

El envejecimiento humano como catalizador de la administración y su enseñanza



Sergio Castrillón Orrego

Candidato a doctor. Universidad HEC, Montreal, Canadá.
Profesor del Departamento de Negocios Internacionales
Universidad EAFIT.
Sergio.castrillon@hec.ca

Recepción: 21 de mayo de 2006 | Aceptación: 10 de agosto de 2006

Resumen

Este artículo propone varias formas novedosas mediante las cuales el fenómeno del envejecimiento humano puede utilizarse para provocar cambios positivos en la administración y su enseñanza, mediante su sensibilización y reconocimiento.

Luego de introducir la problemática y su justificación, se examinan las definiciones y tendencias demográficas más relevantes del envejecimiento. Posteriormente, se discuten algunas críticas a la administración y se formulan contribuciones potenciales inspiradas en la vejez para neutralizar las modas administrativas, así como para humanizar e introducir más libertad en las organizaciones. Finalmente, se proponen aplicaciones concretas para aprovechar el potencial de “los viejos” en la enseñanza de administración.

Palabras Clave

Administración
Educación
Envejecimiento
Modas Administrativas
Humanismo
Libertad
Vejez

Human ageing as a catalyst for management and its teaching

Abstract

This article proposes several original ways through which acknowledgement of and awareness towards human ageing can be used to promote positive changes in management and its teaching, by means of sensibilization and recognition.

The introduction and justification of this issue, is followed by the examination of relevant definitions and meaningful trends. Afterwards, some critics to management are discussed alongside the corresponding contributions derived from human ageing. Particularly, ideas are proposed to neutralize administrative fads, to humanize organizations, and to introduce more freedom. Finally, some specific applications are directed to enrich the field of management education with the potential offered by the elders.

Palabras Clave

Administration Management
Education
Ageing
Old Age
Administrative Fads
Humanism
Freedom

Ce sont essentiellement les êtres primitifs et les jeunes qui font l'histoire du monde. Ils sont à l'origine du progrès et de l'accélération des choses... Cependant, pour que l'histoire conserve quelques périodes isolées de paix, pour qu'elle demeure supportable, il est nécessaire de ralentir le cours des événements, de préserver le passé. Ce rôle de contre-pouvoir revient, lui, aux hommes cultivés et aux personnes âgées.¹

Introducción



El mundo de la administración debe monitorear continuamente las grandes transformaciones del mundo contemporáneo, y por supuesto permanecer atento a las críticas que se le formulan. Un examen reflexivo de las tendencias dominantes, permite constatar la gran influencia de las prácticas y teorías de la gestión en las dinámicas sociales que privilegian

lo novedoso y lo juvenil, así como el mundo de la vanguardia técnica; a menudo en detrimento de las soluciones tradicionales y de aquellas que evocan el pasado.

Gracias a la preocupación predominante por “la administración de las cosas” y a la despreocupación por “el gobierno de los hombres” (Chanlat & Dufour, 1985), así como al consecuente ánimo de lucro preconizado por las escuelas de gestión y practicado sin escrúpulos por las empresas industriales, comerciales y sobretodo financieras (Aktouf, 1999, 2002), se han fraguado tensiones sociales que parecen irreconciliables y que causan efectos nocivos en las personas que participan de las organizaciones empresariales (Devereux, 1980).

Al promover la adopción irreflexiva de lo más reciente y novedoso, las prácticas e ideas de la administración pueden conducir las organizaciones (y por ende a la humanidad) hacia escenarios ecológicamente insostenibles y psico-socialmente patológicos. Los ritmos frenéticos de la economía y del avance tecnológico, pueden conducir al progreso material, pero a menudo opacan el cultivo de otras dimensiones sociales, como la cultura y las voces de las personas de edad.

¹ “Esencialmente, los seres primitivos y los jóvenes son quienes hacen la historia. Ellos, se encuentran en el origen del progreso y la aceleración de las cosas... Sin embargo, para que la historia conserve algunos periodos de paz, para que permanezca soportable, es necesario desacelerar el curso de los eventos, de preservar el pasado. Este papel de contra poder corresponde a **los hombres cultivados y las personas de edad**”. Traducción libre, énfasis añadido.

Sensibles a los desafíos dirigidos al campo de la educación en administración, así como a los cambios demográficos del mundo contemporáneo, este artículo sugiere algunas formulaciones inéditas que pueden contribuir a “regenerar” la educación en administración evocando el poder catalizador de la vejez.

Para hacerlo se procede en primer lugar a discutir la plataforma semántica y contextual que caracteriza el envejecimiento humano en la actualidad. Luego se explicitan algunas críticas formuladas al campo de la administración, y que a la postre permiten articular ciertas contribuciones derivadas de las nociones y realidades relacionadas con la vejez. Conscientes del poder multiplicador de la educación, también se examinan implicaciones concretas para los ámbitos de la educación en administración.

1. Definiciones Básicas

¿Qué es el envejecimiento? Para la cultura occidental, que esquiva la muerte y que recurre a todo tipo de artificios para alargar la vida, los conceptos de envejecimiento y vejez suelen tener connotaciones negativas.

El Diccionario de la Lengua Española define el verbo *envejecer* como el hecho de hacer viejo a algo o a alguien, o como el hecho de durar por mucho tiempo (RAE, 1985). En inglés el verbo *age* incluye una acepción más positiva, al significar la conducción de algo a un estado apropiado para su uso o maduración. (Merriam-Webster, 2003). En francés, el diccionario Larousse, además de las acepciones anteriores presenta matices más negativos del verbo *vieillir*, tales como perder la fuerza, la vitalidad, la apariencia de juventud, la utilidad. En ese sentido, *envejecimiento* se define como el conjunto de fenómenos que marcan la evolución de un organismo vivo hacia la muerte; de esta

forma, la vejez corresponde al período de la vida caracterizado por el debilitamiento o disminución de las funciones vitales (Merlet, 2004).

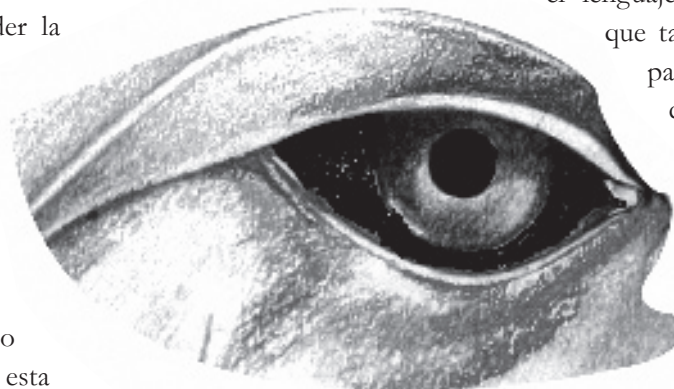
Al examinar las raíces etimológicas de *viejo / old / vieux*, encontramos que su origen en el latín (*vetus, veclus, vetulus*), incluye varias acepciones que se refieren a los seres de (avanzada) edad; o que evocan un tiempo pasado; o los seres deslucidos o estropeados por el uso. También se incluye la expresión coloquial de amistad para referirse a los progenitores, o el reconocimiento de una utilidad pasada (Dubois, Mitterrand, & Dauzat, 2001).

Aunque el mundo anglosajón contemporáneo suele estar influenciado por frecuentes acepciones negativas relacionadas con la vejez, existen raíces que permiten interpretaciones más positivas. Por ejemplo, la palabra inglesa *old*, está emparentada con tres vocablos latinos: *alere* (**nutrir**), *alescere* (**crecer**), *altus* (**alto, profundo**); lo resalta **una perspectiva positiva de la vejez**. Perspectiva que invita a generar espacios en los cuales las personas mayores puedan **nutrir** la sociedad con su conocimiento y experiencia; esta visión invoca la participación de los viejos para estimular el **crecimiento** de las aspiraciones de la especie y para impulsar las nuevas generaciones hacia logros de mayor **altura y profundidad**.

Las definiciones que nos ofrecen los diccionarios confirman el uso cotidiano de palabras que contienen un amplio espectro de matices de significación; desde las más afectivas y amistosas, hasta aquellas que señalan el desprecio. Así, el lenguaje refleja y revela las actitudes que las sociedades occidentales tienen hacia las personas de avanzada edad. Pero

el lenguaje no sólo delimita, sino que también apodera e inspira para la acción; pues, como decía el longevo escritor francés Louis Aragon: “*La parole n’a pas été donnée à l’homme : il l’a prise*”².

² “Al hombre no le dieron la palabra, él se la tomó”



¿Qué perspectiva adoptar frente a la vejez?, ¿Qué definiciones privilegiar? Al tomar conciencia que el envejecimiento hace parte fundamental de la naturaleza humana, cobra fuerza el imperativo de repensar la administración a la luz de los desafíos y contribuciones potenciales de los más “viejos” de cada sociedad.

Reconocer el valor de la vejez, es fundamentalmente un asunto de “humanidad”, cada vez más visible gracias a las transformaciones demográficas, que recuerdan la vejez como una etapa de la vida por la cual un número creciente de individuos está llamado a transitar.

2. Transformaciones Demográficas. Desafíos administrativos

Over the past few years, the world's population has continued on its remarkable transition path from a state of high birth and death rates to one characterized by low birth and death rates. At the heart of that transition has been the growth in the number and proportion of older persons. Such a rapid, large and ubiquitous growth has never been seen in the history of civilization³.

Fuente: *Population Division, Department of Economic and Social Affairs, United Nations Secretariat* (<http://www.un.org/esa/socdev/ageing/mainstream.htm>)

Al examinar los datos existentes respecto al envejecimiento de la población mundial, fenómeno que la ONU define como “una revolución demográfica”, encontramos cifras de innegable importancia para toda la humanidad. Los párrafos que siguen revelan tendencias que interpelan a considerar el impacto eventual en las dinámicas económicas y en las organizaciones contemporáneas⁴.

³ *“En los últimos años, la población mundial ha continuado en su notorio camino de transición, de un estado de altas tasas de natalidad y muerte, hacia una disminución de las mismas. En el corazón de la transición encontramos el crecimiento de la cantidad y proporción de personas mayores. Un crecimiento tan rápido, amplio y ubicuo, nunca antes había sido observado en la historia de la civilización”.* Naciones Unidas. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. División de Población. (<http://www.un.org/esa/socdev/ageing/mainstream.htm>). Traducción libre.

⁴ Para mayor información se invita al lector a leer el Anexo 1, que incluye las gráficas más significativas elaboradas por la

Entre los hallazgos más relevantes se encuentra que el porcentaje de personas menores de 30 años disminuye, mientras los porcentajes de población de las demás edades aumentan. Así, hacia el año 2005, en todas las regiones del mundo disminuirá el porcentaje de personas jóvenes y se incrementará el de los adultos mayores, en consecuencia el promedio de edad de los grupos humanos.

La proyección del porcentaje de población de sesenta o más años para el año 2100 se estima en 28.1%, cifra significativa, que además sugiere un incremento constante a partir del año 1900. Aunque se observa una brecha entre las regiones -según su nivel de desarrollo-, en todas se constata la misma tendencia: aumento de la proporción de personas de más de 60 años, y disminución del segmento de menos de 15. Es decir, cada vez disminuye más la proporción entre personas en edad de trabajo (de 15 a 64 años) respecto a las personas mayores de 65, con el agravante que el relevo generacional (menores de 15) no se garantiza al ritmo de las actuales tendencias demográficas. Como afirman la ONU, todos estos factores representan una situación inédita en la historia de la civilización humana.

Esta situación inédita para la humanidad, también es una coyuntura *sui generis* para la administración, sus prácticas y la concepción de su enseñanza, que frente a las características emergentes de la población deben enfrentar desafíos y oportunidades inusitadas.

¿Cómo prever el bienestar de los viejos y de toda la sociedad?, ¿cómo enfrentar los cambios de la fuerza laboral?, ¿cuáles son los ajustes financieros necesarios para los regímenes de pensiones?, ¿qué oportunidades de mercadeo ofrece la nueva segmentación de la población? Todas estas preguntas resaltan la importancia de repensar las disciplinas y funciones de la administración a la luz del envejecimiento; la utilidad de estimular las reflexiones e investigaciones del campo.

De manera específica, este artículo considera algunas críticas a la administración y explora

Organización de Naciones Unidas para representar las grandes tendencias a nivel demográfico; así como la interpretación propuesta por el autor.

formas originales en que el fenómeno humano del envejecimiento puede contribuir como catalizador de su sistema educativo.

3. Algunos desafíos de la administración contemporánea y su enseñanza

Las prácticas contemporáneas de negocios, así como las ideas que se promueven desde las escuelas de administración son criticadas como causas de muchos malestares de la sociedades actuales (De Gaulejac, 2005); algunos afirman que las escuelas de negocios han perdido el camino (Bennis & O’Toole, 2005), otros señalan que las malas teorías administrativas perturban las buenas prácticas de negocios (Ghoshal, 2005).

Dentro del conjunto de críticas, es posible resaltar problemáticas concretas frente a las cuales repensar el fenómeno del envejecimiento, puede provocar reacciones que contribuyan a su solución. Esencialmente 1) la propensión a sobrevalorar la novedad y seguir las modas, 2) la deshumanización de las organizaciones, y 3) las problemáticas de la alienación y reducida libertad en las esferas empresariales.

Modas y Abusos. El 15 de mayo de 2006, el Wall Street Journal invitaba a los ejecutivos a “dejar de saltar de moda en moda y a aprender a administrar” (Carol, 2006). En el mismo sentido Russell Williams, demuestra como los administradores son engañados por “gurus y consultores” que diseminan y popularizan ciertas ideas de moda (2004); o cómo lo demuestra Thomas Clarke, las modas administrativas representan un verdadero peligro, pues estas se promueven como soluciones universales mientras que en realidad sólo funcionan para resolver problemas específicos y contextos limitados (1997).

Respecto a la **des-humanización de las prácticas y teorías de la administración**, varios autores han demostrado las patologías organizacionales, que cuentan con la complicidad de las conceptualizaciones académicas. Por ejemplo, la instrumentalización del ser humano para ajustarlo a las necesidades de las

empresa (Aubert & Gaulejac de, 1991), la cosificación de los empleados (Aktouf, 1996), la subordinación de la vida a las dinámicas laborales (Sievers, 1994), en fin, la ruptura entre los seres humanos y la empresa (Chanlat & Dufour, 1985) ha sido extensamente documentada.

Otra crítica significativa al mundo empresarial radica en el problema de **la alienación**; pues las empresas siguen siendo fundamentalmente jerárquicas y antidemocráticas. Gareth Morgan es uno de los académicos contemporáneos que mejor desnuda las asimetrías de poder entre los accionistas y los demás grupos de la empresa, así como diversos patrones de dominación (Morgan, 1997).

Entre los precursores de las críticas a los déficits y la **erosión de libertad** (sin tener que volver hasta Marx), encontramos a Hanna Arendt, quien hace ya más de cuatro décadas denunciaba la alienación y falta de libertad en el trabajo del hombre moderno (1961), patologías reiteradas por Herbert Marcuse, quién además identificaba formas de control social que conducen a evitar la contradicción, aletargar la crítica y a fomentar el pensamiento unidimensional (1968).

4. El envejecimiento como catalizador

Frente a las críticas arriba mencionadas, este escrito propone pensar el fenómeno del envejecimiento como un catalizador capaz de inspirar cambios en nuestra forma de concebir la administración y su enseñanza. A continuación se discuten maneras concretas para abordarlas y generar oportunidades de mejoramiento.

4.1 Recordar la vejez para neutralizar las modas

La tendance visant à mettre l’accent sur la jeunesse et à l’enrégimenter ne m’a jamais inspiré de sympathie. En vérité, il n’y a de jeunes et de vieux que parmi les hommes moyens. Les êtres que possèdent des dons et se différencient des autres sont tantôt vieux, tantôt jeunes, comme ils sont tantôt joyeux, tantôt tristes. [...]

*La vieillesse n'a pas moins de valeur que la jeunesse, Lao Tseu n'a pas moins de valeur que Bouddha. Le bleu n'est pas plus laid que le rouge. La vieillesse ne devient médiocre que lorsqu'elle prend des airs de jeunesse.*⁵

Herman Hesse (2000, 45- 46)

Las realidades de la vejez representan una admonición que ayuda a advertir y admitir el carácter perecedero de muchas novedades del mundo empresarial; en consecuencia constituyen un antídoto eficaz para neutralizar la tentación de sobrevalorar las modas, y de desgastarse en snobismos estériles.

En este sentido, conocer las representaciones y significación de la vejez en otras civilizaciones permite resaltar preocupaciones perennes del ser humano. En ocasiones la imagen de longevidad, representa en forma concreta (aunque parcial) el escape a los límites del tiempo, permitiendo establecer un contacto directo con el pasado que ayuda también a reducir las incertidumbres de futuro que acechan a las nuevas generaciones. Además, la presencia cercana de la muerte activa muchos los temores y esperanzas del ser humano, conduciendo a que las miradas se dirijan hacia lo esencial y se desprendan de lo efímero.

En términos generales, hay varias culturas donde la edad avanzada se percibe como símbolo de rectitud, sabiduría y bondad (Achenbaum, 1985), cualidades todas deseables para la administración. Gracias a la imagen de experiencia y sabiduría derivada de la acumulación de los años, a menudo se ha depositado en los ancianos la tarea de aconsejar y orientar a los demás, pues portan en ellos un mensaje que no se desdibuja con el tiempo.

Por eso en la antigua Esparta, el Consejo de los Ancianos o *Gerusia*, constituía la máxima autoridad deliberativa. Los *Gerontes* eran quienes preparaban

⁵ *La tendencia a privilegiar la juventud jamás me ha inspirado simpatía. En verdad, sólo hay jóvenes y viejos, entre los hombres promedio. Los seres que poseen dones y se diferencian de los demás, a veces son viejos, a veces son jóvenes, de la misma forma que en ocasiones son alegres o tristes. [...] La vejez no tiene menos valor que la juventud, Lao Tse no tiene menos valor que Buda. El azul no es más feo que el rojo. La vejez sólo se vuelve mediocre cuando asume aires de juventud.* **Herman Hesse** (2000, 45- 46) – Traducción libre

las resoluciones en las asambleas del pueblo; además de ser convocados como jueces para evaluar los asuntos de interés público, sobretodo aquellos que amenazaban la estabilidad de la sociedad (Seyffert, 1995). ¿Y qué puede representar Néstor para la administración? El más viejo de los jefes griegos que combatió en la guerra de Troya, era considerado el más sabio y apreciado por su sensatez, ya que equilibraba el ímpetu de Aquiles y la ambición de Agamenón.

Otros casos se encuentran en China, donde la edad avanzada ha sido objeto de veneración. Confucio exhortaba a recuperar la tradición de honrar a los padres, profesores y hermanos mayores (Confucius, 1981). El Taoísmo no sólo proponía como deidad suprema al “Viejo Señor Amarillo” —*Huang Lao Kun*— (Chevalier & Gheerbrant, 1996), sino que difundía la idea que Lao Tse (cuyo nombre significa “Viejo Maestro”) había nacido de noventa años, con cara de anciano y cabello blanco. El respeto y la acogida a sus mensajes y doctrina puede deberse en gran medida a que fueron elaborados en la “edad madura” de sus autores.

Otros significados simbólicos confirman la veneración que se ha otorgado a los viejos: Buda se da el título de “Hermano Mayor del Universo”, Shiva (en el contexto camboyano de Angkor) es venerado bajo el nombre de Vriddheshvara, “Viejo Señor”; igualmente, en el libro del Apocalipsis “La palabra” se describe como un ser de cabello blanco, mientras que para los drusos el “Hombre Viejo de las montañas” encarna la sabiduría (Chevalier & Gheerbrant, 1996).

La revisión de la aventura humana permite descubrir una enriquecedora variedad de respuestas a las preguntas formuladas alrededor de la vejez. Muchas ideas podrían contribuir así a encontrar fórmulas “regeneradoras” para facilitar la armonía intergeneracional, la distribución “justa” de responsabilidades dentro de la sociedad y la reconciliación de necesidades, derechos y obligaciones que satisfagan a todos los segmentos demográficos. Conectarse con el saber y las reflexiones de otras tradiciones ayuda a descubrir y recuperar formas de aprovechar las cualidades de los jóvenes sin despreciar el aporte de

los viejos, a neutralizar el esnobismo consumista que genera rupturas generacionales.

4.2 La imagen de la vejez inspira a humanizar las organizaciones

Edipo y el enigma

*Cuadrúpedo en la aurora, alto en el día
Y con tres pies errando por el vano
Ámbito de la tarde, así veía
La eterna esfinge a su inconstante hermano,*

*El hombre, y con la tarde un hombre vino
Que descifró aterrado en el espejo
De la monstruosa imagen, el reflejo
De su declinación y su destino.*

*Somos Edipo y de un eterno modo
La larga y triple bestia somos, todo
Lo que seremos y lo que hemos sido.*

*Nos aniquilaría ver la ingente
Forma de nuestro ser; piadosamente
Dios nos depara sucesión y olvido.*

Jorge Luis Borges – El otro, el mismo (1996, 133)

La vejez también nos ayuda a evocar la fragilidad del ser humano, su vulnerabilidad frente a las fuerzas anónimas del mercado y la empresa. Al tomar conciencia del proceso de envejecimiento, y crear nuevas sensibilidades, se hace posible humanizar las organizaciones, evitando así algunas formas de dominación e instrumentalización que predominan en algunas de ellas.

¿Como la administración puede inspirarse del sentido humano de la vejez? La pregunta acerca del sentido humano de la vejez parece sencilla, pero en realidad contiene múltiples aspectos. A semejanza de la Esfinge que acechaba a Tebas, el problema del envejecimiento humano es una mezcla *sui generis* de múltiples variables filo y ontogenéticas, que al combinarse renuevan el indescifrable enigma acerca del sentido del hombre.

Las encrucijadas que las actuales tendencias demográficas representan para la humanidad, pueden ser tan amenazantes como el interrogante de

la Esfinge⁶: Por evidente que parezca la respuesta de Edipo, con frecuencia se olvida que la especificidad y valor del ser humano se conservan intactos en cada etapa de su vida. Tal olvido a menudo conlleva a sacrificar la dignidad humana y los mensajes perdurables en los altares que ofrecen oblacones a la juventud y a la técnica.

La vejez hace parte de la vida de una persona, es un fenómeno biológico que altera ciertas circunstancias, más no la esencia de su existencia. Además, cómo afirman Watson y Maxwell, pioneros de la gerontología social, “Las experiencias que atravesamos en el proceso de envejecimiento y muerte, no son simplemente eventos biológicos, sino que en gran medida son definidos y regulados por los miembros de la sociedad” (1977, 5).

En ese mismo sentido, la historia de Edipo y del enigma que él descifra, enseña varias cosas. Primero, rememora los riesgos existentes de pasar de una adultez pletórica a una vejez miserable, incluso si se toman las mayores precauciones para evadir oráculos nefastos. Además advierte la desgracia y las tragedias eventuales de los conflictos intergeneracionales,⁷ pero también demuestra la solidaridad.⁸ Finalmente, el mítico rey de Tebas representa el hecho que, no es suficiente resolver el enigma del hombre, si la nueva comprensión no se traduce en caminos de acción, capaces de construir un sentido que dignifique al ser humano.

La administración, en tanto actividad generadora de dinámicas de gran impacto en la humanidad, está obligada a descifrar el significado pleno del hombre, a respetar todas sus edades. Una responsabilidad ineluctable consiste en evitar las transgresiones anunciadas por innumerables oráculos (tales como la obsesión por la riqueza, las promesas de la técnica, el abuso “conciente” a la madre Tierra), todos ellos mucho más graves que el incesto involuntario de Edipo.

⁶ “¿Cuál es el animal que por la mañana tiene cuatro pies, dos al mediodía y tres en la tarde?”

⁷ Edipo sin saberlo asesina a su padre Layo, y luego es expulsado de su ciudad con la aprobación de sus hijos Polinice y Etéocles.

⁸ Representada en su relación con Antígona

El poema de Borges hace posible, plausible y necesario reivindicar el envejecimiento como una expresión de humanidad. Al recordar la presencia del enigma y descifrar su esencia, se potencializa la dignificación de nuestras organizaciones, evitando que los viejos caigan en el olvido.

4.3 Los viejos... generadores de libertad

Al reflexionar acerca de las contribuciones potenciales de los viejos a la administración actual, se reconoce que las voces de la vejez constituyen una fuente *sine qua non* para generar e introducir mayores dosis de libertad en las organizaciones modernas y en particular, en la enseñanza de la administración.

La libertad es un concepto complejo, que merece extenderse a muchas discusiones que exceden los límites de este artículo. Para nuestros propósitos, nos limitamos a enunciar que la filosofía, desde la época de Kant, distingue dos acepciones: **la libertad negativa** –independencia respecto a la determinación de causas exógenas– y **la libertad positiva** –que equivale a la auto-determinación o autonomía (Mautner, 2000).

En términos generales, los ancianos pueden aspirar a mayores niveles de libertad para cuestionar la sociedad y formular pistas de solución a sus problemas. No sólo es probable que el adulto mayor pueda desprenderse más fácilmente de los prejuicios y fuerzas externas a las que otros grupos de edad procuran acomodarse, sino que además es probable que cuente con mayores niveles de autonomía, es decir más elementos de juicio y conocimiento de la naturaleza humana, que le permiten concebir soluciones más sensatas e integrales.

Por ejemplo, en *La República*, búsqueda paradigmática de la sociedad ideal, Platón demostraba cómo “*La Vieillesse est un état de repos et de liberté, quant aux sens. Lorsque la violence des passions s’est relâchée, et que leur feu s’est amorti, on se voit délivré d’une foule de tyrans forcenés*”.⁹ La intuición y observaciones del filósofo griego, se confirman en diversos estudios

⁹ “*La vejez es un estado de reposo y libertad respecto a los sentidos. Cuál se desprende la violencia de las pasiones, y que su fuego se atenúa, se obtiene la liberación de una multitud de tiranos furiosos*” Traducción libre.

gerontológicos, como los del psicoanalista Eric Erikson que indican que los adultos mayores pueden alcanzar una etapa de desarrollo «generativo», en la cual las personas estarían dispuestas a contribuir a sus comunidades de manera positiva, caracterizada por madurez e integridad del ego, con la sabiduría como virtud (Evans, 1967).

Respecto a la libertad, el envejecimiento ciertamente representa ciertas limitaciones a la autonomía física, sin embargo, como lo resume Kelly Griffin lo dramático de la situación no es perder habilidades físicas, sino “ignorar las capacidades mentales que se adquieren en el proceso”. De hecho, estudios médicos demuestran que los adultos mayores “son mejores resolviendo problemas, más flexibles en sus estrategias, y son más capaces que los jóvenes de mantenerse calmados durante una crisis. Además se recuperan mucho más rápido de un estado de ánimo negativo” (Griffin, 2005).

En el contexto empresarial, Kanfer y Ackerman (2004, 443) diferencian dos categorías fundamentales de habilidades intelectuales: 1) habilidades fluidas, y 2) habilidades cristalizadas. Las primeras se asocian con la memoria de trabajo, el razonamiento abstracto, la atención y el procesamiento de nueva información. Las segundas representan amplios aspectos del conocimiento formal o experimental. Las evidencias discutidas por los autores señalan (no sin ambigüedad) que las habilidades fluidas tienden a disminuir con el paso de los años, mientras que existe consenso respecto a que las habilidades cristalizadas tienden a aumentarse.

Así, con capacidades intelectuales generativas y mayor disponibilidad de tiempo y una mejor comprensión de los dilemas e incertidumbre humanos, los *gerontes* pueden aportar muchísimo al desarrollo equilibrado del psiquismo de las generaciones sucesivas. Bien sea como abuelos adoptivos, consejeros, participantes de círculos de estudios, voluntarios..., su opinión e interpelaciones pueden desatar procesos de reflexión más profundos y humanos, e iluminar soluciones relativas a las encrucijadas que laten en cada individuo.

La experiencia de los viejos, sus vivencias, logros y frustraciones, los ubican en una posición única para

comprender la aventura humana y formular síntesis inéditas, comprensivas y originales. Síntesis que a su vez permiten mejores descripciones, explicaciones, apreciaciones normativas y prescripciones acerca del ser humano, sus imperativos éticos y necesidades de acción.

4.4 Algunas implicaciones educativas

Al explorar las realidades del envejecimiento, se descubre un enorme potencial educativo, aplicable a las concepciones de la enseñanza de la administración.

La reflexión respecto al fenómeno del envejecimiento humano interpela al campo educativo de la administración a asumir por lo menos dos tipos de obligaciones fundamentales 1) contribuir a la generación de organizaciones que honren la especificidad humana, en todas sus edades; 2) estimular y aprovechar al máximo las virtudes de madurez de los profesores de mayor edad, bien sea durante su vinculación laboral o durante su retiro.

En el primer frente, y cómo se desprende de la obra de Alain Chanlat, la generación de organizaciones y dinámicas económicas más armoniosas implica liberarse de las condiciones puramente ideológicas que la economía dominante trae consigo, utilizando el aporte esclarecedor de las ciencias humanas que permiten comprender mejor al ser humano y sus especificidades (Chanlat & Dufour, 1985). Ante la presencia de la vejez, el reto es aun mayor, pues la imagen del productor y consumidor autómatas, se desvanece para ser reemplazada por un ser vivo, que evoluciona y cambia, que refleja el paso del tiempo y la exposición a fuerzas que desbordan las estrechas preocupaciones del mundo empresarial.

En un mundo jalonado por las dinámicas de la economía global, los agentes de la educación en administración tienen la responsabilidad urgente de promover aquellos debates de sociedad necesarios para configurar organizaciones más humanas. Los protagonistas de la gestión y del sistema educativo subyacente no pueden eludir la responsabilidad de coadyuvar a construir un orden económico social y ambientalmente sostenible; un mundo que ofrezca un escenario longevo para la actividad empresarial y

para las comunidades humanas.

En el segundo frente de oportunidades, las posibilidades de cosechar la sabiduría y contribuciones potenciales de los profesores de avanzada edad pueden ser mucho más diversas que lo que se suele imaginar.

Sin necesidad de evocar los extremos de una gerontocracia, es evidente que “los profesores viejos” constituyen uno de los grupos que más se asemeja a la aristocracia platónica: su trabajo normalmente les permite cuestionar el sentido del conocimiento y criticar su papel dentro de la sociedad. La libertad de expresión y seguridad económica que les concede su membresía dentro de la institución universitaria, les facilita la posibilidad de abordar diversos interrogantes, contemplar el mundo de las ideas y contactarse las preocupaciones mundanas.

La exposición al paso de los años, permite acumular experiencias y sensaciones que nutren asociaciones originales para “generar” síntesis de comprensión más completas acerca del ser humano y sus organizaciones.

La cristalización de sus habilidades intelectuales, también permite a los profesores de mayor edad equilibrar las miradas “progresistas” y los paradigmas dominantes de las inteligencias fluidas y las soluciones técnicas. Testigos “sobrevivientes” de épocas pasadas y modas transitorias, sus voces y testimonios contribuyen a cuestionar la vigencia, riesgos y pertinencia de las tendencias administrativas. Además, su presencia en el aula de clase recuerda a los estudiantes las fragilidades de la vejez y los interpela a concebir organizaciones que acojan al ser humano en su integridad.

Para examinar los malestares de un mundo que ha sido “globalizado” al ritmo de fuerzas económicas insensibles (Chomsky, 2003) y cuyos habitantes padecen la hegemonía de prácticas administrativas deshumanizantes, las voces de los viejos profesores pueden ser irremplazables, especialmente las de aquellos que se encuentran en retiro.

En términos de capacidades de libertad positiva y de generación de nuevas ideas los profesores que “disfrutan” de la jubilación conforman un

grupo privilegiado, pues no están atados a las reglamentaciones ni posiciones institucionales y cuentan con seguridad financiera (libertad negativa); sus años de experiencia y la formación acumulada les permiten concebir otra mirada sobre el mundo (libertad positiva).

Es mucho lo que el mundo de la administración puede aprender al auscultar las ideas de los viejos; al consultar sus recuerdos, frustraciones y anhelos. Al dejarse provocar por sus voces, a menudo marginadas por una sociedad que, como se ha dicho, sacrifica la memoria y la reflexión en el altar de los ritmos frenéticos.

La enseñanza de la administración, puede beneficiarse del sentido crítico y la capacidad reflexiva de los profesores de avanzada edad, quienes son menos vulnerables a ciertas presiones laborales, menos proclives a las seducciones de las masificaciones y mejores conocedores del ciclo de la vida humana y de sus especificidades. Quizás los más viejos, son

quienes más podrían contribuir a la readecuación de las dinámicas económicas y paradigmas organizacionales, de tal forma que éstas puedan definirse en armonía con la esencia del hombre.

¿Qué tal si en las escuelas de administración se toma partido por una definición menos estrecha del ser humano y una concepción más amplia de la educación? ¿Qué tal si se acepta la interpelación del doctor Maxwell Jones (1988, 29-30), quien en las postrimerías de su vida compartía proponía esta reflexión?:

Perhaps we who have lived long lives have a right to sit in judgment and say how education has or has not served our needs over the years. We suggest that this narrow view education found in most schools of learning has little to do with the art of living and dying. It might be that this realization is more common with older people than with the younger age groups.¹⁰



Conclusiones

Catalizar significa provocar alteraciones en la velocidad de una reacción química mediante una sustancia que permanece inalterada. Al proponer al envejecimiento como catalizador de la campo de la educación en administración, se busca resaltar su capacidad de acelerar algunas transformaciones requeridas.

Aunque las grandes tendencias demográficas permanezcan inmodificables frente a las acciones u omisiones en el corto plazo, al ser humano le corresponde encontrar las mejores formas de reaccionar frente a ellas. En ese sentido la manera en que se administran nuestras organizaciones, influye significativamente en el destino de la humanidad.

Al evocar las definiciones fundamentales, así como las tendencias demográficas del envejecimiento humano, se rescatan horizontes de significación y de acción, que representan desafíos y oportunidades para el mundo de la gestión.

De manera específica, se ha evocado el riesgo de las modas administrativas, así como algunas críticas dirigidas a las organizaciones empresariales, tales como la deshumanización y la enajenación. Al explorar posibles asociaciones con las realidades que acarrea el envejecimiento como parte de la naturaleza humana, se descubre que las imágenes y voces de la vejez, contribuyen a neutralizar las dimensiones patológicas de ciertos comportamientos organizacionales.

¹⁰ “Tal vez nosotros que hemos vivido largas vidas tenemos derecho de juzgar en que medida la educación ha satisfecho, o no, nuestras necesidades a lo largo de los años. Nosotros estimamos que la visión estrecha de la educación que se encuentra en la mayoría de escuelas de aprendizaje tiene poco que ver con el arte de vivir y morir. Quizás esta realización es más común entre la gente vieja, que entre los más jóvenes”. Traducción libre.

Conocedoras de varias épocas y testigos de los vaivenes de las teorías y comportamientos organizacionales, las personas de más edad pueden interpretar con mayor mesura las ideas y soluciones que gravitan en el universo de las teorías y prácticas de la gestión.

Frente al desafío de humanizar las organizaciones, sobresale la capacidad de **generar** concepciones más comprensivas de la condición humana. La **crystalización de habilidades** intelectuales y la **concientización de las fragilidades** de nuestra especie, les permite reconocer y promover la dignidad del ser humano en todas las edades.

Respecto al **potencial de libertad**, los más ancianos probablemente son menos proclives a dejarse influenciar por sus pasiones o la opinión de otros; además, el aprendizaje que ofrece el paso del tiempo, les permite a quienes han sido más atentos y reflexivos, contar con algo significativo que decir.

La realidad del envejecimiento contiene una extensa **dimensión educativa**, por eso se han explorado las ventajas de integrar más activamente a los profesores seniors a la enseñanza de la administración. Su discernimiento de lo humano, su libertad para criticar, su potencial de generar síntesis que distinguan lo esencial de lo efímero los convierte en fuerzas multiplicadoras que ayudan a *alere* (nutrir) el campo de la administración, de tal forma que pueda *alescere* (crecer), y llegar más *altus* (alto, profundo) en términos de humanidad.

Bibliografía

Achenbaum, W. A. (1985). "Societal Perceptions of the Aging and the Aged". In: R. H. Binstock & E. Shanas (Eds.). *Handbook of Aging and the Social Sciences* (2 Ed.). New York: Van Nostrand Reinhold Company.

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

_____ (1999). *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal: Gaétan Morin.

_____ (1996). «Le Management de l'excellence». In: T. Pauchant (Ed.). *La Quête du Sens*. Montréal: Québec Amérique - Presses HEC. pp. 213-236.

Arendt, H. (1961). *Condition de l'homme moderne*. Paris: Calmann-Lévy.

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

Bennis, W. G., & O'Toole, J. (2005). «How business schools lost their way». *Harvard Business Review*(May).

Borges, J. L. (1996). *El Otro, el mismo*. Buenos Aires: Emecé

Carol, H. (2006). "Executives Must Stop Jumping Fad to Fad And Learn to Manage". In: *Wall Street Journal*, p. B.1.

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.

Chevalier, J., & Gheerbrant, A. (1996). *The Penguin Dictionary of Symbols* (J. Buchanan-Brown, Trans.) (2 ed.). London: Penguin.

Chomsky, N. (2003). *Le profit acant l'homme* (J. Maas, Trans.). Paris: Arthème Fayard.

Clarke, T. E. (1997). «Danger--management fad ahead!». In: *Research Technology Management*. No. 40(1). p. 8.

Confucius. (1981). *Les entretiens de Confucius*. (A. Cheng, Trans.). Paris: Seuil.

- De Gaulejac, V. (2005). *La Société Malade de la Gestion*. Paris: Seuil.
- Devereux, G. (1980). *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*. Paris: Flammarion.
- Dubois, J., Mitterand, H., & Dauzat, A. (2001). *Dictionnaire d'Étymologie*. Paris: Larousse.
- Evans, R. I. (1967). *Dialogue with Erik Erikson*. New York: Harper & Row.
- Ghoshal, S. (2005). "Bad Management Theories are destroying Good Management Practices". In: *Academy of Management Learning & Education*. No. 4(1). pp. 75-91.
- Griffin, K. (2005, September & October). You're wiser now. *AARP*.
- Hesse, H. (2000). *Éloge de la vieillesse* (A. Cade, Trans.). Paris: Calmann-Lévy.
- Jones, M. (1988). *Growing old, the ultimate freedom*. New York: Insight books.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). "Aging, Adult Development, and Work Motivation". In: *Academy of Management. The Academy of Management Review*. No. 29(3). p. 440.
- 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.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- RAE, R. A. E. (1985). *Diccionario Manual e Ilustrado de la Lengua Espanola* (3 ed.). Madrid: Espasa-Calpe.
- Seyffert, O. (1995). *The Dictionary of Classical Mythology, Religion, Literature, and Art*. New York: Gramercy Books.
- Sievers, B. (1994). *Work, Death, and life Itself*. New York: De Gruyter.
- Watson, W. H., & Maxwell, R. J. (1977). *Human Aging and Dying - A study in sociocultural gerontology*. New York: St. Martin's Press.
- Williams, R. (2004). "Management fashions and fads: Understanding the role of consultants and managers in the evolution of ideas". In: *Management Decision*. No. 42(5/6). p 769.

Anexo

El Envejecimiento de la población mundial – una revolución demográfica

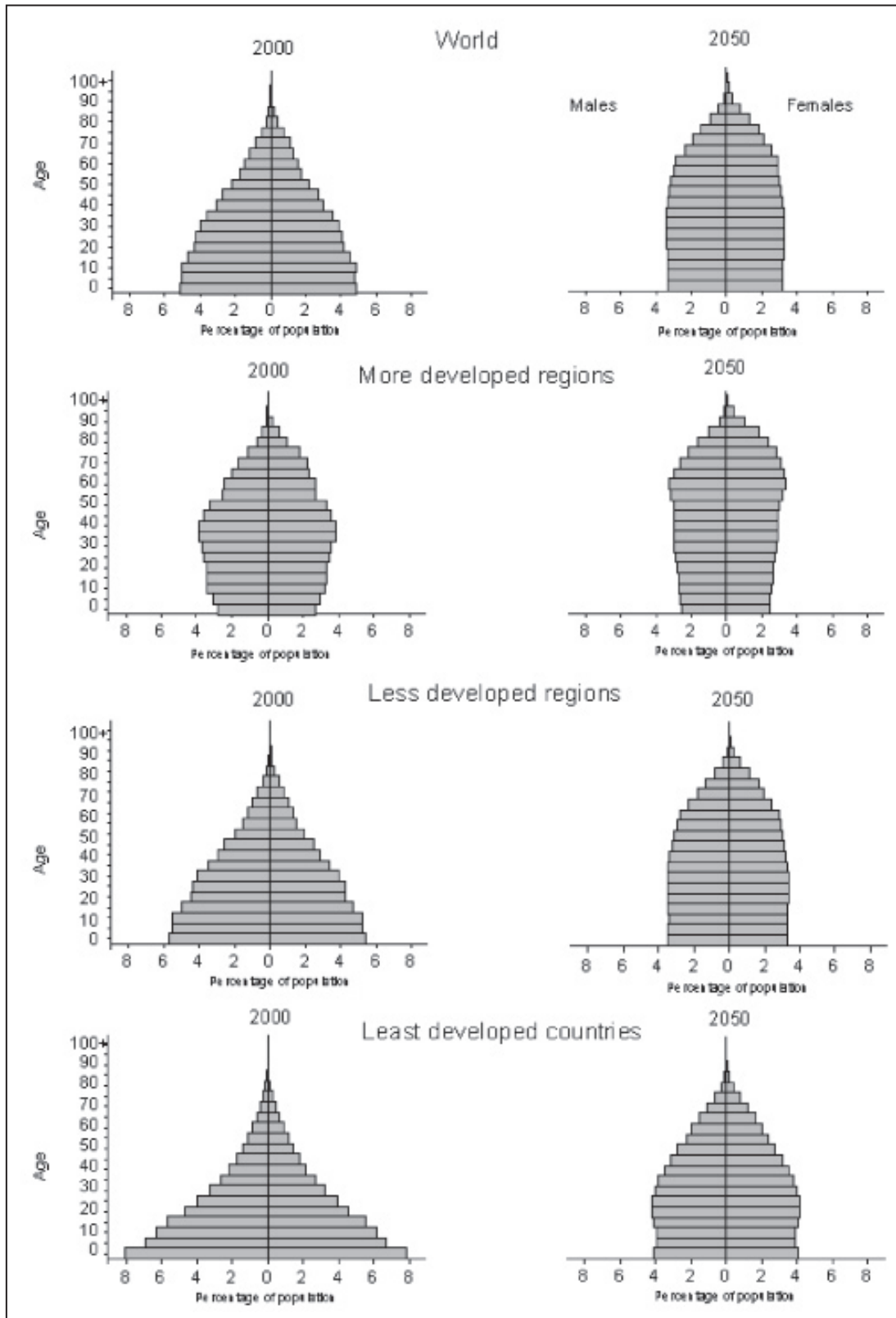
A continuación se presenta la interpretación personal del autor, respecto a las gráficas más significativas, elaboradas por la Organización de Naciones Unidas, para representar las grandes tendencias a nivel demográfico.

Fuente de las gráficas: <http://www.un.org/esa/socdev/ageing/ageing/agewpop1.htm>
(The Ageing of the World's Population - A Demographic Revolution)

Figura 1:

Al examinar las pirámides de distribución de poblaciones (Figura 1) encontramos que:

Figure 1. Population pyramids: age and sex distribution, 2000 and 2050



Source: *The Sex and Age Distribution of the World Populations: 1998 Revision*. Vol II: Sex and Age. United Nations publication, Sales. No. E.99.XIII.8. medium variant projections.

A nivel mundial, la base de la pirámide se estrecha, significando que el porcentaje de personas menores a 30 años se disminuye, mientras los porcentajes de población de las demás edades aumentan. Hacia el año 2050 se esperaba que los segmentos de población de 1 a 60 años sean prácticamente iguales (alrededor de 6.5% para cada intervalo de 5 años).

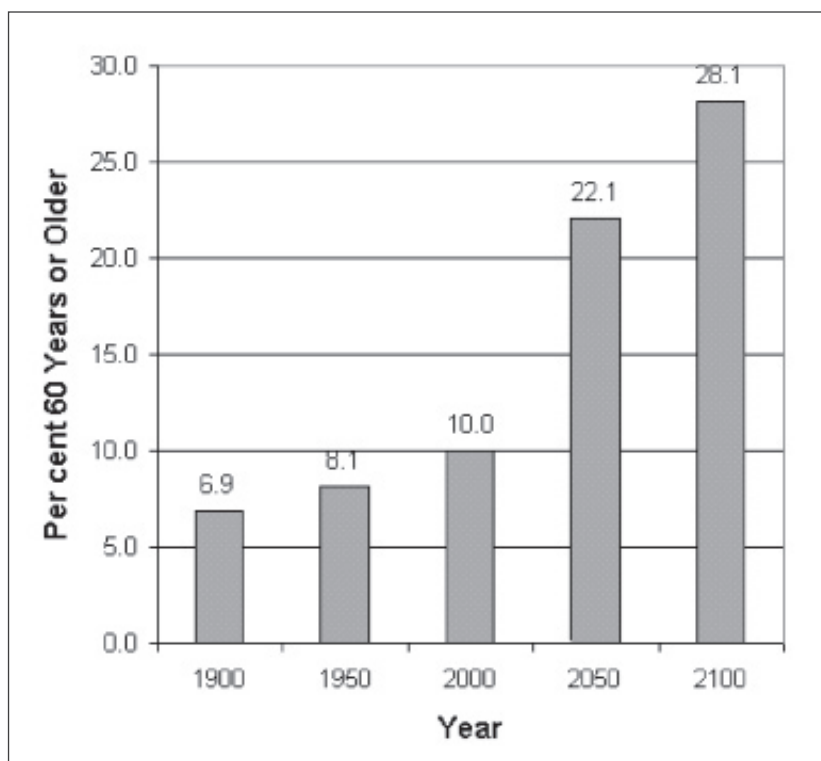
A pesar de que actualmente se notan diferencias entre las pirámides poblacionales, según el nivel de desarrollo del país o la región* las proyecciones sugieren que cada vez más la distribución de las poblaciones será semejante. Así, hacia el año 2050, cada región disminuirá el porcentaje de personas jóvenes para aumentar el de los adultos mayores. Con el paso del tiempo, las pirámides serán más parecidas a obeliscos o columnas, cada vez más altas y con bases estrechas.

* Las Naciones Unidas dividen las regiones según los siguientes rótulos: entre ‘Más Desarrollados’, ‘Menos Desarrollados’, ‘Los Menos desarrollados’ – (*More, Less, Least*)

Figura 2

La proyección del porcentaje de población de sesenta o más años para el año 2100 se estima en 28.1%, cifra realmente significativa, que además sugiere un incremento constante a partir del año 1900. (Figura 2).

Figure 2. Three Centuries of World Population Ageing

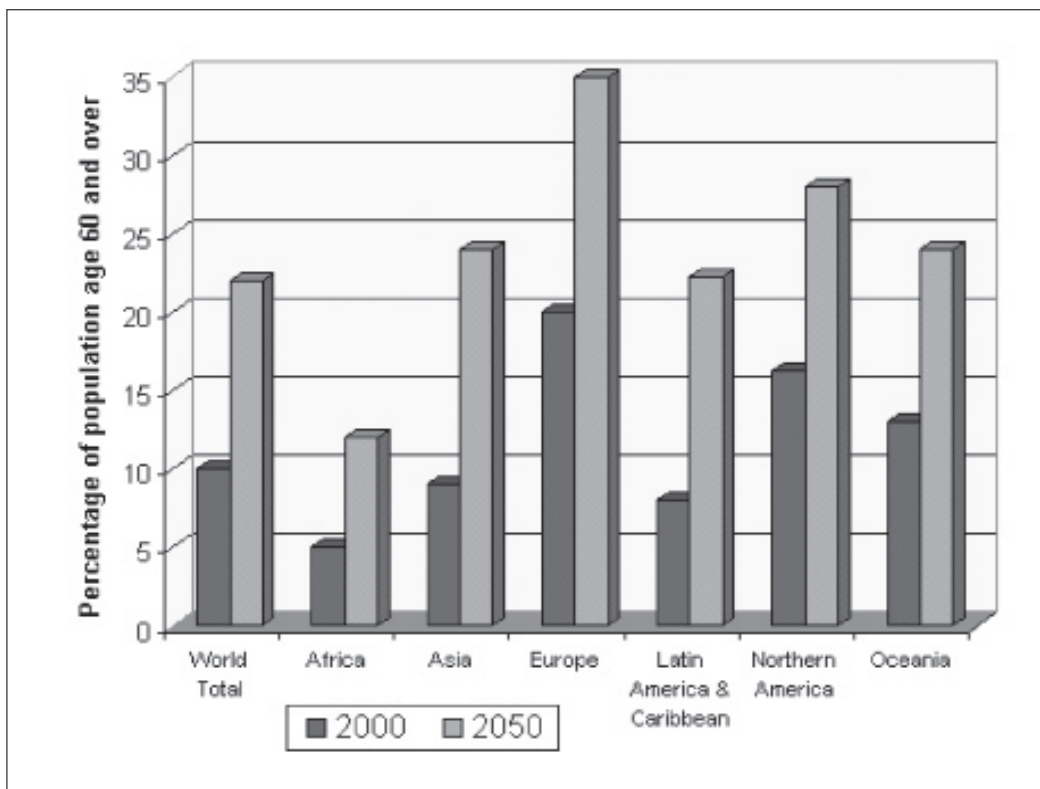


Source: *Long-Range World Population Projections: Based on the 1998 Revision*. The Population Division, Department of Economic and Social Affairs, United Nations Secretariat.

Figura 3

La observación de los números por regiones permite descubrir incrementos significativos y constantes de las proyecciones para cada región. Europa se consolida como la región con mayor población de personas por encima de 60 (35%), mientras que Asia (23.5%) y América Latina (22%) registran los aumentos más drásticos, prácticamente triplicando dichos segmentos. Incluso en África, que sólo se espera que alrededor del 11.5% de la población supere los 60 años hacia el 2050, la cifra representa más que el doble de las cifras del 2000 (menos del 5%). (Figura 3)

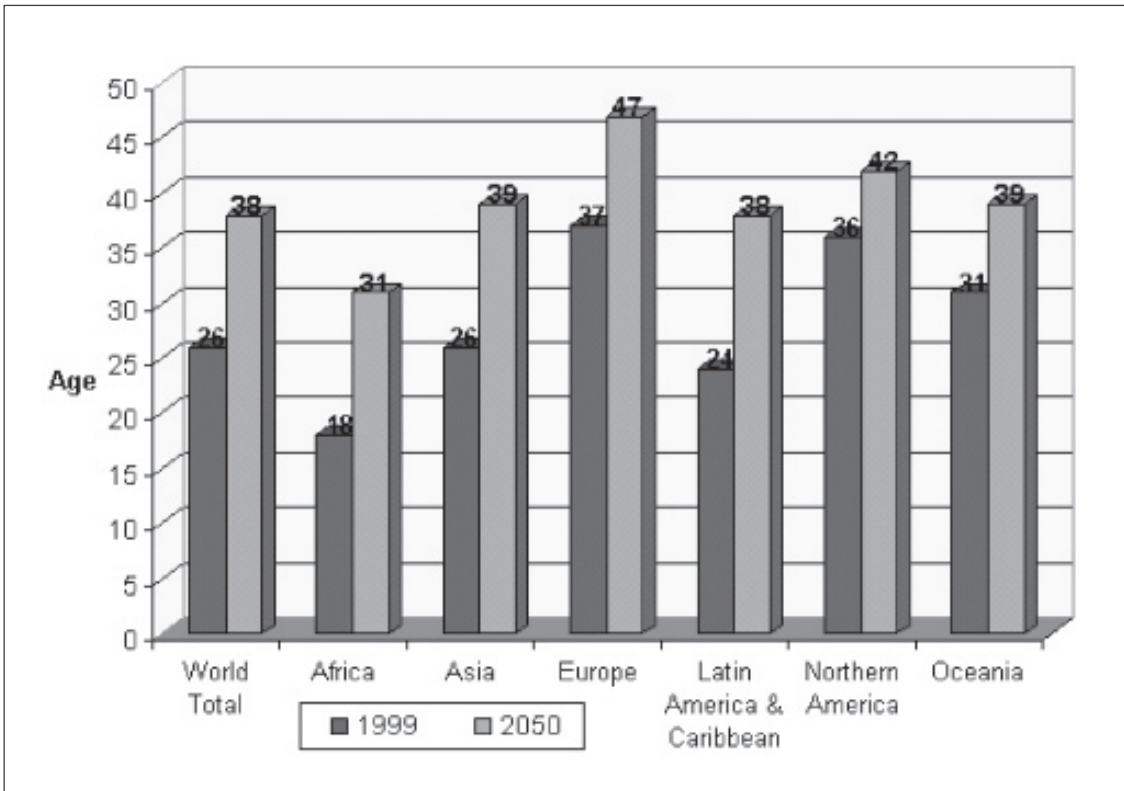
Figure 3. Percentage Increase in Age 60 and Over by Region, 2000-2050



Source: *World Population Prospects, The 1998 Revision, Volume II: Sex and Age*. The Population Division, Department of Economic and Social Affairs, United Nations Secretariat

Figura 4

Consistentemente con el aumento del porcentaje de la población de la tercera edad, se observa como la edad mediana por región también se incrementa significativamente de 1999 al 2050. A nivel mundial el incremento es de 12 años; 10 para Europa que presenta la cifra mayor 47, y 14 para América Latina que pasando de 24 a 38 da el salto más grande.

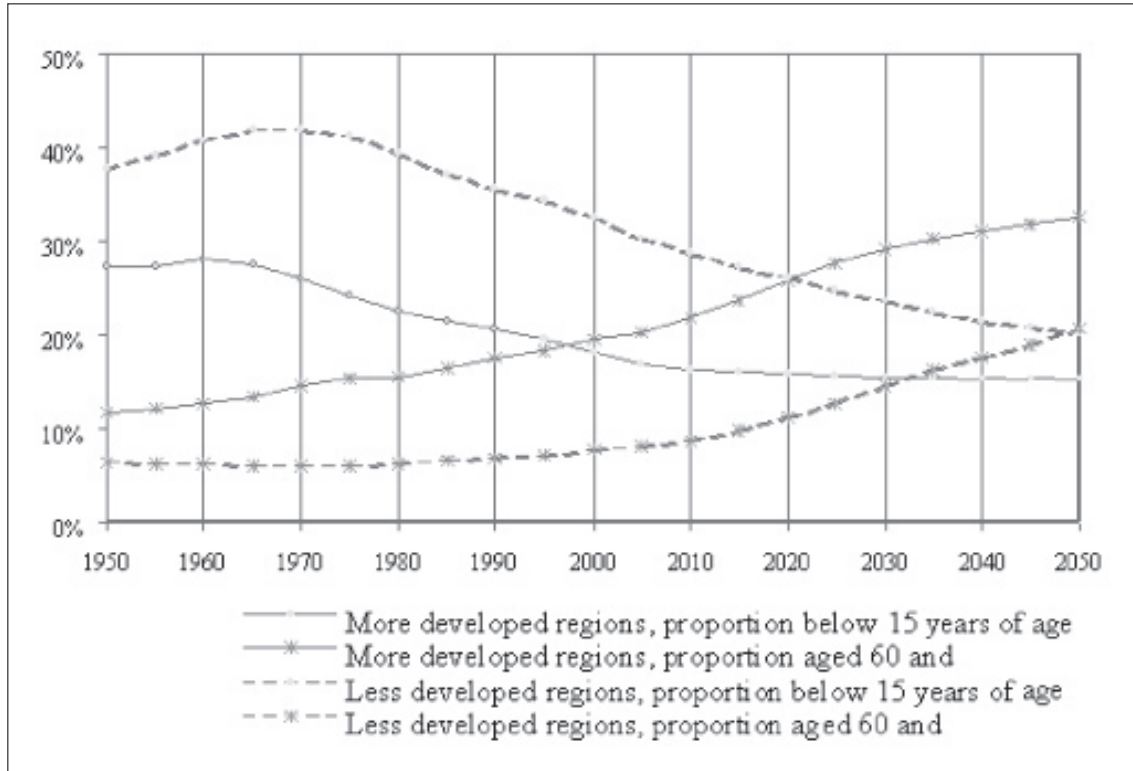
Figure 4. Median Age by Region, 1999-2050

Source: *World Population Prospects, The 1998 Revision, Volume II: Sex and Age*. The Population Division, Department of Economic and Social Affairs, United Nations Secretariat

Figura 5

Aunque se observa una brecha entre las regiones -según su nivel de desarrollo-, en todas se constata la misma tendencia: aumento de la proporción de personas de más de 60 años, y disminución del segmento de menos de 15. Lo cual permite confirmar el envejecimiento de la población y esbozar uno de sus impactos más significativos: la tasa de dependencia de la edad avanzada. Es decir, cada vez disminuye más la proporción entre personas en edad de trabajo (de 15 a 64 años) respecto a las personas mayores de 65, con el agravante que el relevo generacional (menores de 15) no se garantiza con las actuales tendencias demográficas. Como afirman las Naciones Unidas, todos estos factores representan una situación inédita en la historia de la civilización humana. (Figura 5).

Figure 5. Proportion of Total Population Aged 0-14 and 60 and Over. More and Less Developed Regions, 1950-2050. (Medium Variant Projections)



Source: *World Population Prospects, The 1998 Revision, Volume II: Sex and Age*. The Population Division, Department of Economic and Social Affairs, United Nations Secretariat.