - A quest for purpose in the modern world* (Revised). New York: Random House Business.
- Havard, A. (2010). *Virtuous leadership* (1st ed.). New York: Scepter Publishers
- Karl Inge Tangen. 2015. The Need for Temperance: On Organizational Leadership and Temperance. *SJLT* 2 (2015).
- Mayerson, N. H. (2020). The character strengths response: An urgent call to action. *Front. Psychol.* 11:2106. doi: 10.3389/fpsyg.2020.02106.
- Paul van Tongeren. 2003. Temperance and Environmental Concerns. *Ethical Perspectives* 10 (2003)2, p. 118.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. United States: American Psychological Association.
- Pieper, J. (1966). *The four cardinal virtues* (1st ed.). University of Notre Dame Press.
- Sandel, M. J. (2009). *Justice: What's the right thing to do?* (1st ed.). London: Farrar, Straus and Giroux.
- Schnitker, S. A., & Emmons, R. A. (2007). Patience as a virtue: Religious and psychological perspectives. *Res. Social Sci. Study Relig.* 18, 177–207. doi: 10.1163/ej.9789004158511.i-301.69

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization* (Revised). New York: Crown Business.

Shahab, S. O., & Adil, A. (2020). Development and validation of temperance scale in Pakistan. *Psych. J.* 9, 911–923. doi: 10.1002/pchj.394

Summers, R. F. (2020). Silent virtues: Patience, curiosity, privacy, intimacy, humility, and dignity. *J. Psychiatr. Pract.* 26, 76-77.

Syse, H. (2009). *Måtehold i grådighetens tid*. Oslo: Cappelen Damm.

Van Zyl, L. E., & Rothmann, S. (2019). *Positive psychological intervention design and protocols for multicultural contexts*. Cham, Switzerland: Springer.

Worthington EL Jr and van Zyl LE. 2021. The Future of Evidence-Based Temperance Interventions. *Front. Psychol.* 12:707598. doi: 10.3389/fpsyg.2021.707598

Worthington, E. L. Jr. (2020a). An update of the REACH forgiveness model to promote forgiveness. In E. L. Worthington Jr. & N. G. Wade (Eds.), *Handbook of Forgiveness* (2nd ed., pp. 277–287). United Kingdom: Routledge.

Autor:

Dr. José Luis Abreu Quintero

Professor-Investigador

spentamexico@gmail.com