

LA TEORIA
DE LA DIRECCION
Y LA IDEA
TOMISTA DE PRUDENCIA

65.012.424:14

Por MANUEL PÉREZ OLEA

Sumario: 0. Introducción.—1. La idea tomista de prudencia.—2. La conducta del hombre prudente.—3. Los elementos constitutivos de la prudencia y los principios de la formación de la decisión.—4. Un elemento nuevo: la actividad de control.—5. Conclusión.

0. Introducción

El énfasis que en la consideración no jurídica de la Administración se viene registrando en los últimos lustros ha tenido como virtud la de dar relieve a una serie de nociones evidentemente pragmáticas, pero cuya influencia inmediata sobre la gestión administrativa no sabría ponerse en duda. Simultáneamente, el estudio de las analogías existentes entre la Administración pública y la privada ha llevado a la sistematización de unas cuantas técnicas de parecida aplicabilidad en ambas esferas a pesar de sus indudables diferencias.

Así ha ocurrido en particular con el conjunto de principios que integran lo que suele denominarse hoy teoría de la dirección, y más concretamente ese tema crucial que es el de la adopción de determinaciones. Sobre el *decision making* se ha vertido mucha tinta, especialmente en los Estados Unidos, en un afán posiblemente un tanto ilusorio de llegar a enunciar con carácter general los principios que aseguren una correcta determinación.

Lo que en este trabajo nos proponemos demostrar es que los resultados a que ha llegado la moderna literatura en esta cuestión son prácticamente los mismos que fundamentan en Santo Tomás la cualidad moral del hombre prudente, sólo que en la mente lúcida del filósofo de Aquino expuestos sin la lamentable hojarasca verborreica con que suelen venir revestidos en más de un pretendido manual científico. Con ello no se pretende demostrar una vez más que no hay nada nuevo bajo el sol, sino dar una nueva dimensión ética a un aspecto del conocer humano, que viene siendo impulsado desde su reciente reviviscencia por la más crematística ilusión de una eficacia reflejada en cifras de incremento de producción. De pasada, puede ser también ejemplar este recordatorio a los muchos ingenuos que estiman haber descubierto nuevos y sorprendentes panoramas que en

muchas ocasiones estaban olvidados de puro conocidos: el ejemplo más flagrante, posiblemente, es el de las famosas relaciones humanas, en donde tras muchos rodeos y revueltas se viene a parar en conclusión a unas normas de conducta moral que son dogma de fe desde hace siglos—cuando no simplemente a unas reglas de buena educación que, por la sorpresa con que las airean sus descubridores, nos llevan a sospechar que jamás las habían entrevisto.

1. La idea tomista de prudencia

Parece necesario, antes de adentrarnos en el tema central de nuestro estudio, exponer brevemente la idea de la prudencia en Santo Tomás. Como observa agudamente el gran comentarista tomista Joseph PEPER, la prudencia es la cenicienta de las virtudes cardinales en la actualidad; «para la mente contemporánea—dice este autor—, el concepto del bien excluye, más bien que incluye, a la prudencia: el hombre moderno suele llamar prudencia a la mentira y a la cobardía, e imprudencia, a la fidelidad, a la verdad o al sacrificio. Pero la ética cristiana sostiene, por el contrario, que el hombre sólo puede ser bueno si es simultáneamente prudente; que la prudencia es esencial a la bondad y que no puede darse justicia ni fortaleza que no sea previamente prudente; el injusto empieza por ser imprudente antes de ser injusto».

Claro es que para llegar a una comprensión de esto último es necesario hacer de la prudencia no una actitud negativa de abstencionismo, sino una positiva de realización. Esta es precisamente la idea de la prudencia tomasiana: la prudencia consiste en el conocimiento de la realidad imprescindible para hacer el bien. La «buena intención» no basta para calificar un acto de moralmente bueno; es preciso que ese acto esté fundamentado en un conocimiento racional de las realidades concretas que nos rodean, de forma que las aprehendamos con traslúcida objetividad. La prudencia, dice Santo Tomás, no está encaminada directamente a los fines naturales y sobrenaturales de la vida, sino a la adecuación de los medios a esos fines (1.^a II^{ae}, 14, 2; 2.^a II^{ae}, 47, 6 ad 1). Es, diríamos nosotros, una virtud económica.

No nos es posible extendernos más en este punto, evidentemente apasionante, pero ajeno a la índole de este estudio. Baste señalar que esta virtud, eminentemente racionalista, es, como la misma razón, cognoscitiva y decisoria. La prudencia no se agota en el conocimiento

de la realidad, sino que lo elabora para adoptar la decisión prudente que ha de ejecutarse posteriormente. Con esto se pone ya de relieve la paridad de situaciones en que se encuentran el hombre prudente y el *executive* de cualquier empresa.

2. La conducta del hombre prudente

En lenguaje usual, hombre prudente es aquel que no toma una decisión sin una meditada analítica de sus pros y contras; no es infrecuente ver, precisamente en libros que pretenden señalar el arte de la dirección, que esta prudencia, sobre todo en el dinamismo del mundo moderno, antes es una rémora incapacitante que una virtud: la imagen del perfecto *executive* es la del hombre capaz de enfrentarse con una situación imprecisa y adoptar en un segundo la decisión adecuada.

Causará extrañeza a algunos el que para Santo Tomás, uno de los componentes de la perfecta prudencia sea precisamente «la comprensión inmediata de una realidad inesperada que permite tomar una decisión pronta» (PIEPER). Santo Tomás denomina *solertia* a esta objetividad alerta frente a lo insólito, y la constituye como uno de los requisitos sin los cuales toda prudencia es imperfecta (2.^a II^o, 49, 4). Ello, naturalmente, no equivale a decir que se esté preconizando ese activismo inconsiderado y estrepitoso, que algunos confunden con la agilidad directora; por el contrario, Santo Tomás nos pone en guardia respecto a las dos clases de imprudencia que pueden producirse, según vayan contra la *prudencia secundum quod est cognoscitiva* o *secundum quod est praeceptiva* (2.^a II^o, 48). Quién sin parar las debidas mientes en la realidad se lanza en una decisión azarosa e imprudente por *praecipitatio*; quién lo hace conociendo esa realidad, pero sin cuidarse de adecuar a ella su decisión, lo es por *inconsideratio*. La fina penetración de Santo Tomás le lleva a distinguir aquí dos modos de adopción incorrecta de una decisión donde habitualmente sólo se ve uno.

Pero el proceso de *decision making* llega, en la pluma del santo, a una sutileza mucho mayor. Cuando, en más de una obra moderna, se dice que «el ejecutivo prudente no debe vacilar», se está diciendo a la vez una gran verdad y un gran disparate. El ejecutivo prudente tiene que vacilar casi por necesidad en la deliberación; donde no debe vacilar es en la ejecución de su decisión. La idea (enunciada, por cierto, ya en la *Ética a Nicómaco* aristotélica) de que podemos dudar

antes de tomar una determinación, pero no después, se halla a la base misma de la función consultiva, y a ella responde el famoso dogma de la administración napoleónica «deliberar corresponde a muchos; ejecutar, a uno sólo».

Si la *praecipitatio* o la *inconsideratio* vician una resolución, y si se admite cierto grado de vacilación, no menos imprudente es la actitud de irresolución que algunos toman, precisamente por característica de la prudencia. Santo Tomás (2.^a II^o, 53, 5) subraya que la indecisión supone la violación misma de la estructura interna de la prudencia. la ruptura en el proceso de transformación de lo conocido en lo decidido. Si con la decisión inconsiderada se obra en contra de la prudencia como conocimiento objetivo de la realidad, con la falta de decisión se inculca la idea de prudencia como forma de realización del bien. La prudencia «cristaliza» en la decisión a esa consecución del bien (2.^a II^o, 47, 1 y 8).

3. Los elementos constitutivos de la prudencia y los principios de la formación de la decisión

Hasta aquí se ha podido deducir sin mucho esfuerzo que el mando que adopta una decisión no está sino en una situación especial, pero esencialmente idéntica, a la del hombre común que actúa consciente y «prudentemente» en su vida. La diferencia esencial radica en que el ejecutivo de una organización, sea pública o privada, adopta decisiones que afectan no sólo a su fuero interno y al de sus circunstancias personales—familia, amistades—, sino a toda la organización y a quienes con ella están en relación. Si esta organización es el Estado, el ámbito sobre el que incide su determinación es incalculablemente mayor.

Pues bien, con reserva de un elemento que adquiere carácter de relevancia en este segundo caso, y que luego estudiaremos, lo que el análisis de los requisitos que integran la actuación prudente del individuo nos revela, es que esos elementos imprescindibles son exactamente los mismos que se han venido señalando, sólo que más torpemente, por la doctrina de la teoría de la dirección. No nos interesa aquí deducir las consecuencias éticas de este paralelismo, que son, por otra parte, suficientemente obvias, sino, al extender a la ciencia de la Administración lo que Santo Tomás había sentado para la moral individual, llegar a una formulación más concisa de los requisitos de una correcta función de dirección.

Para éllo el procedimiento más simple será, posiblemente, el de seguir uno por uno los requisitos que el filósofo escolástico había señalado como esenciales para la prudencia perfecta, señalando al final de cada uno de ellos la moderna denominación en la doctrina actual de la teoría de la dirección.

Antes de esos requisitos señala Santo Tomás, sin embargo, dos prerequisites que son realmente actitudes mentales, sin las cuales no puede darse la prudencia, esto es, no puede adoptarse una decisión acertada. El primero de éstos es la falta de prejuicios, la objetividad subjetiva en la contemplación de la realidad. Que el mando debe hacerse cargo de la realidad externa tal cual es y no como él cree o quisiera que fuera, se ha dicho ya muchas veces. Para ayudar a esta «visión real de la realidad», el hombre puede necesitar del consejo —el ejecutivo, de los cuerpos consultivos—; pero aún en esto es preciso un acto decisorio propio: «Los que necesitan del consejo ajeno tienen, al menos, que decidir por sí que este consejo les es preciso y cuál de los que se les da es bueno y cuál malo» (2.^a II^o 47, 14 ad 2). Nunca se ha dicho mejor las virtudes y las limitaciones de la función consultiva.

La segunda cualidad previa imprescindible es, según se habrá adivinado, la experiencia, el *experimentum*. Las enseñanzas de la práctica, dice el santo (2.^a II^o 47, 3 ad 3 y 14 ad 3) que no pueden ser sustituidas por el recurso a ninguna doctrina ni fe. No parece preciso extenderse sobre la aplicabilidad de esta idea a la teoría de la dirección.

Con todo, los requisitos auténticos de la prudencia comienzan a examinarse a continuación.

3.1. «MEMORIA»

La primera condición de la conducta prudente es la Memoria (2.^a II^o, 49, 1), entendida como conocimiento objetivo de la realidad, del cual ha de surgir luego el raciocinio y la solución. En cierto modo, este requisito se enlaza y continúa la falta de prejuicios a que antes aludíamos. Nada es más fácil, en efecto, que la distorsión de los datos objetivos por nuestras propias interpretaciones; pero, en otro sentido, es también la necesidad misma de acudir a las fuentes de conocimiento de la realidad, a entrar en íntimo contacto con ella, a fundamentar en ella todo el proceso posterior que ha de culminar en la decisión.

En el aspecto organizativo, el equivalente de esta memoria tomista es, evidentemente, la exactitud documental y la amplitud informativa que se contiene en las técnicas de *data-collecting*. Aquí también es fácil ver que la labor de información y documentación, necesaria como trámite imprescindible para todo órgano directivo, no se limita a una indiscriminada recopilación de cifras y datos, sino que exige una cuidadosa intervención activa del propio ejecutivo. Hay, por lo pronto, y como ya se ha dicho, que abordar el estudio de los datos sin haber adoptado previamente una postura definida; nada más sutil que el engaño a que puede llegarse destacando aquellos datos que son favorables a una posición previa, a veces inconsciente, mientras se relegan, se desvirtúan o se menosprecian las informaciones que le son adversas. Igualmente hay que proceder a una jerarquización objetiva de las fuentes documentales, de forma que no se conceda igual valor a los datos diferentes por su naturaleza, su forma de recopilación o la intención con que se recogieron. Es una observación ya clásica que las mentalidades lúcidas y serenas llegan a un conocimiento mucho más verídico de la realidad con unos pocos sondeos bien determinados que otras personas con un caudal de documentación exhaustivo: la razón de esta discrepancia no radica en los supuestos tácticos de la información manejada, sino en los criterios que han presidido su selección e interpretación.

3.2. «DOCILITAS»

«Nadie puede ser perfectamente prudente por su solo esfuerzo» (2.^a II^o, 49, 3 y 3 ad 3). La adopción de una decisión perfecta requiere también *docilitas*, que no es pura humildad sin más, sino el reconocimiento interno de que el hombre será siempre incapaz de conocer plenamente la realidad en que está inmerso. Este acto de fe, que es también acto de sabiduría y, desde luego, de humildad, no debe justificar una postura negativa de abandono o de entrega al puro azar. Frente a esta incapacidad humana, la virtud de la *docilitas* lleva a buscar la verdad mediante la colaboración con el prójimo, la aceptación de la posible inadecuación entre nuestra idea ya elaborada del mundo y éste como efectivamente es, y la presteza a solicitar consejo y seguir el que nos parezca acertado. La *docilitas* así entendida se opone a la mentalidad estrecha, cerrada, sábelotodo, que encubre en el fondo una profunda resistencia a la visión auténtica del mundo exterior; el individuo vive en el universo que desea o que le conviene,

y en función de esta idea orienta unos actos que han de tener efecto en una realidad radicalmente otra.

Este tipo de mentalidad viene condenado en la moderna ciencia de la dirección como totalmente abocado al fracaso: es el jefe que rechaza toda iniciativa del subordinado, la administración que ignora la situación de los administrados, el empresario que desdeña la opinión del consumidor. Es también el dirigente absorbente que monopoliza todas las facetas de la dirección y no admite la menor participación de sus colegas. Ya se ha visto con cuánta claridad ha fijado Santo Tomás la limitación de la función asesora; pero ahora, con este requisito, nos descubre toda su importancia y necesidad.

3.3 «SOLERTIA»

Párrafos atrás nos hemos referido a esta virtud, que es propiamente la menos racional de todas las enumeradas y a la que los estudiosos del comportamiento administrativo y de la teoría de la dirección han llegado por vías puramente empíricas, tras muchos titubeos y sin llegar a definir un concepto claro. La *solertia* es, repetimos, la «objetividad ante situaciones inesperadas»; lo que otros autores llaman «sangre fría», «capacidad de reacción», «instinto de la oportunidad», etc. En buena parte es un don innato, aunque la experiencia y la educación consciente pueden suplirlo hasta cierto punto y, desde luego, desarrollarlo. Por esto no todos los seres humanos pueden ser indiferentemente situados en puestos de mando; en donde se hace preciso en cada momento poner a prueba nuestra *solertia*, de la misma manera que no todos los hombres tienen la prudencia bastante para gobernar su vida satisfactoriamente. En los *tests* de selección de los hombres de mando habrá que cuidar particularmente esta condición de forma análoga a como en el ejército se debe confiar las situaciones de peligro a los jefes de valor sereno, no a los temerarios impulsivos, que podrán ser heroicos, pero son, desde luego, «imprudentes» (y es sabido que para Santo Tomás esto equivale ya a injustos, a éticamente reprobables). No es accidental este punto de contacto entre el mando militar y el administrativo; recientemente, el general LÓPEZ VALENCIA, en una brillante conferencia, destacó que el acto directivo del gerente, conforme lo estructura FAYOL, se descompone en las mismas cinco fases que componen la decisión militar.

Pero aún hoy, hace notar PIEPER, una nueva consecuencia a extraer de esta idea tomista de la *solertia*, y es, por decirlo con Santo Tomás,

que *multa quae pertinent ad partem sensitivam, requiruntur ad prudentiam*, que la prudencia depende de muchos requisitos sensoriales, físicos y síquicos. La doctrina cristiana de la prudencia exige, añade PIEPER, una sólida base energética físico-espiritual, especialmente cuando se trata de esta *solertia* delicada que pone en vibración a todos los resortes del individuo. De todos son conocidos los fenómenos de *stress*, de *surmenage*, que rodean a los directivos y el cortejo de enfermedades neuróticas, cardíacas o psicoinducidas —aunque se manifiesten por fenómenos físicos, como las úlceras de estómago— que los conducen a la tumba prematuramente. CAPLOW, en su admirable *Sociología del trabajo*, lo ha puesto implacablemente de relieve en ese cuadro comparativo de los *menús* que consumen los distintos grados jerárquicos de una organización. Un nuevo requisito para una buena dirección será, consecuentemente, el tener la mente despejada y el organismo sano. ¿Quién pensaría hallar estas aparentes minucias en la *Suma Teológica*?

3.4. «PROVIDENTIA»

El hombre prudente adopta sus decisiones en base a un conocimiento de la realidad y con el fin de introducir en esa realidad unos cambios que faciliten la consecución de un fin. Como ya se ha visto, este fin será, en el plano individual, el bien común y la salvación propia; pero no viene marcado por la *prudencia*, que es, en cambio, el instrumento para su logro. Igualmente en el plano de la organización, los fines serán señalados por la naturaleza misma de la empresa, de sus actividades y de su función social: el directivo —al menos en el aspecto que aquí nos interesa— no se cuida de su formulación, sino de su consecución.

Pero la provisión de unos medios y la adopción de unas decisiones supone ya el conocimiento previo de la situación deseada: esto es, la decisión que se adopte sobre cualquier materia se toma no sólo en base a una realidad, ni a esa realidad comparativamente con la ideada, sino porque se espera que mediante los efectos de esa decisión esa realidad actual se aproxime en cierta manera a la ideal: hay una prefiguración de una nueva realidad. La noción de relación de causa a efecto entre la decisión adoptada y esa variación prevista en la realidad presente constituye la *providentia* tomista.

El paralelismo entre el individuo —director de su propia conducta— y el dirigente responsable de una organización se pone de manifiesto en la observación de Santo Tomás de que las decisiones que se consi-

deran se refieren a situaciones *singularia, contingentia y futura*, que en tanto que tales no pueden determinarse teóricamente con certeza. Esto es tanto como decir que la más prudente de las decisiones no es necesariamente acertada, y así dice taxativamente 2.^a, II^o, 47, 9 ad 2 *non potest certitudo prudentiae tanta esse quod omnio Sollicitudo tollatur*) que la certeza de la decisión prudente nunca es tanta como para librar de toda ansiedad. En consecuencia, el directivo debe tener presente esta regla de oro de su conducta, de que no es posible tener certeza donde no existe, de que la más recta de las decisiones puede ser impensadamente errónea, de que es preciso, en definitiva, ajustar continuamente nuestras reglas a la realidad, ya que aquéllas se dan en base a una perspectiva aislada y estática de ésta, cuando lo cierto es que se encuentra en cambio continuo. A igual conclusión llegan las modernas teorías de la Administración como sistema cibernético de, por ejemplo, MEHL.

4. Un elemento nuevo: la actividad de control

La idea tomasiana de prudencia se resuelve en estos cuatro elementos constitutivos; sin embargo, la teoría de la dirección añade un quinto momento cronológicamente posterior, que es el de la verificación de la situación real *ex post* con ese estado hipotético que se pretendía alcanzar, esto es, la actividad administrativa de control. Es lógico que esta idea no alcanzase su plena formulación en la Suma Teológica, que está pensando en el plano del individuo y de su conducta personal, no de la organización social. Evidentemente la actividad de control existe también para el individuo, pero no llega a plasmar con total independencia: es una actividad casi instintiva y relativamente restringida, como corresponde al ámbito normal de acción de la persona. En cambio, la actividad de una organización es externa con relación a quien la propulsa y extiende sus efectos mucho más lejos de los límites vigilables sin un aparato *ad hoc*. La acción de control, que es la idea tomista, se encuentra insita en la noción misma de *providentia*, tiene por fuerza que convertirse en autónoma, en una estructura orgánica compleja. Aún así, obsérvese que la función de control no tiene realmente existencia propia, sino que resulta de una simple partición funcional: por un lado es el eslabón último de la cadena de ejecución de lo decidido; por otro, enlaza de forma inmediata con el estudio de los datos—la «memoria» tomista—correspon-

diente a una nueva etapa. En último término la función de control de la ejecución de una política se confunde con la preparación de una nueva fase de decisiones.

5. Conclusión

De todas las consideraciones que anteceden pueden derivarse múltiples consecuencias; tal vez no sea la menos instructiva la equiparación profundamente valedera que se ha hecho de la situación del dirigente al frente de su puesto de trabajo y la de cada uno de nosotros, responsable de esa empresa, no menos azarosa, que es nuestra propia vida. También es interesante, en otro orden de cosas, preguntarse si no se estará, en este renacer de las técnicas de la organización administrativa, redescubriendo—en inglés o más verosimilmente en norteamericano—cosas que estaban ya dichas muchos siglos atrás en el venerable latín del medioevo; claro es que aún pudiéramos darnos por satisfechos si gracias a la nueva literatura sajona llevásemos a nuestra administraciones públicas y privadas algo de la maravillosa claridad mental del tomismo.

Pero a nuestro entender, la mayor enseñanza que de estas breves notas pueden derivarse se refiere al contenido mismo de estos nuevos estudios del fenómeno administrativo desde perspectivas no jurídicas. Para nadie es un secreto, en efecto, que el actual renacer de la Ciencia de la Administración se ha venido enfocando exclusivamente como un aparejo puramente pragmático que no sabe inmolarse sino en los altares de la eficiencia utilitarista. Incluso técnicas, como la de las relaciones públicas, están encaminadas a conseguir un más correcto funcionamiento de una maquinaria antes que una más noble dimensión de la actuación administrativa. A nosotros nos parece que esta tendencia está, con todas sus ventajas, fundamentada en una base falsa y que urge, si verdaderamente queremos que todas estas técnicas no se nos queden en un *diritto amministrativo senza diritto*, vacío de contenido y de sustancia, dotar a la consideración no jurídica de la Administración de unas raíces profundas y sinceramente humanas. La Administración debe adecuar su funcionamiento a normas de economía, celeridad y eficacia; pero antes debe ajustar su espíritu al de los hombres que la manejan y a quienes sirve.