

Administración y sabidurías.

Esbozando algunos nexos



Sergio Castrillón Orrego

Ph.D. Administration. HEC-Montréal – Canadá;
Magister en Ciencias Políticas, Universidad de Antioquia;
Master in Intercultural Management ICHEC-
Bruxelles – Bélgica.
Profesor de Tiempo Completo del Departamento de
Negocios Internacionales de la Universidad EAFIT
scastri@eafit.edu.co

Recepción: 17 de agosto de 2007 | Aceptación: 10 de febrero de 2008

Resumen

¿Qué relaciones pueden esbozarse entre administración y sabiduría? Los problemas contemporáneos (pobreza, desigualdad, corrupción, destrucción del medio ambiente...), nos indican que algunas de las prácticas y teorías de gestión no siempre resultan benéficas para la humanidad.

Buscando humanizar la gestión, rescatamos la noción de sabiduría y sus múltiples significados. Proponemos la adopción de un marco de análisis que permite introducir la sabiduría en distintas dimensiones de la administración. Para esbozar nexos, evocamos citas literarias que proporcionan formas novedosas de sensibilización y que admiten argumentar que en el ser humano y su vejez podemos descubrir fuentes de sabiduría que invitan a la acción.

Palabras Clave

Administración
Gestión
Sabiduría
Patologías de la Administración

Management and wisdom. Establishing some connections

Abstract

What kind of links can be established between management and wisdom? The world's current problems (e.g. poverty, inequality, corruption, environmental degradation, etc.) suggest that the impact of some management theories and practices are not always beneficial for humankind.

With the purpose of contributing to humanizing management, the notion of wisdom and its diverse meanings are evoked here. A theoretical framework is proposed to associate wisdom to various dimensions of management. In order to draw some links, we recur to literary quotations offering useful sensitizing strategies and allowing us to ascertain that we can discover sources of wisdom in all human beings in general and seniors in particular.

Key words

Administration
Management
Wisdom
Management pathologies

*El Aguila se cierne en la cumbre del Cielo,
El Cazador con sus perros prosigue su circuito.
¡Oh revolución perpetua de estrellas configuradas,
Oh perpetua repetición de estaciones
determinadas,
Oh mundo de primavera y otoño, nacimiento
y muerte!*

*El ciclo interminable de idea y acción,
Invención inacabable, experimento sin fin,
Trae conocimiento del movimiento,
pero no de la quietud;
Conocimiento del lenguaje, pero no del silencio;
Conocimiento de las palabras,
e ignorancia de la Palabra.*

*Todo nuestro conocimiento nos acerca
a nuestra ignorancia,
Toda nuestra ignorancia nos acerca a la muerte,
Pero la cercanía a la muerte
no nos acerca a Dios.*

*¿Dónde está la Vida que hemos perdido viviendo?
¿Dónde está la sabiduría que hemos
perdido en conocimiento?
¿Dónde está el conocimiento que hemos
perdido en información?*

T.S. Eliot Coros de "la Piedra" (2000, 169)

Introducción



Ignorancia, irracionalidad, imprudencia, locura, inconsecuencia, turbulencia... estas nociones no son solo abstracciones de la mente humana. En efecto, son expresiones que describen gran parte de las realidades concretas generadas por la acción humana, en ocasiones canalizada mediante teorías y prácticas de gestión que, bajo la égida de ideologías económicas inescrutadas, se disimulan bajo el manto protector de discursos científicistas que dominan ciertos debates y opacan la crítica.

No obstante las múltiples contribuciones positivas de las ideas y prácticas administrativas a lo largo de la historia (las cuáles escapan a los propósitos del presente artículo), es preciso reconocer las responsabilidades aún no satisfechas por la gestión de nuestras organizaciones, o ¿de qué otra forma podríamos calificar el hecho de que millones de personas mueran anualmente por causas relacionadas con la pobreza (e.g. mala nutrición, falta de agua potable, etc.)? ¿O que el medio ambiente continúe deteriorándose a medida que innumerables empresas agotan recursos naturales y externalizan los costos de contaminación? ¿Qué se podría decir cuando se constata que empeoran

los indicadores de pobreza y distribución del ingreso? ¿O que la globalización económica no esté acompañada de cuestionamientos éticos y políticos? ¿Cómo explicar las asimetrías entre el mercado laboral y los mercados de capitales, y la distribución desigual de los beneficios que generan? Hace ya varias décadas que Erich Fromm se preguntaba:

Are we confronted with a tragic, insolvable dilemma? Must we produce sick people in order to have a healthy economy, or can we use our material resources, our inventions, our computers to serve the ends of man? Must individuals be passive and dependent in order to have strong and well-functioning organizations? (Fromm, 1968, 2)²

Sin olvidar los logros positivos de la gestión, y las cosas buenas que han generado las organizaciones humanas, también es preciso atender las críticas contra los hábitos de la administración y los credos ideológicos que los sustentan aparecen reiteradamente en medios de comunicación populares y en algunos círculos académicos, incluso en instancias políticas, según los ciclos electorales. Sin embargo, los señalamientos parecen no generar el eco suficiente, y las expectativas de lograr masas críticas para provocar discusiones de fondo se desvanecen en medio de la propaganda consumista que uniformiza las mentes y desesperanza las voluntades.

Los múltiples cuestionamientos a la administración son extensibles a ciertas escuelas de negocios y a algunos de sus profesores (aquellos que, en ocasiones encarnan o acolitan actitudes irreflexivas y hasta complacientes), que coadyuvan a perpetuar las manifestaciones absurdas del sistema. Desafortunadamente, las críticas a la administración no reciben la



² ¿Será que nos enfrentamos a un dilema trágico, insoluble? Debemos acaso producir gente enferma para poder tener una economía saludable, o podemos utilizar nuestros recursos materiales, nuestros inventos, nuestros computadores para servir los propósitos del hombre? ¿Deben los individuos ser pasivos y dependientes para poder tener organizaciones fuertes y que funcionen bien? (Traducción del autor).

atención suficiente (ni en los medios profesionales ni en los espacios académicos) para generar los cambios que garanticen la humanización del sistema, el respeto por el medio ambiente y por todos los grupos expuestos a los riesgos de las dinámicas económicas y organizacionales, incluyendo las generaciones futuras.

Con el propósito de articular constructivamente las voces de reprobación y contribuir así a la consolidación de un espíritu crítico que se traduzca en acciones trasformativas que consoliden el potencial positivo de las organizaciones, en estas páginas se procura una mejor comprensión de las patologías del campo de la administración contemporáneo. Para hacerlo, se propone retomar la noción de sabiduría, utilizando una perspectiva plural y que se sirva de sus múltiples acepciones.

1. El sabor de la sabiduría

La palabra sabiduría, influenciada en su evolución por el vocablo latino *sapiens* (que indica racionalidad e inteligencia, y que está emparentado con *sapience* o sabiduría de Dios), tiene su verdadero origen en las voces del latín popular *sabius* y *sapius*, y estos a su vez provienen de *sapere*, que quiere decir tener gusto o sabor (Dubois, Mitterand, & Dauzat, 2001). La génesis etimológica del término invita a pensar que la sabiduría no puede ser insípida, y que sus distintas manifestaciones deben acompañarse siempre de buen gusto.

Se podría interpretar la combinación histórica de las nociones de *sapiens* y *sapere* como una exhortación a considerar al ser humano desde múltiples perspectivas —e.g. la cognitiva y la estética—, sin el concurso de las cuales no podría aspirarse a una verdadera sabiduría. O, ¿cómo podría el hombre avanzar en la aventura del saber, si las ideas y sensaciones carecieran de sabor?

Las formas del conocimiento pueden ser a veces dulces o amargas, ácidas o saladas, pero siempre deben estar revestidas de sabor para poder estimular el pensamiento y la sensación. Para

que cada persona pueda desplegar los atributos *sapiens sapiens* —de los que nos vanagloriamos en nuestra especie—, es preciso pensar la sapiencia en armonía con la estética.

Conviene recordar que la estética hace referencia a la noción amplia del sentido de percepción y no solo a la acepción más frecuente que hace referencia a la naturaleza de la belleza, el arte o el gusto por lo agradable. Es decir, la estética, antes de ocuparse por las condiciones del arte o la belleza, se orienta hacia todas las formas de percepción. En otras palabras, todo lo perceptible contiene en sí una naturaleza estética, un gusto, un *sapius*, que nos permite acercarnos a diversas formas de *sapiens*. Así, pues, la estética trasciende la noción de lo agradable o atractivo, para abarcar el amplio espectro de lo perceptible que abre las puertas del saber.

De esa forma, las experiencias amargas y ácidas también contribuyen a percibir e interpretar la condición humana. El relato oriental del anciano Job, con su plétora de ácidos contrastes entre experiencias de *amargo* dolor y *dulce* felicidad, es un buen ejemplo de cómo se puede *salar* la vida humana; de cómo el gusto conduce al conocimiento.

Reiterando la importancia de probar / experimentar los sabores para acceder al saber, se examina a continuación la pluralidad semántica de la sabiduría.

1.1 Sabidurías plurales: Discerniendo la universalidad y las múltiples acepciones de la noción de sabiduría

Sages taoïstes, hindous ou bouddhistes, philosophes grecs et romains, mystiques juifs chrétiens ou musulmans, chamans indiens ou agnostiques modernes touchés par une transcendance, ils refusent de s'en tenir à une vision purement matérialiste de l'homme et du monde. Ils évoquent la force de l'esprit et témoignent

de la possibilité d'une expérience intérieure qui conduit à une profonde transformation de l'être³.

(Lenoir & Tardan-Masquelier, 2002, 7)

*La sabiduría en el orden humano es la penetración de las razones últimas de la existencia y del pensamiento, y en este aspecto se confunde con la filosofía, O cuando menos es el ideal al que la filosofía tiende. Es frecuente, sin embargo, dar a la sabiduría un sentido más integral, haciéndola comprender la perfección tanto en el orden especulativo como en el práctico; entonces es **la verdadera ciencia de la vida que, sujetando el pensamiento a la acción**, subordina todas las aspiraciones humanas a una finalidad suprema, su aproximación a la sabiduría infinita de Dios.*

(Enciclopedia Universal. Énfasis añadido)

Todas las tradiciones filosóficas y espirituales, seculares o religiosas testimonian del anhelo de comprensión ulterior del sentido de la naturaleza humana y el mejoramiento de las condiciones de existencia cotidiana. Las evidencias extraídas de distintos contextos socio-histórico-culturales indican la presencia de un fenómeno universal, que demuestra la necesidad de trascender las preocupaciones materiales, para poder lanzarse a la conquista del complejo mundo de las realidades interiores y de las relaciones interpersonales.

El omnipresente afán de comprensión, así como, la capacidad de formular ideales de vida, la sed de trascendencia y el propósito de transformación interior constituyen innegables atributos de humanidad. Bien podría argumentarse —gracias a la palabra— que la más significativa especificidad del hombre es su amor por la sabiduría, del conocimiento de lo práctico y lo trascendental. Ni los animales ni las cosas ni las máquinas ni ningún otro ser capaz de comunicación, han demostrado tal inclinación.

³ Sabios taoístas, hindúes o budistas, filósofos griegos y romanos, místicos judíos, cristianos o musulmanes, chamanes indios o agnósticos modernos sensibilidades por una trascendencia, rehúsan limitarse a una visión puramente materialista del hombre y del mundo. Ellos evocan la fuerza del espíritu y testimonian acerca de la posibilidad de una experiencia interior que conduce a una profunda transformación del ser. (Traducción del autor)

Cuando la enciclopedia universal define la sabiduría como “la verdadera ciencia de la vida”, es posible constatar dicha especificidad desde otro punto de vista, pues no debe olvidarse que según el relato de las tres religiones monoteístas, la especie humana es la única que ha sido expulsada del Paraíso. Poco después de que el hombre percibió su propia desnudez Dios dijo:

Y dijo Jehová Dios: He aquí el hombre es como uno de nosotros, sabiendo el bien y el mal; ahora, pues, que no alargue su mano, y tome también del árbol de la vida, y coma, y viva para siempre. Y lo saco Jehová del huerto del Edén, para que labrase la tierra de que fue tomado. (Génesis, 3, 22-23)

El relato bíblico invita a pensar que quizás desde siempre el hombre ha ansiado el conocimiento y la trascendencia, resistiéndose a ser solo polvo y ceniza material. Si bien la especie humana no pudo *saborear* el fruto del árbol de la vida del Jardín del Edén, la historia de la *cultura* humana refleja que el *cultivo* de los nuevos suelos —que en reemplazo le fueron asignados—, siempre ha estado orientado por el *apetito* del *saber*. ¿O, no es acaso por este motivo que vanidosamente la especie humana se define como *sapiens-sapiens*?

Sin embargo, la doble sapiencia que la humanidad se ha auto-adjudicado, y que ha proporcionado el hecho de que el fruto de la vida vuelva a estar al alcance de su mano, encierra también una doble paradoja. La primera es que ahora, cuando más cerca el ser humano ha logrado volver a situarse ad- portas del paraíso, es cuando más se acerca a la posibilidad de volverse *polvo*, en el sentido más crudo y literal del término. La segunda, es que a medida que avanzan los conocimientos, la necesidad de aprehender la esencia de la sabiduría se hace más perentoria. Tal parece que las grandes revoluciones de la ciencia, la técnica y la erudición han hecho al hombre olvidar el *sabor* del fruto del árbol del bien y del mal.

Como lo enfatiza el intelectual Jean-Claude Guillebaud, las grandes revoluciones contemporáneas (de la informática, la genética y de la globalización económica) aún no han sido ni

asumidas ni pensadas por la humanidad; su ubicuidad y complejas interrelaciones aún nos son esquivas. Muchos intelectuales y artistas —así como el sentido común— coinciden en demostrar la imperiosa necesidad de una reflexión crítica y profunda, inspirada en el más alto respeto por la humanidad. ¿No es ésta acaso una reiterada interpelación a la búsqueda de la sabiduría? Pero, ¿qué se entiende actualmente por sabiduría?

1.2 Los significados contemporáneos de la sabiduría

Para dar cuenta de las distintas significaciones que han surgido y pueden surgir en distintos contextos socio-culturales a lo largo del tiempo, la postura más sabia consiste en reconocer que la palabra sabiduría es polisémica, pero no ambivalente. Sus varias acepciones, aunque diferentes, son mutuamente compatibles. Incluso, desde una perspectiva normativa, se podría afirmar que cada una de sus acepciones señala la **convergencia** de significados a la vez que recuerda la singularidad de cada una de las formas plurales de sabiduría.

Esto se puede corroborar al examinar las acepciones corrientes de la palabra sabiduría en francés (*sagesse*), inglés (*wisdom*) y español. Después de examinar diccionarios de lengua española (Moliner, 1998; RAE, 1985), francesa (Merlet, 2004; Rey-Debove & Rey, 2006) e inglesa (Merriam-Webster, 2003) encontramos la presencia de matices de significación paralelos en los tres idiomas, todos los cuales gravitan alrededor del mismo núcleo de significación, que podría asimilarse a la idea platónica del bien, pues, como decía Sócrates:

Puedes, por tanto, decir que lo que proporciona la verdad a los objetos del conocimiento y la facultad de conocer al que conoce es la idea del bien, a la cual debes concebir como objeto de conocimiento, pero también como causa de la ciencia y de la verdad; y así, por muy hermosas que sean ambas cosas, el conocimiento y la verdad, juzgarás rectamente si consideras esa idea como otra cosa distinta y más hermosa todavía que ellas. (Platón, 1997, 361) (Énfasis añadido)

Bondad, Verdad y Belleza: nociones inseparables y constitutivas de sabiduría. Su apreciación en la historia de las mentalidades nos confirma el rol central de la sabiduría en las aspiraciones de humanidad.

Dejando por ahora las nociones de Bondad, Verdad y Belleza (cuya profundidad desbordan los alcances del presente ensayo), se resalta lo que los diccionarios nos dicen acerca de la *sabiduría*, cuyas significaciones pueden resumirse como: Conducta prudente (*prudent behavior ; comportement juste, raisonnable*); conocimiento profundo (*Knowledge, insight ; connaissance juste des choses —divines et humaines—*); buen juicio o discernimiento (*Judgment, discernement*); cualidad de sabio (*sensible, modération, calme supérieur joint aux connaissances, circonspection*).

Las distintas acepciones de la palabra *sabiduría* demuestran la presencia de nociones compatibles, que pueden manifestarse por medio de comportamientos específicos, de conocimientos, de formas de proceder, por la expresión de valores o por principios genéricos. La persistencia histórica de estas significaciones en los tres idiomas conduce a constatar la **unicidad**, coherencia y vigencia transcultural de la noción de sabiduría; al mismo tiempo que invita a pensarla en términos plurales y a descubrir su riqueza y **diversidad** conceptual.

En otras palabras, es posible demostrar cómo el concepto de *sabiduría*, aunque amplio y en cierto sentido polisémico, nunca es equívoco ni ambivalente. La flexibilidad semántica obedece al espectro de fenómenos que pueden traslucir su presencia (o ausencia), pero no al hecho de que carezca de claridad o fuerza característica. Su significado no permite contradicciones, aunque sí múltiples matices en torno a la misma conjunción de *sapiens* y *sapere*: saber comportarse, saber aprender, saber discernir, saber ser; todas ellas de inmensa importancia para la administración.

El recorrido por todas las acepciones que se desprenden del vocablo *sabiduría* descubre un panorama lo suficientemente amplio para precisar

que sus significados son de plena vigencia y que en función de ellos es posible estructurar reflexiones respecto a las vicisitudes y desafíos del campo de la administración contemporánea. Pero, ¿cómo hacerlo?

2. Adoptando un modelo de interpretación – El Rombo Filosófico

¿Cómo interpretar las distintas formas de sabiduría? ¿Cómo movilizar sus significados para enriquecer la enseñanza e investigación en el área de la administración? En esta instancia se hace imprescindible un modelo de análisis que otorgue sentido a la multiplicidad de manifestaciones de la sabiduría y, ¿qué mejor camino que buscarlo en las reflexiones filosóficas, que por definición son las amantes de la sabiduría?

Si se reconoce que la sabiduría puede manifestarse de múltiples maneras, se constata la necesidad de acudir a diversas áreas de la filosofía para abordar su compleja presencia y polifacética belleza (o quizás cruda ausencia) cuando se examinan algunas de las teorías y prácticas dominantes en el campo de la administración.

Por su pertinencia administrativa, su originalidad teórica y capacidad integradora, se retoma el modelo del Rombo Filosófico propuesto por la profesora Renée Bédard, el cual comprende cuatro dimensiones filosóficas: la praxeología, la epistemología, la axiología y la ontología, las cuales se articulan didácticamente alrededor de la figura geométrica del rombo (Bédard, 1996, 1998, 1999, 2001, 2004).

Este esquema conceptual emerge como un poderoso marco analítico para auscultar la sabiduría, pues sus cuatro partes *solidarias* y *jerarquizadas* permiten analizar los componentes y fundamentos de la acción humana en general (y del pensamiento y las prácticas administrativas en particular) a través de distintos niveles de profundidad.

2.1 Rombo Filosófico – Explicación y pertinencia en la administración

A partir de su experiencia profesional y del trabajo de campo efectuado para su tesis de doctorado en administración (1996), y apoyada en un conocimiento enciclopédico de gran claridad, la profesora Bédard ha concebido un marco de análisis que permite examinar las actividades de las personas mediante la atención a sus manifestaciones visibles y también a aquellas más sutiles y profundas que en ocasiones escapan al conocimiento deliberado y consciente.

En el modelo del rombo filosófico se retoman varias áreas de la filosofía como bases para la reflexión; a saber: la **praxeología**, que estudia las prácticas y conductas de las personas; la **epistemología**, que se ocupa de los procesos de pensamiento, los hábitos y convicciones metodológicas que confieren validez y fiabilidad a sus acciones; la **axiología**, relacionada con los valores que animan las acciones; y la **ontología**, que trata de los principios y las teorías generales en que se basan los elementos anteriores (Bédard, 1996, 1998, 2001).

Tal como lo explicita la autora, es plausible advertir un orden secuencial en las disciplinas anteriores, que oscila desde lo más visible, cercano y superficial hacia los fundamentos implícitos, profundos e imperceptibles (Bédard, 1998). De tal forma que las cuatro categorías de análisis, aunque conceptualmente se distinguen con absoluta nitidez, también pueden interpretarse como un continuo analítico que va desde las formas más cercanas a las más profundas de abordar el estudio de las acciones y comportamientos de las personas. En este sentido, resulta loable y conveniente adoptar el rombo filosófico como prisma para estudiar la sabiduría y aplicarla a la administración.

Al adoptar el rombo filosófico como marco analítico para explorar la presencia de las distintas formas de *sabiduría*, se aprovecha la oportunidad de segmentar sus significaciones y de observar sus conexiones mutuas, animadas todas por el

hilo conductor del dúo *sapiens-sapere*. Es decir, se hace posible contemplar simultáneamente la especificidad de cada expresión de sabiduría (comportamiento, conocimiento, discernimiento, entidad / existencia), así como sus posibles interrelaciones.

En consecuencia, la **praxeología** permite indagar las posibilidades de comportamientos sabios (*i.e.* moderación, circunspección y prudencia en la conducta en la administración). La **epistemología** posibilita explorar el grado de racionalidad (o tipos, según Weber: instrumental / procedimental vs. substancial) y la verdad acerca del conocimiento de los hombres y las cosas, que se utiliza en la administración. La **axiología** ofrece elementos para evaluar las convicciones, el buen juicio y la virtud en las concepciones del campo de la administración. Finalmente, la **ontología** proporciona herramientas para auscultar las cualidades existenciales propuestas como modelos en la administración y en su enseñanza, así como los principios de orden superior que orientan los juicios y permean las significaciones que orbitan las esferas de la administración.

Recuérdese pues que la sabiduría puede expresarse en todas y cada una de las dimensiones del rombo, y que al mismo tiempo diversas áreas de la filosofía son necesarias para interpretar su compleja presencia y su múltiple belleza, para convertirla en acción. Consecuentemente, en las secciones siguientes se destaca la importancia de incorporar la noción de sabiduría como vector de reflexión en la administración.

2.2 Niveles de sabiduría y críticas a la administración

¿Por qué clasificar las críticas alrededor de las acepciones de sabiduría? Las motivaciones son variadas: para discernir sus núcleos argumentativos, para identificar sus naturalezas básicas, para descubrir sus posibles interrelaciones pero, sobre todo, para simplificar el análisis y evitar la parálisis. En pocas palabras, para descubrir realmente qué es lo que funciona mal, la esencia

de las patologías y potenciar la concepción de soluciones adecuadas.

Como estratagema de procedimiento para articular la discusión, se apela a los niveles de significación de sabiduría, invocándolos según su pertinencia praxeológica, epistemológica, axiológica y ontológica. Las áreas de la filosofía involucradas en el rombo, además de ilustrar un criterio de jerarquización a lo largo del continuo superficialidad-profundidad, también reflejan la gradación en términos de complejidad, lo cual resulta de gran utilidad para examinar las críticas a la administración.

2.3 Las Sabidurías y las prácticas administrativas

Por sabiduría entendemos no solamente la prudencia en los negocios, sino también un perfecto conocimiento de todas las cosas que el hombre puede saber, tanto para la dirección de su vida como para la conservación de su salud y la invención de todas las artes. (Descartes, Prefacio de Principios de Filosofía).

Praxis es un vocablo que desde sus orígenes griegos ha significado acción, actividad, el gerundio de los verbos. Aristóteles contrastaba el término con *poiësis* y *theoria* (Mautner, 2000). Así, praxeología es la teoría general de la acción, aunque también es posible encontrar la conceptualización más estrecha de T. Kotarbinski (analizado por Mautner) quien la definió como 'la teoría general de la acción eficiente', pues además de analizar la relación entre los conceptos y la acción, también pretendió establecer una 'gramática de la acción', es decir, la elucidación de las reglas para la acción exitosa, a partir de la investigación empírica (Mautner, 2000).

Tal como puede observarse, la praxis y la praxeología son altamente pertinentes para la administración. Por ejemplo, ¿cómo definir una 'gramática de la acción' en las tareas administrativas?, ¿cuáles son los criterios para definir la acción eficiente?, ¿cómo implementar

conceptos-acción (simple, complejo, cooperación, competencia) en la cotidianidad de las empresas?

Muchas de las críticas a la administración hacen referencia a la imprudencia e inconsecuencia en las acciones. Algunos autores son particularmente incisivos en denunciar las rupturas que para consigo mismo, con los demás y con el medio ambiente se derivan de las prácticas de la gestión (Aktouf, 2002; Aubert & Gaulejac de, 1991; Chanlat, 1994; Chanlat & Dufour, 1985; Marcuse, 1968). La falta de sentido y el déficit de sabiduría, en las acciones desatadas por las dinámicas administrativas son evidentes.

Basta echar un vistazo al periódico de cualquier día, en cualquier ciudad del mundo para constatar las múltiples vicisitudes que nos recuerdan que aún nos falta aprender mucho para *saborear* el buen vivir; para afianzar la prudencia en el comportamiento cotidiano. Si reflexionados acerca de la cita de Descartes que se evocaba unos párrafos más arriba, es posible percatarse que no basta la prudencia en los negocios, es preciso buscar un perfecto conocimiento del hombre para poder vivir, conservar la salud y posibilitar el ejercicio de todos los quehaceres.

2.4 Las Sabidurías y los conocimientos administrativos

Los hombres – dijo el principito- se encierran en los rápidos pero no saben lo que buscan.

Entonces se agitan y dan vueltas...

Y agregó:

-No vale la pena...

(Saint-Exupéry, 1997, 110)

La epistemología se define como “la teoría del conocimiento; la rama de la filosofía que investiga acerca de la naturaleza y de la posibilidad del conocimiento. Además se ocupa del rango y de los límites del conocimiento humano, y cómo este puede ser adquirido y poseído” (Mautner, 2000). Es evidente que la administración puede beneficiarse enormemente de ampliar el cuerpo de conocimientos que informan a sus estudiantes y profesionales, adoptando perspectivas interdis-

ciplinarias que le permitan abordar la complejidad del ser humano como especie y como individuo (Gusdorf, 1990; Piaget, 1970)

La sabiduría implica una preocupación genuina por el conocimiento; bien sea como un ejercicio mental o disposición psíquica (cognitiva o afectiva); por ello resulta particularmente útil para abordar las críticas que señalan la ignorancia y los vicios epistemológicos que permean la administración.

Asumir el debate epistemológico implica restaurar la racionalidad substancial y condenar los excesos de la racionalidad instrumental / tayloriana que se expande al ritmo de la globalización. En la enseñanza de la administración, los desafíos son enormes: es preciso balancear los conocimientos técnicos con las reflexiones éticas, contrarrestar las posturas ideológicas con los hallazgos de las ciencias humanas, priorizar el saber acerca del ‘gobierno de los hombres’ sobre el del manejo de las cosas (Chanlat & Dufour, 1985).

Todas las organizaciones, particularmente las escuelas de administración, tienen la obligación de valorizar la búsqueda de la *sabiduría* como formas de superar el desconocimiento del hombre, así como el analfabetismo afectivo y cultural que sirve de combustible a las carencias cotidianas y a los grandes choques de civilización.

La célebre frase del psicólogo social Kurt Lewin, quien afirmaba que no hay nada tan práctico como una buena teoría, destaca la urgencia de mejorar el conocimiento del hombre, y de ser muy críticos respecto a lo que buscamos conocer. En ese sentido se resalta la profunda intuición con que se percataba *El Principito* que los hombres ya no saben lo que buscan, y se agitan dando vueltas... eso no vale la pena.

2.5 Las Sabidurías y los valores en la administración

- Buenos días - dijo el principito.

- Buenos días – dijo el mercader.

Era un mercader de píldoras perfeccionadas que aplacan la sed. Se toma una por semana y no se siente más la necesidad de beber.

- *¿Por qué vendes eso? – dijo el principito.*
- *Es una gran economía de tiempo – dijo el mercader -. Los expertos han hecho cálculos. Se ahorran cincuenta y tres minutos por semana.*
- *Y, ¿qué se hace con esos cincuenta y tres minutos?*
- *Se hace lo que se quiere...*
- *“Yo –se dijo el principito-, si tuviera cincuenta y tres minutos para gastar, caminaría muy suavemente hacia una fuente...”*

(Saint-Exupéry, 1997, 106)

La axiología es la teoría del valor (del griego *axía*). Definición inequívoca que puede orientarse a la administración sin ningún tipo de ambigüedades. El sabio es quien ha aprendido a discernir... quien sabe escoger. La dimensión axiológica se encuentra estrechamente relacionada con la praxis. Por ejemplo, al revisar en la *Enciclopedia Universal* encontramos que Aristóteles define la sabiduría como especulativa y práctica, mientras que Santo Tomás habla de *cognitio é inclinatio*. La observación atenta de las conductas humanas permite percatarse de la presencia de valores subyacentes que la animan.

La lista podría ser interminable: eufemismos y mentiras, falsa democracia, avaricia monetaria, riquezas financieras y pobreza reales... por lo pronto puede argumentarse que resulta imprescindible repensar el sentido de la vida bajo perspectivas y valores humanistas. Una sociedad consagrada exclusivamente al *progreso* técnico y económico atenta contra la emergencia de valores genuinamente humanos.

Las palabras del Principito representan un resumen contundente de todas las críticas que podrían expresarse frente a los falsos axiomas del mercado, a las torpezas de consumismo alienante, que mediante dinámicas económicas automatistas y superficiales perturba hasta el sentido de la vida y del tiempo. Repensar los valores se constituye en una responsabilidad inaplazable para la administración. Ahora, más que nunca, la axiología

debe ser *fuerza* de exhortaciones para saber bien vivir, bien envejecer y bien morir.

2.6 Las Sabidurías y la Ontología de la Administración

La ciencia es el acto del espíritu que sabe; la sabiduría es la experiencia del acto mismo de lo que es sabido, saboreado, del ser que se comunica y se deja poseer; ella es la unión del intellectus con su objeto esencial, siempre por la operación principal de este objeto mismo. (Maurice Blondel, Vocabulaire technique et critique de la philosophie).

La ontología se define como el estudio del ‘*ser*’, de ‘*lo que es*’, (del griego *ôn, ontos*). (Rey-Debove & Rey, 2006). En la filosofía analítica contemporánea, la ontología es la teoría general de ‘*lo que existe*’, e incluye preguntas acerca de la existencia de todo tipo de entidades (Mautner, 2000). Si se considera que además de la acepción convencional, la ontología incluye el estudio de la cosmología general, la psicología racional y la teología natural, es posible constatar que ella cubre un amplio espectro de estudio, decididamente pertinente para la administración.

La profesora Bédard advierte acerca del papel determinante de las ontologías personal, institucional y social, las cuales operan como principios fundadores; de ahí la preponderancia de la ontología como núcleo e hilo conductor en el modelo del rombo. La académica también indica que la ontología esencialmente remite a cuatro grandes interrogantes: la relación consigo mismo, la relación con los demás, la relación con la naturaleza y la relación a lo inexplicado (Bédard, 1996, 2004).

Al nivel ontológico corresponde entonces la definición de sabiduría que hace referencia a la cualidad de sabio, a los atributos del ser independientemente de sus determinaciones particulares (e.g. sensibilidad, moderación, circunspección, calma extraordinaria, etc.). El aforismo de Blondel expresa la coherencia necesaria a este nivel: la sabiduría implica la experiencia

saboreada del ser, que le permite comunicarse con entidades exteriores, que bien podrían ser otras personas, la naturaleza o lo trascendental.

En el campo de la administración, los déficits de sabiduría evocan y provocan el desorden, la turbulencia, la imprudencia, el sinsentido. Locura, sería una buena palabra para resumir las patologías ontológicas. O, ¿cómo podría calificarse la entidad que, sabiendo que sus prácticas son nocivas para alguno de sus *stakeholders*, insiste en perpetuarlas, ignorar sus evidencias y mediante eufemismos disimular su valor negativo?

Por ejemplo, para cualquier persona es fácil constatar que el aumento de la actividad económica no necesariamente implica el mejoramiento del bienestar humano. Por el contrario, el conocimiento disponible nos indica que la humanidad y la naturaleza están siendo afectadas negativamente por la economía dominante. Sin embargo, las grandes decisiones políticas y económicas siguen sustentándose en el afán quimérico de hacer *crecer* la economía, lo cual es un absurdo (concepto antónimo al de sabiduría). Es el caso del PBI. Desde cuando se concibió este índice, los economistas *saben* que tal indicador no es una medida adecuada para medir el progreso (Cobb, 1995) ni el bienestar humano, pues cualquier actividad monetaria, incluso si es socialmente perniciosa, se sigue considerando como crecimiento de la economía.

La locura a veces es innegable, la brecha entre la realidad y los ideales ontológicos de la humanidad se acrecientan esquizofrénicamente en la medida que los postulados de la administración y la economía siguen fomentando prácticas erradas, apoyándose en falsos conocimientos (o ignorando los verdaderos), e evadiendo las discusiones entorno a los valores realmente plausibles para la humanidad.

Como puede observarse, la ontología implica y exige un nivel de recursividad que, simultáneamente, sirve de base y contiene la *praxis*, la *episteme*, y la *axia*; por lo tanto, permite diagnósticos más acertados acerca de la totalidad

de la administración, así como concebir posibles soluciones, que integren la interrelación entre las variables y su nivel de complejidad.

3. Buscando la sabiduría

Las secciones anteriores han permitido constatar la manera como la conjugación del rombo filosófico y la sabiduría (con sus matices de significación) configuran un prisma exhaustivo y atento a los detalles, para abordar todo el espectro de críticas que se hacen a la administración. El beneficio es inmenso, pues al comprender el objeto real de los reproches, su naturaleza, su esencia y particularidades, se hace posible imaginar formas más creativas para resolverlas.

Una vez resuelto el problema del diagnóstico, se imponen las preguntas acerca de las formas de solución: ¿Cómo es posible introducir sabiduría en las prácticas y teorías administrativas? ¿Dónde encontrar las fuentes de sabiduría y transformación? ¿Quién puede ofrecernos pistas de solución? El propósito de los párrafos siguientes es introducir la problemática y proponer los vínculos posibles entre las categorías conceptuales de nuestro interés.

4. El ser humano y su envejecimiento como fuente de sabiduría

Where shall wisdom be found? Is the fear of God wisdom? That is God's poetry, not Job's. Can you love fear? It does not work in human erotic partnership, and it turns democracy into plutocracy, where our nation seems to be heading.

Harold Bloom (2004, 21)

La sabiduría es el resultado de las aspiraciones humanas, que se manifiestan en los ideales postulados por diversas tradiciones religiosas, principios éticos, prácticas culturales, obras de arte, etc. Como nos lo sugiere Harold Bloom, es en los seres humanos donde debemos buscar las fuentes de sabiduría. Las respuestas que la humanidad ha propuesto frente a los interrogantes ontológicos nos señalan posibles caminos por

dónde comenzar a escudriñar. Las reflexiones entorno a la naturaleza humana, a sus experiencias sublimes y prácticas banales, a sus valores y formas de conocer, nos pueden acercar a *degustar* el verdadero saber. Hace ya 2.500 años Sócrates, amante por excelencia de la sabiduría, invitaba al ser humano a conocerse sí mismo, a recordar el conocimiento esencial.

¿Pero, cuáles seres humanos pueden ilustrar mejor la sabiduría? ¿Quiénes pueden aspirar a un conocimiento más profundo de sí mismos, como individuos y cómo testigos de la aventura de la especie? La respuesta a estas dos preguntas privilegian a los viejos como la principal fuente de información e inspiración. Sin embargo, hay que aclarar que los viejos, como todas las demás personas, participan de sistemas socio-culturales que co-determinan las condiciones de su existencia. Por esto, se propone resaltar las relaciones que entre vejez y varias formas de sabiduría se han dibujado en la historia.

En las primeras páginas de este texto se afirmaba que la especificidad del hombre es su amor a la sabiduría. Pues bien, aunque envejecer no es exclusivo del hombre, la especie humana es la única capaz de trascender el determinismo biológico. Por eso puede proponerse ejercicios reflexivos, expresiones estéticas que inciden en

la determinación autónoma de su praxis, que crean sentido en la existencia de cada individuo, a la vez que permiten transferir mensajes que sustenten la supervivencia de las generaciones posteriores. De esta forma no tendrán que depender exclusivamente del instinto... para tratar de cubrir su desnudez. Aprender acerca de las atribuciones y representaciones que el hombre ha creado alrededor de la vejez, a través del arte y de la cultura, constituye de por sí una fuente de sabiduría.

Considerando que las personas que más han avanzado por el camino de la edad tienen más posibilidad de haber conocido la sabiduría y sus ausencias, se sugiere rastrear los mensajes de sabiduría en las voces de la vejez. Escuchar a los viejos tiene el atractivo adicional de darle la palabra a un grupo con frecuencia marginado por una sociedad que padece los rigores de la dictadura de la productividad y las ansias enfermizas del ensueño por la *eterna juventud*. La marginación de los viejos es un problema real, incluso los más capaces y económicamente solventes pasan del centro a la periferia una vez que los frenéticos ritmos laborales son reemplazados por la brusca jubilación.



Conclusiones

Administración y Sabiduría, esbozando nexos para nutrir la acción

¿Cómo y por qué pensar la administración desde las perspectivas poco comunes de la sabiduría y la vejez?, ¿Por qué pensar la noción de sabiduría desde la administración? La leyenda cuenta que Salomón prefirió la sabiduría y se esforzó en alcanzarla, obteniendo por añadidura las riquezas y la fama.

La intuición que ánima estas páginas, es que la administración y sus esquemas de enseñanza pueden beneficiarse ampliamente de las reflexiones relacionadas con la sabiduría. Que estas inspiren comportamientos, conocimientos, valores y existencias más *sabias* para la humanidad. Instaurar la prudencia, educar la ignorancia, neutralizar la locura, reducir la depravación, mejorar el saber vivir, son innumerables los beneficios de contemplar la sabiduría.

Pero, ¿cómo pasar a la acción? El poder de sensibilización de las nociones de vejez y sabiduría debe inspirar y ayudar a concebir estrategias pedagógicas de conocimiento, crítica y transformación

de todos los agentes que participan de los procesos administrativos. Marcel Proust afirmaba que: “*On ne reçoit pas la sagesse, il faut la découvrir soit même [...] car elle est un point de vue sur les choses*”. En ese orden de ideas, los nexos entre la administración y la sabiduría deben tejerse desde el interior de cada persona, de cada individuo u organización que participe del mundo organizacional.

La sabiduría invita a la contemplación, pero también a la acción. Por este motivo se ha abordado desde diversas perspectivas que buscan interpelar la dimensión estética y emocional de cada lector, pues múltiples aproximaciones favorecen un acercamiento más profundo y una mejor comprensión de la sabiduría. La sabiduría, aunque noción efímera, no pierde su carácter de aspiración loable, que a pesar de que tal vez reside primordialmente en el mundo de las ideas y de que sus manifestaciones fenomenológicas sean solo pálidos reflejos de su potencial, de todas formas interpela al ser humano, continua y ineludiblemente, hacia la acción.

De hecho, la sabiduría (tal como la ciencia y la verdad platónica) sigue siendo un referente loable, un ideal plausible, al cual se puede (¡y se debe!) acercar las especie humana. Todos los medios pueden ser buenos para adherir a sus principios y procurar su puesta en práctica; como Lao Tse lo ayuda a entender:

*La gran fuerza activa se manifiesta
Siguiendo de cerca al Tao.
La naturaleza del Tao
Es vaga e indistinta;
Pero, aunque es vaga e indistinta,
Hay formas en su seno.
Aunque misteriosas e incomprensibles, hay existencias en su seno.
¡Tan profundas y sutiles son!*

*En su seno está la esencia,
Y siendo su esencia veraz,
la razón de su veracidad está en su seno.*

*Desde el tiempo de los tiempos hasta hoy,
No se detiene sus manifestaciones.
De él surgió lo primordial.
¿Cómo sé que así fue lo primordial?
Por estas formas.*

Lao Tzu (1999, Aforismo XXI, p. 77)

Bibliografía

Aktouf, O. (2002). *La stratégie de l'autruche*. Montréal: Écosociété.

Aubert, N., & Gaulejac de, V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris: Éditions du Seuil.

Bédard, R. (1996). *Les fondements philosophiques de la direction*. Montréal: École des Hautes Études Commerciales.

Bédard, R. (1998). *L'administration municipale revue à partir de quatre modes de pensée et de la trilogie*.

Bédard, R. (1999). *Les fondements de la pensée administrative. Le losange aux quatre dimensions philosophiques*. Montréal: École des Hautes Études Commerciales.

Bédard, R. (2001). *Les Fondements de la Pensée et de la Pratique Administratives*. Unpublished manuscript.

Bédard, R. (2004). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. *Ad-Minister*, 4. pp. 80-108.

Bloom, H. (2004). *Where Shall Wisdom be Found?*. New York: Riverhead Books.

Chanlat, A. (1994). "Le Managérialisme à bout de souffle". *L'Action Nationale*, LXXXIV (2). pp. 152-184.

Chanlat, A., & Dufour, M. (1985). *La Rupture entre l'entreprise et les hommes. Le point de vue des sciences de la vie*. Montreal: Éditions Québec/Amérique.

Cobb, C. e. a. (1995). "If the GDP is Up, Why is America Down?". *Atlantic Monthly*, pp. 59-78.

Dubois, J., Mitterand, H., & Dauzat, A. (2001). *Dictionnaire d'Étymologie*. Paris: Larousse.

Eliot, T. S. (2000). *Poesías Reunidas 1909-1962*. Madrid: Alianza.

Fromm, E. (1968). *The Revolution of Hope*. New York: Harper & Row.

Gusdorf, G. (1990). Réflexions sur l'interdisciplinarité. *Bulletin de Psychologie*, XLIII (sep-oct).

Lenoir, F., & Tardan-Masquelier, Y. (2002). *Le Livre des Sagesse - L'Aventure Spirituelle de L'Humanité*. Paris: Bayard.

Marcuse, H. (1968). *L'Homme Unidimensionnel: Essai sur l'idéologie de la société industrielle*. Paris: Les Éditions de Minuit.

Mautner, T. (2000). *The Penguin Dictionary of Philosophy*. London: Penguin Books.

Merlet, P. (2004). *Le Petit Larousse Illustré*. Paris: Larousse.

Merriam-Webster. (2003). *Merriam-Webster's Collegiate Dictionary*. Springfield, MA: Merriam-Webster.

Moliner, M. (1998). *Diccionario de uso del Español* (2º ed.). Madrid: Gredos.

Piaget, J. (1970). *Épistémologie des sciences de l'homme*. Paris: Gallimard.

Platón. (1997). *La República*. Madrid: Alianza.

RAE, R. A. E. (1985). *Diccionario Manual e Ilustrado de la Lengua Española* (3º ed.). Madrid: Espasa-Calpe.

Rey-Debove, J., & Rey, A. (2006). *Le Nouveau Petit Robert*. Paris: Dictionnaires le Robert.

Saint-Exupéry, A. (1997). *El Principito* [B. del Carril, Trans.]. Madrid: Alianza.

Tzu, L. (1999). *Tao Te Ching* [O. Ferrero, Trans.]. Barcelona: Azul Editorial.