





La virtud de la obediencia es correlativa con el mandar tomando tal acto como virtud. Esto se corresponde con lo que ha dado en llamarse «obediencia inteligente».

El término obediencia no procede por casualidad de *ob-audire*, porque hay gente que no se detiene ni a escuchar ni a pensar, sino que, sin más, actúa. Por tanto, ni aprende cada vez más ni acierta de raíz en su actuación, y por ello acaba constatando sus yerros. Vamos a tratar de la obediencia como virtud, teniendo en cuenta que la actual «sociedad individualista» (expresión contradictoria, por cierto) no la considera como una perfección intrínseca. En consecuencia, el ambiente está saturado de desobediencia.

Pero si ésta es una virtud¹, también lo es gobernar, porque mandar y obedecer son correlativos: no cabe uno sin otro². ¿Cuál es la virtud correlativa al obedecer? La *prudencia*, porque es propio de ella mandar. Al tratar de la prudencia se suelen tener en cuenta sus mandatos sobre las propias acciones³, pero otra vertiente suya es el mandar sobre las acciones de otros (a esta faceta se llama clásicamente *prudencia política*).

Si la prudencia requiere saber deliberar (*eubulía*) y saber juzgar en lo práctico (*synesis-gnome*), también estos requisitos serán propios de la obediencia. Por tanto, una obediencia sin deliberación (en rigor, sin estudio) y sin distinguir lo mejor en cada caso, no es virtud.

En efecto, si la obediencia y el mandar prudencial son correlativos y son virtudes, hay que sostener, por una parte, que la obediencia no es sometimiento, humillación, acatamiento, resignación, rendición, capitulación, servilismo, abandono, pasividad; y por otra, que mandar no es determinar, fijar, prohibir, dominar, imponer, exigir, obligar o manipular.

Dicho en positivo: la obediencia hay que entenderla como ofrecimiento, donación, entrega. A la par, el mandar hay que entenderlo como guiar, orientar, educir las mejores posibilidades de los demás. Ambas actividades solo pueden llevarlas a cabo quienes *saben*; por tanto, aunque la obediencia sea ordinariamente considerada una virtud de la voluntad, no es ajena al

conocer racional, pues sin saber práctico no se puede mandar y tampoco obedecer. A esto se suele llamar «obediencia inteligente»⁴, pero una obediencia que no es inteligente no es virtud.

Obediencia inteligente equivale a poner uno de su parte lo posible para sacar adelante el encargo encomendado y en el que uno se ha comprometido. Por eso implica poner la libertad personal al servicio de ese ideal. «¿Y quién es el hombre libre? El que entiende la orden. Esa es la clave (...) No se obedece a secas, sino que se obedece inteligentemente o no se obedece»⁵. Quien no tenga en cuenta esto cumplirá ordenes como una máquina, un animal o un esclavo y, en caso de que gobierne, se desempeñará como un mandón, dictador, tirano, déspota, opresor o totalitario.

¿Cuál es la virtud correlativa al obedecer? La prudencia, porque es propio de ella mandar.

Es claro que estas actitudes derivan del engreimiento; en rigor, son manifestaciones de soberbia, la cual es aislante, despersonalizante y es claro que no fomenta la cooperación. Quien así obedezca y quien así gobierne no actuará según virtud; carecerá de ella. La falta de virtud, el vicio, siempre es en la voluntad una manifestación de la despersonalización interior. Por eso en el mando y la obediencia lo primero a conocer son las personas⁶.

NATURALEZA DE LA OBEDIENCIA

«Se entiende por obediencia la tendencia del hombre a cumplir órdenes (...) En la sociedad hay quien manda y quien obedece y, por tanto, no hay vida social sin poder»⁷. ¿Por qué existe esa tendencia? Porque el hombre tiende por naturaleza a saber, y de los que más puede aprender es de los que han ido por delante en ese saber.

La dualidad entre mandar y obedecer se da en lo social porque se da en la familia, base de la sociedad. Pero mandar y obedecer deben ser bien entendidos. Mandar es promocionar⁸, sacar las mejores virtualidades de alguien, como tratan de hacer los buenos padres con sus hijos y los buenos maestros con sus discípulos. Para eso sirve el mando. Por tanto, mandar es servir.

la obediencia hay que entenderla como ofrecimiento, donación, entrega. A la par, el mandar hay que entenderlo como guiar, orientar, educir las mejores posibilidades de los demás.



Obedecer implica añadir riqueza, perfección a lo mandado, como realizan los buenos hijos respecto de las indicaciones de sus padres y los buenos discípulos respecto de sus maestros.

Por el contrario, desde la filosofía moderna el poder se ha entendido como «fuerza» (Maquiavelo, Hobbes...). También hoy se entiende por poder el imponerse sobre los demás en beneficio propio, lo cual ocurre a toda escala (entre partidos políticos, entre el gobierno y los ciudadanos, entre empresarios y trabajadores). Pero eso no es poder como virtud, pues se acaba de indicar que ésta vincula a los demás y es claro que ese modo de entender el poder aísla. Por tanto, la única justificación del poder es que se extienda o delegue a los demás⁹, y es claro que la actual mentalidad sobre el poder tiende a acapararlo, incluso de una manera que se puede llamar neurótica¹⁰.

La obediencia como virtud es inteligente, por lo que «no es acertado preferir las personas meramente dóciles. La docilidad, como dimensión de la obediencia, es inseparable de la iniciativa. Las cosas grandes se hacen con hombres duros, dispuestos a arrostrar riesgos sin perder la cabeza»¹¹.

Y, por otra parte, «el jefe autoritario no dice las razones que justifican la obediencia, ni comunica sus objetivos. Por tanto, el que ejecuta no forma parte propiamente de la institución (...) Es claro que de este modo la integración dentro de la empresa (sociedad) no se produce»¹² o es precaria.

Mandar y obedecer según virtud comportan inteligencia, no directamente disponer de buenos sentimientos, pues «para conseguir grandes resultados en la dirección de hombres, no basta apelar a sus sentimientos, porque los efectos que con ellos se consiguen son inferiores que los que se alcanzan con la obediencia voluntaria e inteligente. Para colaborar bien hace falta querer»¹³ y saber.

Mandar y obedecer tampoco necesitan recurrir a estímulos externos, como el dinero u otras compensaciones sensibles, porque la verdad no tiene sustituto útil y el mandato debe contener, ante todo, una verdad práctica: «no es eficaz intentar el cambio de conducta acudiendo a incentivos externos, porque así se degradan los motivos de la obediencia.»¹⁴

¿Qué es contrario a la obediencia inteligente? La terquedad. Terco es el que no sabe cambiar cuando conviene, el de carácter rígido¹⁵. Pero

esta actitud no le conviene ni a la empresa¹⁶, ni a la universidad, ni a la familia. Sin flexibilidad no hay prudencia; sin ésta no hay virtudes; sin virtud no hay ética. Vivir éticamente, según normas y adquiriendo virtudes, pesa; pero como el juego de la ética admite muchas alternativas y supone un reto para descubrir la mejor en cada caso, denota libertad, es decir, un juego libre que es jovial en su desencadenamiento y gozoso en su desenlace.

OBEDECER Y MANDAR SON ALTERNATIVOS

«Mandar y obedecer son alternativos, como hablar y escuchar, porque, en definitiva, cuando un jefe da órdenes está emitiendo un mensaje, y los que lo ejecutan han de escucharlo y entenderlo (en otro caso la obediencia es imposible). Pero el cumplimiento de la orden no suele ser el esperado, ya que en la ejecución interviene otra iniciativa (...) Y si la orden se ejecuta de tal manera que hay una desviación, lo que procede entonces es rectificar la orden. Las órdenes son cierto tipo de normas, que por su relación con el gobierno tienen una dimensión moral. Pues bien, en este sentido son corregibles. (...) La acción de gobierno es una relación mutua; quien no se deja corregir, no sabe mandar, y el que no sabe corregirse tampoco sabe obedecer»¹⁷.

La ética es el único vínculo posible de cohesión social. Si mandar y obedecer son virtudes, son piezas clave de la ética y, por tanto, son dimensiones que requiere la sociedad para su buena salud. Y como toda virtud puede crecer, la sociedad estará más cohesionada en la medida en que crezca la virtud de sus ciudadanos; por tanto, «la consistencia sistémica de la sociedad se describe a través de una exégesis de la relación entre mando y obediencia. A veces el que manda lo hace mal, y el que obedece termina obedeciendo mal»¹⁸. Y a la inversa: el que obedece mal a veces provoca que el que gobierna mande mal.

Dicho de modo negativo: si mandar y obedecer son unilaterales no son virtud¹⁹. Pero la alternancia entre mandar y obedecer debe ser bien entendida, pues no se trata de que los directivos alternen su cargo con el de los subordinados: «no quiere decirse que las mismas personas se alternan en el mando y la obediencia. Salvo en la sucesión de las generaciones, o en los cargos por elección, no se trata de un cambio de rol,

sino de que el cumplimiento de la orden -la obediencia- revierte sobre ella.»²⁰.

Seguidamente se glosan, brevemente y según Leonardo Polo, algunas características del mando y de la obediencia.

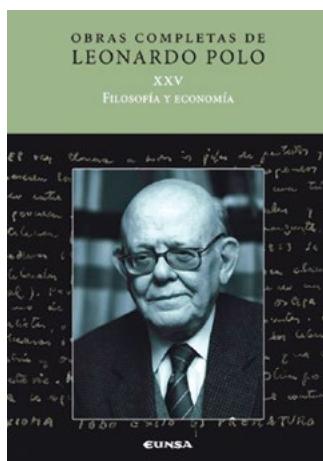
1. Mandar y obedecer son añadir. Si mandar pretende añadir realidad, perfección, a lo que antes alguien llevaba a cabo, obedecer añade realidad, perfección, a lo mandado: «las órdenes no suelen cumplirse tal como son emitidas. Siempre hay una diferencia, primero, entre el contenido de la orden tal como es pensada de antemano y logrado comunicar por parte del que emite una orden, y segundo, entre el modo como esa orden es emitida y cómo es aceptada y ejecutada»²¹. La clave está en que lo realizado por quien obedece supere las expectativas de quien manda.

2. Mandar es delegar, obedecer es cooperar. «Es deber del directivo hacer todo lo posible para utilizar a tope las aptitudes de sus subordinados; dicho tope se mide por la posibilidad de delegar. Una institución es, en definitiva, un sistema de delegación, porque una persona no puede hacerlo todo y porque la calidad del mando depende de la de la obediencia»²².

3. Se manda y obedece en equipo. Por eso, «nunca se manda en solitario»²³, no solo porque si mando y obediencia son correlativos, «mandar es mandar a colaboradores, no a subalternos, porque aquello que se quiere hacer se hace con ellos o no se hace. Son colaboradores, son trabajadores»²⁴, sino también porque quien manda, el *staff*, conviene que sea un equipo (en familia, en educación y en empresa). Las virtudes convocan, no aíslan: «el principio de un gobierno virtuoso y no vicioso es justamente el gobierno colegial»²⁵. Esa convocatoria en la esencia del hombre deriva de que el *acto de ser* personal es coexistente; dicho de modo negativo: es absolutamente imposible que exista una única persona.

4. Se manda y obedece en el tiempo adecuado, pues «una orden a destiempo reduce en gran medida la eficacia de la obediencia»²⁶, razón por la cual las burocracias no son eficaces y, consecuentemente, hay que tender a reducirlas. </>

La dualidad entre mandar y obedecer se da en lo social porque se da en la familia, base de la sociedad. Pero mandar y obedecer deben ser bien entendidos.



Filosofía y economía, Leonardo Polo. En *Obras Completas*, Serie A, vol. XXV, Pamplona, Eunsa, 2015.

El autor es doctor en Filosofía por la Universidad de Navarra y profesor titular de Antropología en dicha institución. Es profesor visitante en 10 universidades extranjeras.

¹ Cfr. SPEYR, A. von, *Le livre de l'obéissance*, Paris, Lethielleux, 1980.

² «Sólo obedece el que sabe mandar, y sólo sabe mandar el que sabe obedecer». POLO, L., *Filosofía y economía*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. XXV, Pamplona, Eunsa, 2015, p. 391.

³ «El señorío verdadero no consiste en mandar a otros, sino a sí mismo». GRACIÁN, B., *El Criticón*, Madrid, Cátedra, 1980, p. 517.

⁴ Cfr. sobre este asunto: SÁNCHEZ DE ALVA, J.L.R., *La luz de la obediencia*, Madrid, Rialp, 2006; SÖLLE, D., *Imaginación y obediencia: reflexiones sobre una ética cristiana del futuro*, Salamanca, Sígueme, 1971.

⁵ POLO, L., *Política y Sociedad*, pro manuscrito, p. 236.

⁶ «Hay que ponerse en el lugar de los otros; el directivo tiene que conocer a sus hombres, en otro caso, los proyectos terminan en fracaso. Si uno no tiene cierta flexibilidad en lo que respecta a objetivos, en rigor, no está calibrando lo que es capaz de hacer con sus colaboradores». POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 393. Y viceversa: los trabajadores tienen que conocer personalmente a las personas que conforman el equipo de gobierno.

⁷ POLO, L., *Quién es el hombre*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. X, Pamplona, Eunsa, 2015, p. 103.

⁸ Por eso, «la empresa tiene que cuidar de la promoción humana de todos sus hombres, mejor dicho, consiste en eso, adquiere tono si se atiende a la primacía del hombre». POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 185-6.

⁹ «La justificación ética del poder está justamente en su delegación, en su distribución». POLO, L., «El poder empresarial», en *Escritos Menores II (1991-2000)*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. XVI, Pamplona, Eunsa, 2018, p. 34.

¹⁰ «(...) hoy tenemos una interpretación neurótica del poder que nos está machacando nuestra civilización occidental. ¿Qué es la interpretación neurótica del poder? Está muy claro: es aquella situación anímica en que el que detenta poder cree que no tiene bastante». POLO, L., *Política y Sociedad*, pro manuscrito, p. 247.

¹¹ POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 427.

¹² *Ibid.*, p. 413.

¹³ POLO, L., *Ayudar a crecer*, en *Obras Completas*, Serie A, vol. XVIII, Pamplona, Eunsa, 2019, p. 173.

¹⁴ POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 430.

¹⁵ «La unilateralidad o la rigidez del mando, la invariabilidad de la orden, es la muerte del mando». POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 391.

¹⁶ «Parte fundamental del 'management' empresarial es saber que una estructura rígida conduce al desastre». POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 407.

¹⁷ POLO, L., *Ética: hacia una versión moderna de los temas clásicos*, ed. cit., p. 311.

¹⁸ *Ibid.*, p. 116-7.

¹⁹ «El gobierno tiene que ver con el mandar y el obedecer. Aunadas en la prudencia, la obediencia y el mando son virtudes, y de las más importantes, siempre que, como dice Aristóteles, ambas sean alternativas, no unilaterales». POLO, L., *Ética: hacia una versión moderna de los temas clásicos*, ed. cit., p. 310.

²⁰ POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 418.

²¹ POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. p. 389.

²² POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 445.

²³ POLO, L., *Filosofía y economía*, ed. cit., p. 390.

²⁴ *Ibid.*, p. 392.

²⁵ *Ibid.*, p. 418.

²⁶ POLO, L., *Antropología de la acción directiva*, ed. cit., p. 423.