



Cuadernos de Administración

ISSN: 0120-4645

cuadernosadm@correounivalle.edu.co

Universidad del Valle

Colombia

Castrillón, Sergio  
Vejez, Sabidurías y Administración  
Cuadernos de Administración, núm. 41, enero-junio, 2009, pp. 93-117  
Universidad del Valle  
Cali, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014901008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Vejez, Sabidurías y Administración

OLD AGE, WISDOM AND MANAGEMENT

Sergio Castrillón<sup>1</sup>

## RESUMEN:

¿Sofofobia<sup>2</sup> en la Administración? Los efectos negativos de las dinámicas económicas y de las prácticas de gestión actuales indican la ausencia de sensatez en múltiples dimensiones de la Administración contemporánea.

Con el propósito de contribuir a contrarrestar dichas disfuncionalidades, la primera parte de este artículo exhorta a descubrir la sabiduría inspirada en la vejez, exponiendo diversas ventajas de tal aproximación. La segunda parte, aplica evocaciones concretas de la vejez para abordar problemáticas organizacionales a nivel praxeológico, epistemológico, axiológico y ontológico. Cada una de estas dimensiones, se discute en una sección en la cual se advierten posibles desviaciones patológicas, y donde también se proponen ejemplos y reflexiones de sabiduría derivados de la vejez; que esperamos permitan enriquecer, de manera creativa, las prácticas y teorías de la Administración.

**Palabras Clave:** Administración, Fundamentos Filosóficos, Sabiduría, Vejez, Envejecimiento, Praxeología, Epistemología, Axiología, Ontología, Críticas, Patologías de la Administración.

## ABSTRACT:

Sophophobia<sup>3</sup> in management? The negative effects caused by economic dynamics and of the current management practices; indicate the absence of prudence in multiple dimensions of contemporary administration.

In order to help counter these disfunctions, the first part of this article exhorts readers to discover the wisdom inspired by aging, presenting several advantages of such approximation. The second part of the article, applies concrete evocations of old age to approach organizational problems at different levels: praxeological, epistemological, axiological, and ontological. For each one of these dimensions, there is a section that discusses latent pathological deviations, and also proposes wise examples and reflections related to ageing, which hopefully would enrich, in a creative manner, the theories and practices of administration.

**Key Words:** Management, Philosophical Foundations, Wisdom, Old Age, Ageing, Praxeology, Epistemology, Axiology, Ontology, Critique, Pathologies of Management.

<sup>1</sup> Docente e Investigador de la Universidad EAFIT. Departamento de Negocios Internacionales. Escuela de Administración Ph.D. Administration. HEC-Montréal – Canada. Magister en Ciencias Políticas. Universidad de Antioquia. Master in Intercultural Management ICHEC-Bruxelles - Bélgica Administración de Negocios. EAFIT. Correo Electronico: [scastril@eafit.edu.co](mailto:scastril@eafit.edu.co)

Artículo Tipo 2: de reflexión. Según Clasificación Colciencias.

Fecha de Recepción: 27 de febrero de 2006

Fecha de Aprobación: 3 de julio de 2009

<sup>2</sup> Vocablo inédito que se propone para significar animadversión o fobia a la sabiduría.

<sup>3</sup> Unpublished word that suggests ill-will or phobia to wisdom.

*J'ai vu aussi ceci, pour ce qui est de la sagesse sous le soleil – et cela fut grand pour moi : il y avait une **petite** ville et en elle **peu d'hommes** ; et vers elle vint un grand roi, et il l'entoura et bâtit contre elle de grandes forteresses. Et il s'y trouva un homme, **nécessiteux [mais] sage**, et à la ville celui-ci donna de r  chapper grâce à sa sagesse. Mais personne ne s'est souvenu de cet homme **nécessiteux**. Et moi, j'ai dit : « La sagesse vaut mieux que la force ; toutefois la sagesse du **nécessiteux** est méprisée, et ces paroles ne sont pas écoulées.*

*Les paroles des sages, dans le calme, **valent d'être entendues**, plus que le cri de celui qui domine parmi les stupides.*

*La sagesse vaut mieux que des instruments de combat, et **un seul p  cheur** peut détruire beaucoup de bien.*

*Ecclésiaste 9, 13-18  
(  nfasis a  adido).*

## INTRODUCCIÓN:   SOFOFOBIA EN LA ADMINISTRACIÓN?<sup>4</sup>

Las críticas a la Administración contemporánea y al integrismo económico-ideol  gico en que se apoya, emergen desde distintas esferas de la sociedad. Fil  sofos, economistas, profesores... muchos son los pensadores que coinciden en señalar las patologías del sistema Aktouf, (1999), (2002), Aubert & Gaulejac de, (1991), Bennis & O'Toole, (2005), Chanlat, (1994), Chanlat & Dufour, (1985), Chomsky, (2003), Ghoshal, (2005), Jacquard, (1995), Mintzberg, (2005), Stiglitz, (2002), Ziegler, (2002)..., evocarlos, además de ser un fascinante ejercicio de comprensión, también es una invitación a la acción. Acción que comienza por reconocer la necesidad de introducir nuevas miradas a la Administración, de reorientar el saber, es decir, de instalar el amor por la sabiduría.

Este artículo no procura promover discusiones cargadas de erudición, ni elaboradas disquisiciones, que bajo falsas pretensiones científicas exhiben retóricas refinadas pero despreocupadas por la humanidad. En vez de pesados silogismos, la sociedad contemporánea

reclama un retorno a la sabiduría y al conocimiento inclusivo e integral. Por ejemplo, François Jullien interpreta la degradación de la filosofía como la falta de disponibilidad, que progresivamente induce a exclusiones, disociaciones, particularismos –p.804–; falta de disponibilidad que se deriva a su vez del hecho que, desde tiempos de Platón, la filosofía (en tanto cuerpo teórico con pretensiones de historia y solidez) envía la “*sagesse de c  t  , comme inconsistante et insuffisamment théorique*” por no tratarse de un saber demostrable o revelado p. 797 Jullien, (2001).

El desafortunado desenlace es que hemos olvidado la sabiduría, ahog  ndola bajo cantidades incalculables de ‘saliva y tinta derramada’ – muchas veces al precio de sangre inestimable– en discusiones pueriles que cada vez son menos relevantes para el ser humano.

La reflexión de François Jullien nos hace caer en la cuenta que « *la vieille image [...] d'un sage qui mettrait sa pensée en pratique, qui mise sur elle pour le bonheur* » aún habita nuestro inconsciente.   Qu   tal si ese sabio ‘*ideal type*’ también representa al sabio-necesitado que nos evoca el libro del Eclesi  st  s?   Qu   tal si hoy como entonces, ese sabio-necesitado nos puede ofrecer claves para escapar del asedio al cual está sometida nuestra pequeña aldea (bien sea la del planeta, o la de la Administración); desafortunadamente ambas están sitiados por la dictadura del consumo y los sucedáneos de religión ideologo-economicistas.

La Administración, quizás más que cualquier otra profesión, necesita reconocer que la sabiduría vale más que los instrumentos de combate, y que las palabras de los sabios deben ser escuchadas. Sobre todo de los sabios marginados, de aquellos a quienes las frenéticas dinámicas de la economía financiera tienden a ignorar y a empobrecer: en ellos puede encontrarse la clave para superar el emplazamiento actual.

La Administración, hoy más que nunca requiere frecuentar la reflexión filosófica, beber de su fuente, es decir, valorar la ‘sabiduría’ por encima de la filosofía, la esencia del propósito por encima

<sup>4</sup>   Por qué no existe esta palabra?   Ser   acaso el resultado de su sutil influencia pero ubicua presencia? Como antónimo a la palabra **filosofía** ( del griego *philo* – *sophia*), proponemos crear el vocablo **sofofobia** ( a partir de los elementos griegos *sophos* – *phobia*). Por sofofobia, entendemos entonces el miedo o la animadversión a la sabiduría; en contraste con el amor que le expresa la filosofía.

del formalismo en el método, la búsqueda de Sócrates y no la de los demás sofistas.

La ausencia de literatura acerca de la sabiduría en las bibliotecas de las Escuelas de Administración es realmente deplorable. La inclemente sofobia es palpable al recorrer los anaqueles. El vocablo 'sabiduría' es usurpado para referirse a la forma en que Wall Street maneja sus portafolios, o a la manera en que se puede evitar el descontento de los clientes. Con eufemismos también se habla de cómo 'manejar sabiamente' a los empleados y trabajadores.

Dicho sea de paso, que también al hablar de la vejez predominan las referencias 'cosificantes' que tratan a los viejos como cargas financieras para los sistemas de pensiones y salud, como consumidores potenciales, o en el mejor de los casos, como una mano de obra utilizable bajo ciertas circunstancias. La 'reificación' de vejez, y el énfasis obsesivo con la medicalización, evidencian la dolorosa ausencia de sabiduría en la Administración y en la economía dominante respecto a los viejos.

Para evitar la instrumentalización del ser humano, para recuperar el imperativo kantiano de tratar al hombre sólo como fin y nunca como medio, es preciso que la Administración acuda a la sabiduría y evite todas las manipulaciones de la información. Para avanzar más allá del conocimiento, es preciso acoger comportamientos humanizantes, promover debates axiológicos y procurar la renovación del ser humano, la conquista de su potencial.

En caso de duda, podemos servirnos de las palabras de Bertold Brecht para recordar la importancia de la filosofía y aceptar involucrarla en la Administración:

*J'ai appris une chose et je sais en mourant  
Qu'elle vaut pour chacun :  
Vos bons sentiments, que signifient-ils  
Si rien n'en paraît en dehors ?  
Et votre savoir, qu'en est-il  
S'il reste sans conséquences ?  
[...]  
Je vous le dis :  
Souciez-vous, en quittant ce monde,  
Non d'avoir été bon, cela ne suffit pas,  
Mais de quitter un monde bon !*

*Bertold Brecht – Sainte Jeanne des abattoirs  
Citado por Jean Ziegler – Les Nouveaux Maîtres  
du Monde (Ziegler, 2002)*

## PERFILANDO LA RELACIÓN VEJEZ-SABIDURÍA-ADMINISTRACIÓN

*...the status and treatment of the aged vary greatly from one society to another...  
...where sociocultural system change is rapid, because the society is undergoing or had undergone industrialization, or because contact with a more dominant, complex society, the information controlled by the aged becomes rapidly obsolete. This high rate of informational obsolescence is reflected in a decline in the social participation of the elderly. The low incidence of social participation in turn contributes to their loss of status.  
(Watson & Maxwell, 1977)31-32)*

El poeta y dramaturgo Bertold Brecht al confiarnos que al acercarse a la muerte aprendió algo que puede servirnos a todos, nos exhorta a esforzarnos por hacer del mundo algo mejor, lo que implica una bondad que desborda al individuo, y en la cual los sentimientos y saberes deben ponerse al servicio de una sana alteridad con los demás.

Las postrimeras palabras de Brecht son un ejemplo entre tantos (cómo veremos más abajo) de las nuevas perspectivas de reflexión que surgen con los años. Pues con el paso del tiempo, surgen posibilidades inéditas de comprender la vida y la condición humana; surgen miradas no necesariamente peores ni mejores que las de los jóvenes, pero sí más cercanas a ciertas formas de sabiduría.

Aunque en las secciones posteriores se explicitarán más detalladamente los motivos y las formas en que nos hemos basado para optar por la vejez como manantial de sabiduría; en esta instancia consideramos conveniente precisar las ventajas de nuestra preocupación de descubrir la conjugación envejecimiento-sabiduría.

En primer lugar, hay que resaltar que la problemática de la sabiduría en la Administración puede beneficiarse en múltiples sentidos del ejercicio de pensar reflexivamente la vejez y sus

representaciones. Por ejemplo, rastreando significantes universales; tal como se puede inferir a partir del hecho de que muchas tradiciones culturales han atribuido a la vejez los rasgos de la sabiduría (e.g. Nestor en la guerra de Troya, el dios Thot en Egipto, Job - relato de origen árabe- en la tradición judeo-cristiana...).

También podemos descubrir la marginación real (social o económica) a que las grandes mayorías de viejos son sistemáticamente sometidos, tal como Simone de Beauvoir lo demuestra en su exhaustivo estudio, donde sentencia que el tratamiento a la vejez “*dénonce l’échec de toute notre civilisation. C’est l’homme tout entier qu’il faut refaire, toutes les relations entre les hommes qu’il faut recréer si on veut que la condition du vieillard soit acceptable* » Beauvoir, (1970).

Además de su importancia simbólica, el fenómeno del envejecimiento humano cobra inusitada importancia en las generaciones contemporáneas, por lo menos por dos razones sustanciales: 1) Las personas mayores nunca antes habían tenido el peso demográfico que ahora ostentan, y, 2) cómo lo reportan los investigadores Hogue-Charleboir y Paré (1998): “*Les aînés constituent actuellement la génération qui a été témoin durant leur seule vie du plus grand nombre de découvertes, de progrès scientifiques et technologiques depuis le début de l’histoire de l’humanité, que ce soit la radio, l’automobile, le cinéma, l’avion et la télévision*”.

Por su peso demográfico y por sus experiencias de vida; en ocasiones como íconos de sabiduría o como víctimas de marginación, los viejos constituyen un grupo privilegiado para explorar la condición humana, sus límites y potencialidades. Tal ambivalencia histórica refleja las contradicciones de la civilización contemporánea y las fracturas entre el discurso y la acción. En ese sentido también descubren las posibilidades de regenerar paradigmas de acción que reduzcan los eufemismos y contribuyan a que desde la niñez y la juventud (y desde todas las instancias de la Administración), el ser humano aprenda a reconocer sus vulnerabilidades, a convivir con la idea de la vejez y de la muerte.

La significación del mensaje eventual de los viejos se resalta desde todo punto de vista, bien sea cómo testigos vivientes de los cambios que han tenido que presenciar –y soportar-, o desde su

frecuente idealización y/o marginación de status y participación. En las sociedades ricas, la marginación es social y psicológica y con más frecuencia de la deseada, política y económica; en las sociedades pobres el panorama es aún más desolador. Sin embargo, en todos los contextos y en la mayoría de los viejos, existe el potencial de crear síntesis de sus experiencias de vida y de transmitirnos nuevas esperanzas de humanidad.

Ninguna síntesis de la sociedad sería posible sin incluir a nuestros ancianos; sabios o dementes. Su testimonio de la condición humana nos inspira formas alternativas de percibirla e intuir, de pensarla y sentirla. Los viejos merecen un elogio -análogo al que el genial Erasmo de Róterdam hacía respecto a la locura-, pues son los más capaces de expresar libremente la ‘locura de la sabiduría’ que los años les revelan, además de denunciar con sabiduría la ‘locura’ de nuestros tiempos.

#### **PRIMERA PARTE: LA SABIDURÍA INSPIRADA EN LA VEJEZ: FUENTE DE HUMANIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN**

*Il y a là une sorte de cercle vicieux : administrateurs et administrés ne sauraient chercher que ce qu’ils ont déjà trouvé. La vraie question paraît être au bout du compte une question d’état d’esprit : seule une sorte de **mutation dans la sensibilité intellectuelle, morale et esthétique** des contemporains permettrait de reconnaître à **la culture** l’éminente dignité qui lui revient de droit.*

George Gusdorf – *Réflexions sur la civilisation de l’image*. (1990a: 857)  
(Enfasis añadido)

¿Cómo inspirarnos en la vejez, en su doble calidad de abstracción y realidad social, para introducir sabiduría en la Administración? Las posibilidades son muchas; la literatura, las bellas artes, los relatos míticos, los cuentos folclóricos... hasta los discursos científicos y demográficos (con su obsesión por la dimensión médica y las advertencias de impactos financieros, laborales, etc.) contribuyen a generar conciencia en las teorías y prácticas de la Administración.

Sin embargo, conviene advertir que evocar referencias a la vejez no constituye una panacea para solucionar todas las patologías de la

Administración. Aunque las enseñanzas de tal reflexión pueden ser enormes, es preciso evitar un discurso apologético e ideológico que desconozca otras facetas del ser humano, así como los abusos mismos que una posible ‘gerontocracia’ de las ideas puede representar.

La vejez puede ser fuente de sapiencia, pero también de locura; sin embargo, una mirada atenta y de genuina preocupación por el ser humano nos sensibilizará en torno a las sabidurías y locuras humanas que se manifiestan en los viejos (o mejor dicho, que la sociedad les atribuye), pues no debemos olvidar que para re-conocer la condición del hombre, resultan igualmente valiosas ‘las locuras de la sabiduría’ como las ‘sabidurías de la locura’.

Antes de explicar *la forma* en que buscaremos la sabiduría en el envejecimiento en tanto referente psico-social, consideramos conveniente explicitar el *porque* de esta aproximación.

#### **¿POR QUÉ Y PARA QUÉ?: JUSTIFICACIÓN Y PROPÓSITO DE BUSCAR LA SABIDURÍA ACERCÁNDONOS A LA VEJEZ.**

Nuestro propósito es fomentar el trabajo académico que sea socialmente útil y relevante; que a la postre contribuya a la generación de cambios deseables para las personas, estableciendo vínculos entre el pensamiento teórico y las acciones concretas.

Algunos académicos sugieren las aproximaciones reflexivas en la academia Cunliffe, (2003), otros demuestran las ventajas de la investigación crítica Alvesson & Deetz, (2000), o de la *mindful inquiry* Bentz & Shapiro, (1998), también se consideran las posibilidades de la academia apreciativa Van der Haar & Hosking, (2004), así como las ventajas de revitalizar la investigación mediante la acción-investigación Bradbury & Reason, (2003)... en fin; diversos métodos han sido propuestos, los cuales -aunque utilizan etiquetas diferentes para tratar de diferenciarse-, coinciden en resaltar la necesidad de evitar la instrumentalización de las prácticas académicas e investigativas.

Conscientes de la necesidad de restablecer al hombre como centro de las preocupaciones académicas, hacemos eco al artículo de *Le Monde* que reclama la necesidad de agregar sentido a los principios científicos; denunciando la arrogancia de la ciencia “que ha perdido su sentido sin darse

cuenta”. El periódico francés nos invita así a restaurar el pensamiento analógico que familiariza a los hombres con los fenómenos relevantes y a descubrir su resonancia social Alberganti, (2003).

Como Alberganti (2003), nos lo recuerda, Edmund Husserl consideraba que las cuestiones excluidas por la ciencia “son precisamente las preguntas que más queman (...) son las preguntas que tratan acerca del sentido o la ausencia de sentido de esta existencia humana”. Evocando el esfuerzo de pensadores que se apoyan en la fenomenología, resaltamos la necesidad de asumir el trabajo académico con el propósito de generar sentido y asumir las responsabilidades pertinentes. Responsabilidades derivadas de la constatación de Piaget (1970), que “las ciencias humanas se encuentran en la situación particular de depender del hombre como sujeto y como objeto”.

Al rastrear las representaciones de la sabiduría en la vejez como fuente de inspiración para enriquecer las ideas y hábitos administrativos, elegimos deliberadamente identificar y proponer nuevas posibilidades de acción.

Estudiar el envejecimiento humano nos recuerda la dualidad (que no significa lo mismo que disyuntiva) de ser simultáneamente objeto y sujeto del conocimiento y por lo tanto, evoca las limitaciones y posibilidades de movilizar las ideas en múltiples sentidos. Nuestra elección epistemológica consiste en rescatar las posibilidades de sensibilizar la Administración a partir de múltiples miradas entorno a ‘los viejos’; de construir nuevas síntesis a partir de su marginalidad; y de combinar deliberadamente algunas representaciones de los viejos -presentes en la literatura, las bellas artes, los relatos míticos, los cuentos folclóricos...- para recuperar la conciencia acerca de la condición humana en su totalidad.

Reconocer nuestras fragilidades y potencialidades humanas; así como evitar la medicalización, mercantilización y monetarización del debate acerca de la vejez, son algunas de las contribuciones plausibles que esperamos aportar al conectar la Administración con reflexiones en torno a la vejez. Para hacerlo acudimos a los diversos argumentos y reflexiones que presentamos en las páginas que siguen.



## EL ENVEJECIMIENTO COMO FUENTE DE SABIDURÍA

*Quand Bouddha était encore le prince Siddharta, enrhumé par son père dans un magnifique palais, il s'en échappa plusieurs fois pour se promener en voiture dans les environs. A sa première sortie il rencontra un homme infirme, édenté, tout ridé, chenu, courbé, appuyé sur une canne, bredouillant et tremblant. Il s'étonna et le cocher lui expliqua ce que c'est qu'un vieillard : « Quel malheur, s'écria le prince, que les êtres faibles et ignorants, grisés par l'orgueil propre à la jeunesse, ne voient pas la vieillesse ! Retournons vite à la maison. A quoi bon les jeux et les joies puisque je suis la demeure de la future vieillesse. »*

*Simone de Beauvoir (Beauvoir, 1970) p. 7*

Buda no siempre fue Buda. La iluminación del príncipe Siddharta adviene sólo después de una ardua y dolorosa búsqueda cognitiva y emocional, del tanteo de prácticas que ofrecían la redención, y del crudo escrutinio de doctrinas que prometían el nirvana. La transformación ontológica de Gotama, no es otra cosa que la consolidación de un despertar (bodhi) que se desata a partir del contacto -reflexivo- con la vejez.

La historia de Buda enseña muchas cosas a la Administración: nos permite constatar la necesidad de buscar la sabiduría en todas las formas de humanidad, de agotar todas las instancias de exploración, nos indica la necesidad de crecer; de superar el autismo que imponen nuestras estrechas e instrumentalizadas parcelas de conocimiento, así como de la falsa sensación de seguridad que proveen las riquezas materiales.

Escapar el encierro epistemológico implica una eclosión de las barreras mentales cognitivas (que Gareth Morgan identifica como cárceles psíquicas), un escape de los paradigmas axiomáticos y de las rutinas de comportamiento. Tal como nos lo recuerda Simona de Beauvoir y Herman Hesse (en su alegórica novela entorno al príncipe brahmán), la liberación de Buda comienza por la acción de escapar de las ilusiones de su palacio; por mirar más allá y contemplar lo débil y grotesco; por valorar la interlocución y la palabra de su humilde cochero; en fin, por su deseo de regresar a la casa y abandonar los juegos.

Al advertir la fragilidad humana -gracias al contacto con la vejez-, el joven Siddharta se encamina a buscar su morada, es decir, a descubrir su esencia, la esencia; a buscar lo verdaderamente significativo para el hombre. La posibilidad -e imperiosa necesidad- de buscar la sabiduría en todas las edades, especialmente en la vejez, nos muestra cómo podemos inspirarnos de la experiencia total de la vida humana, aprender de sus detalles, de sus sutilezas y su vulnerabilidad. Con profunda razón y sensibilidad Beauvoir (1970) sentenciaba: « Bouddha a reconnu dans un vieillard son propre destin parce que, né pour sauver les hommes, il a voulu assumer la totalité de leur condition ».

Igual que Buda, no hay que ir muy lejos para encontrar a los hombres, para descubrir a través de la comunicación sincera -y sinceramente interesada- con los 'otros', con los 'demás', nuevas posibilidades de descubrirnos a nosotros mismos como individuos y como especie. El advenimiento de un renovado estado ontológico la exploración de prácticas, métodos de conocimiento y valores más coherentes con el hombre. La vejez, constituye una oportunidad inigualable para reconocer la naturaleza y la cultura de nuestra humanidad.

## ¿CÓMO DESCUBRIR LA SABIDURÍA DE LA VEJEZ?

*Les sages parfaits de l'Antiquité étaient si fins, si subtils, si profonds et si universels qu'on ne pouvait pas les connaître.*

*Ne pouvant pas les connaître, on s'efforce de se les représenter :*

*Ils étaient prudents comme celui qui passe un gué en hiver ;*

*Hésitants comme celui qui craint ses voisins ;*

*Réservés comme un invité ;*

*Mobiles comme la glace qui va fondre ;*

*Concentrés comme le bloc de bois brut ;*

*Etendus comme la vallée ;*

*Confus comme l'eau boueuse.*

*Qui sait par le repos passer peu à peu de trouble au clair*

*Et par le mouvement du calme à l'activité ?*

*Quiconque préserve en lui une telle expérience.*

*Ne désire pas être plein.*

*N'étant pas plein, il peut subir l'usage et se renouveler.*

*(Lao-Tseu, 2004) p.27 Aforismo XV*

*(Énfasis agregado)*

Diversas disciplinas nos aportan pistas para descubrir la sabiduría de la vejez; por ejemplo la gerontología. Aunque prácticamente ignorada en el campo de la Administración, la gerontología, ofrece un vasto volumen de información respecto al envejecimiento como proceso y a la vejez como categoría de reflexión humana. Es posible encontrar estudios acerca de las concepciones de la vejez, según múltiples miradas disciplinarias (biológicas, sociológicas, políticas, económicas...) y cada vez más frecuentemente interdisciplinarias Achenbaum, (1997), Albou, (1999), Fragnière, Puenzieux, Badan, & Meyer, (1996), Griffin, (2005), Jones, (1988), Kauppinen, (1991), Manheimer, (1992), Minkler & Estes, (1991), Schlumberger, (1994), Schnore, (1985), Watson & Maxwell, (1977). A nivel documental y anecdótico toda la información cubre un amplio espectro... desde especulaciones acerca de las causas de longevidad y muerte de Matusalén, hasta crudas discusiones acerca de las preocupaciones financieras de los hospitales geriátricos.

Frente a tal acervo de datos, es frecuente sentirse embriago, en ambos sentidos de la palabra: el placer y la confusión; la ambrosía del conocimiento nos confunde. Tanta información acumulada amenaza con hacerse in-inteligible, abrumando al lector que carezca de orientación... y algo de obstinación. En este sentido Gusdorf (1990), denunciaba que *«la surproduction et la surconsommation épistémologiques aboutissent paradoxalement à un appauvrissement de l'humanité. L'excès de richesse enlève son sens à la richesse et mène à une forme d'aliénation»*.

¿Cómo inspirarse y no confundirse a partir del abundante y embriagante conocimiento? ¿Cómo articular toda la información y convertir el montón de datos en un patrimonio de comprensión? Frente al caudal de estudios entorno a la vejez, y el deseo de convertirla en fuente de sabiduría, conviene volver sobre las definiciones básicas y explorar sus posibles interrelaciones.

Al examinar su etimología, así como diccionarios contemporáneos, constatamos que la palabra sabiduría posee varias acepciones compatibles y complementarias, a saber: 1) conducta prudente,

comportamiento justo o razonable; 2) conocimiento verdadero, comprensión profunda; 3) buen juicio, discernimiento; 4) calidad, esencia de sabio, sensatez Merlet, (2004), Merriam-Webster, (2003), Moliner, 1998; RAE, 1985; Rey-Debove & Rey, (2006).

Aunque amplio y polisémico, el concepto de sabiduría no es equívoco ni ambiguo. Sus múltiples acepciones evidencian su vigencia actual, así como la posibilidad de articular reflexiones respecto a las vicisitudes y desafíos de la Administración contemporánea.

Para interpretar las distintas formas de sabiduría aplicables a la Administración, y enriquecer su enseñanza e investigación, conviene recordar que la filosofía representa el amor por la sabiduría y por lo tanto, sus distintas ramas nos proporcionan formas complementarias de abordarla.

Acá resulta de gran utilidad el modelo de análisis propuesto por la profesora Renée Bédard denominado *el rombo filosófico* Bédard, (1996, 1999, 2001), pues articula didácticamente cuatro perspectivas teóricas de la filosofía, que permiten analizar los componentes y fundamentos de la acción humana; y que además constituyen disciplinas privilegiadas para explorar la sabiduría en sus diversas manifestaciones potenciales.

El modelo del rombo filosófico retoma la praxeología, la epistemología, la axiología y la ontología, como bases para el análisis y reflexión de las prácticas y comportamientos de las personas, las formas y métodos del conocimiento, los valores, y los principios y teorías acerca de la existencia de los seres, respectivamente.

Al constatar el paralelo existente entre las dimensiones del rombo filosófico y las significaciones de sabiduría; hemos decidido articular la reflexión acerca de las problemáticas organizacionales y las relaciones entre vejez y la sabiduría, alrededor de las enunciadas ramas de la filosofía. El siguiente esquema indica nuestra forma de proceder:



Ramas de la filosofía	Objetos de estudio de cada rama filosófica	Definiciones ideales de sabiduría
Praxeología	Prácticas y conductas	Conducta prudente, comportamiento justo o razonable
Epistemología	Conocimientos y métodos	Conocimiento verdadero, comprensión profunda
Axiología	Valores	Buen juicio, discernimiento
Ontología	Principios generales	Calidad, esencia de sabiduría, sensatez

La clasificación según las acepciones de ‘sabiduría’ y las dimensiones del rombo filosófico, se hace por conveniencia ilustrativa, didáctica y analítica. Es necesario reconocer las limitaciones del carácter esquemático de este (como de cualquier otro) sistema de clasificación; por eso y ante la enriquecida complejidad de los fenómenos humanos, resaltamos el hecho de que ciertos ejemplos bien podrían ubicarse en distintas categorías dependiendo de la variable que se quiera resaltar.

Para seleccionar la información, no pretendemos un cubrimiento exhaustivo desde el punto de vista histórico en ese sentido existen trabajos significativos Achenbaum, (1997), Albou, (1999), Beauvoir, (1970, Binstock & Shanas, (1985), sino más bien de extraer ejemplos representativos de distintas expresiones culturales, que nos permitan enriquecer la reflexión entorno a las teorías y prácticas de la Administración. La conjugación de vejez y sabiduría, se configura así como un prisma sui generis para repensar la Administración y contribuir a conjurar sus crisis crónicas.

En vez de una perspectiva positivista, hemos preferido un *approach* culturalista, pues la naturaleza humana no puede reducirse a sus componentes *hard*. Desde esta mirada, la cultura cobra una importancia significativa, tal como impecablemente lo sustenta Thomas de Konnick, al argumentar que frente a todos los oprobios del mundo contemporáneo “*la culture [...] elle est en réalité seule à pouvoir remédier aux maux évoqués; mieux encore: à les prévenir*” -p. 584-, pues “*Le sens de la culture n’est autre que d’éveiller et de maintenir éveillé*.” -p.611- (De Koninck, 1990). Si nos detenemos a pensarlo, sin cultura hubiera sido muy poco probable que Buda hubiera podido lograr su iluminación, o que Job

alcanzara el discernimiento que lo sugiere como ejemplo de sabiduría. Procurando entonces usar el potencial de las miradas culturalistas, abordemos entonces algunas realidades y vicisitudes organizacionales.

#### SEGUNDA PARTE: ALGUNAS PROBLEMÁTICAS ORGANIZACIONALES

Al examinar las prácticas y teóricas administrativas nos percatamos que, a pesar de la existencia de esfuerzos plausibles y de logros significativos tanto en el campo de las ideas como en el de las acciones; también abundan dolorosos déficits de sabiduría.

Motivados –e inspirados– por el imperativo de buscar la sabiduría y el propósito de instaurarla en el campo de la Administración, creemos que es posible descubrir en ‘los viejos’ esperanzadoras pistas de reflexión para humanizar nuestras organizaciones.

¿Cómo hacerlo? Sugerimos que sea a partir de una exploración y acumulación de evidencias de **sofofobia** en la Administración; las cuales hemos clasificado según los distintos niveles de ausencia de amor por la sabiduría. Esta articulación nos permite aprovechar mejor las contribuciones potenciales de los viejos, las cuales discutimos según las categorías del rombo filosófico.

De manera concreta, para mejor conceptualizar y operacionalizar los aportes de los viejos hemos rescatado imágenes y voces de la vejez que nutran las posibilidades de introducir sabiduría en las prácticas, conocimientos, axiomas y en la esencia misma de la Administración. Considerando que la vejez es una época de la vida especialmente propicia para los balances, y

evitando idealizarla (haciéndola así más vulnerable a las críticas) hemos procurado descubrir en la vejez motivos de inspiración así como señales de advertencia; ejemplos evocadores de sabiduría, como casos que nos permitan advertir patologías del comportamiento humano, a nivel de especie e individual.

Al evocar las imágenes positivas y negativas, tratamos de buscar equilibrio en la discusión. Además, tanto las imágenes positivas y negativas, contienen enorme poder simbólico para estimular las reflexiones filosóficas entorno a la sabiduría; lo cual a su vez nos permite examinar nuestras actitudes hacia la vejez.

Nuestro propósito es presentar casos que a nivel individual nos reflejan la expresión de realidades sociológicas (ver por ejemplo el análisis del *fair social total* de Bruno Karsenti a partir de la obra de Marcel Mauss Karsenti, (1994). Al presentar ejemplos representativos de los factores nucleares, evocadores del arquetipo; procuramos también rescatar la esencia en medio de la abundancia de material bibliográfico.

Aprovechando pues los aportes de diversas fuentes, proponemos entonces un análisis de las sabidurías de la vejez, y de sus aportes potenciales a la Administración, apoyándonos en los compartimientos filosóficos del rombo propuesto por la profesora Renée Bédard (1996; 1999, 2001).

#### **LA VEJEZ Y LA SABIDURÍA EN PRÁCTICAS, COMPORTAMIENTOS Y ACTIVIDADES RELACIONADOS CON LA ADMINISTRACIÓN.**

¿En qué sentido reflexionar entorno a la vejez nos ayuda a humanizar las acciones de las organizaciones? El envejecimiento humano nos ofrece múltiples perspectivas para enriquecer las prácticas administrativas, bien sea mediante admoniciones de comportamiento a evitar, así como mediante el ofrecimiento de ejemplos a emular.

##### **ADVERTENCIAS PRAXEOLÓGICAS**

Dentro de las patologías que ciertas circunstancias de la vejez nos ayudan a advertir encontramos fenómenos como la pobreza y la marginación, la adicción al poder y la resistencia

al envejecimiento; su eventual prevención se convierte en un mecanismo privilegiado para humanizar la Administración.

##### **POBREZA Y MARGINACIÓN**

Podríamos comenzar por afirmar que al percatarnos de las imágenes de pobreza y marginación de los viejos, se hace más fácil tomar conciencia acerca de las nefastas consecuencias de la preocupación excesiva por la rentabilidad que determina muchas de las acciones empresariales.

Si existe pobreza y marginación, es porque muchas prácticas nocivas aún no se corrigen, por ejemplo las obsesiones crematísticas denunciadas por Aktouf, (2002) ; o la iniquidad entre la distribución de riesgos y los intereses que las empresas deberían servir Blair, (1995), o la brecha que existe entre los seres humanos y las organizaciones Chanlat & Dufour, (1985).

Como los viejos constituyen un grupo particularmente vulnerable, sería mucho más fácil desarrollar estrategias pedagógicas y de sensibilización acerca de la necesidad de replantear nuestros modelos organizacionales; de tal forma que sean más amables para el ser humano en todas las edades.

Además que la literatura gerontológica nos demuestra que si bien, el potencial humano para la ‘ejecución’ de ciertas actividades disminuye con la acumulación de los años, igualmente es cierto que emergen nuevas capacidades. Capacidades aún más valiosas que la simple producción material. Por ejemplo Picasso, Miguel Ángel, Davinci...Kastenbaum, (1992) no sólo fueron prolíficos durante toda su vida, sino que además produjeron algunas de sus obras más significativas hacia el final de sus días .

En las ciencias humanas, la filosofía y el arte, las ‘ideas cristalizadas’ y nuevas posibilidades ‘poiéticas’ emergen Griffin, (2005), Kanfer & Ackerman, (2004). Los estudios de Kastenbaum, (1992) son particularmente elocuentes al analizar el *Opus Ultimum* o *Swam Song* -canto del cisne- de grandes artistas en sus años postreros; donde se destaca que frecuentemente las últimas obras demuestran la capacidad de “alcanzar un balance integrado... del deseo de incluir una amplia variedad de expresiones artísticas controlando y

perfeccionando estas expresiones dentro de una poderosa estructura estética”; caracterizadas además por “la economía de los medios, una concisión de la expresión en la cual la esencia es comunicada sin pinceladas, palabras o notas superfluas (p.302)”

Además de valorar las capacidad poética (y poética) de los ancianos; otras formas de corregir la triste realidad de la marginación y pobreza (que va mucho más allá de lo material) consiste en rescatar imágenes simbólicas que evoquen en todos nosotros la conciencia de *actuar* de tal forma que las organizaciones sean realmente humanas para la vejez.

#### ADICCIÓN AL PODER

La historia nos muestra épocas donde los viejos han concentrado todo el poder para sí; tierras, mujeres, grandes decisiones sociales. Cómo cualquier forma de poder excesivo, las gerontocracias abusivas, contienen en sí mismas el germen de su propia destrucción y de las organizaciones/sociedades que pretendían ‘administrar’.

La interpretación freudiana del primer parricidio en la horda primigenia; nos sirve también para explicar las resistencias a la institución del *pater familias* -en cuya voluntad reposaban los destinos de todos sus hijos-, o ciertos ataques al *senatus* romano, en las época que los *senex* (viejos) además ser los ciudadanos más ricos se concedían las más favorables prerrogativas y poder de decisión.

A nivel empresarial existen varios casos de comportamientos patológicos por su sed de poder, muchos de ellos protagonizados por las personas de mayor edad. Entender las causas de estas desviaciones resulta particularmente útil para evitar las arbitrariedades en la Administración. Puesto que las explicaciones parecen consistir fundamentalmente de perturbaciones existenciales, consideraremos este problema con más detalle en la sección que trata acerca de la dimensión ontológica.

#### LA RESISTENCIA AL ENVEJECIMIENTO

Además de los casos llamativos acerca de la adicción al poder de los directivos, ciertos ejemplos de vejez desafortunada también pueden

servir de advertencia para introducir la reflexión ética acerca de la responsabilidad de nuestro comportamiento como individuos, o para interrogar ciertas tendencias organizacionales que sesgadamente valoran la juventud y discriminan la vejez (por ejemplo en las campañas de publicidad y en las prácticas de contratación).

La resistencia al envejecimiento provoca comportamientos enfermizos, dramáticamente ilustrados en personajes del folclor como la madrastra de Blancanieves o la Irene de La Bruyère, en quién bien podríamos ver la encarnación de gran parte de nuestra población, alienada por dinámicas económicas que nos hacen resistir el envejecimiento:

*Irène se transporte à grands frais en Épidaure, voit Esculape dans son temple, et le consulte sur tous ses maux. D'abord elle se plaint qu'elle est lasse et recrue de fatigue ; et le dieu prononce que cela lui arrive de la longueur du chemin qu'elle vient de faire. Elle dit qu'elle est le soir sans appétit ; l'oracle lui ordonne de dîner peu. Elle ajoute qu'elle est sujette à des insomnies ; et il lui prescrit de n'être au lit que pendant la nuit. Elle lui demande pourquoi elle devient pesante, et quel remède ; l'oracle répond qu'elle doit se lever avant midi, et quelquefois se servir de ses jambes pour marcher. Elle lui déclare que le vin lui est nuisible : l'oracle lui dit de boire de l'eau ; qu'elle a des indigestions ; et il ajoute qu'elle fasse diète. « Ma vue s'affaiblit, dit Irène. – Prenez des lunettes, dit Esculape. – Je m'affaiblis moi-même, continue-t-elle, et je ne suis ni si forte ni si saine que j'ai été. – C'est, dit le dieu, que vous vieillissez. – Mais quel moyen de guérir de cette langueur ? – Le plus court, Irène, c'est de mourir, comme ont fait votre mère et votre aïeule. – Fils d'Apollon, s'écrie Irène, quel conseil me donnez-vous ? Est-ce là toute cette science que les hommes publient, et qui vous fait révéler de toute la terre ? Que ne m'apprenez-vous de rare et de mystérieux ? Et ne savais je pas toutes ces remèdes que vous m'enseigniez ?*

*– Que n'en usiez-vous donc, répond le dieu, sans venir me chercher de si loin, et abrégé vos jours par un si long voyage ?*

*La Bruyère, Les Caractères, XI, De l'homme - Citado por (Albou, 1999)*

## EJEMPLOS DE SABIDURÍA ‘PRÁCTICA’

A los anteriores casos patológicos podríamos anteponer ejemplos inspiradores donde la dimensión humana prevalece frente a las inercias materiales. Así, frente al olvido de los viejos, podemos evocar *el amor filial* del mítico Eneas a su padre Anquises, lo cual lo hace merecedor de las bendiciones de los dioses y a la postre cepa fundadora de una nueva civilización, que a través de sus descendientes Rómulo y Remo cambiaría la historia de la humanidad.

Respecto a las gerontocracias patológicas; podríamos rastrear casos contrastantes que se encuentran en los concejos de gobierno, o el de los consejos que personifican los ancianos en las sociedades antiguas. Un gran ejemplo es el del suegro de Moisés, el anciano Jetro, quién sabiamente sugiere a su yerno como mejorar el gobierno y administrar justicia. Además de ofrecer un elocuente antecedente de la conveniencia de delegar y de descentralizar el poder, (señalando los límites de Moisés y los riesgos para el pueblo); Jetro implícitamente señala que el criterio de elección no debe ser la edad, sino *la virtud*. Así, frente al ‘liderazgo’ centralizado de Moisés:

*Alors le beau-père de Moïse lui dit : « Elle n'est pas bonne, ta façon de faire. A coup sûr tu t'épuiseras, et toi et ce peuple qui est avec toi, car cette tâche est trop lourde pour toi. Tu ne peux l'accomplir à toi seul. A présent, écoute ma voix. Je te conseillerai et Dieu sera avec toi. [...] ... toi, tu dois choisir d'entre tout le peuple des hommes capables, qui craignent Dieu, des hommes sûrs, qui haïssent le gain injuste ; et tu devras les préposer sur eux comme chefs de milliers, chefs de centaines, chefs de cinquantes et chefs de dizaines. [...] Allège-toi donc la chose, et ils devront porter la charge avec toi. Si tu fais cette chose, et Dieu t'a donné ordre alors tu pourras tenir, et, d'autre part, tout ce peuple arrivera en paix en son lieu ».*  
Exode, 18 ; 17-23

También, al pensar en la vejez, también descubrimos ejemplos de sabiduría al aceptar la vejez. Desde la enseñanza paradigmática de Siddharta que comienza a despertar al entrar en contacto con el viejo; o Simeon que después de entrar en contacto con el niño y culminar su búsqueda espiritual exclama: “*Maintenant,*

*Souverain Seigneur, ton esclave, tu le laisses partir libre et en paix...*” (Luc, 2; 29).

Desde un contexto más secular, Montaigne también nos demuestra la sabiduría de *saber despedir la juventud*, de hacerle el duelo con naturalidad:

*« Si j'avais à revivre, je revivrai comme j'ai vécu ; ni je ne plains le passé, ni je ne crains l'avenir [...]. C'est une des principales obligations que j'aie à ma fortune, que le cours de mon état corporel ait été conduit, chaque chose en sa saison. J'en ai vu l'herbe et les fleurs et le fruit ; et en vois la sécheresse. Heureusement, puisque c'est naturellement ».*  
Montaigne, *Essais*, III, 2 (Montaigne, 1987)

Respecto a las *praxis*, podemos afirmar que los ancianos pueden contribuir grandes dosis de sabiduría; el primer paso para aprovecharla consiste en abrirnos a posibles nuevos ejemplos de acción; procurando descubrir y reconocer los distintos roles que los viejos pueden desempeñar, según sus capacidades y las necesidades de la sociedad. Por ejemplo, pensando en la violencia contemporánea que cada día genera más huérfanos, los viejos con sus inteligencias cristalizadas podrían ser especialmente útiles en la formulación de soluciones de los conflictos y en la educación de la infancia.

Al evocar las teorías de Dumezil (1958), acerca de la importancia de asegurar el cumplimiento de las funciones sociales básicas de soberanía, seguridad y fecundidad; pensamos que el envejecimiento humano, como fenómeno colectivo e individual, puede contribuir a balancear los ‘desequilibrios trifuncionales’. Concretamente: a restaurar la importancia de las preocupaciones por ‘el interés general’ y ‘el buen gobierno’; a disminuir el énfasis excesivo en inquietudes por la seguridad y la protección (exacerbados en forzadas guerras antiterroristas); y a cuestionar los criterios de evaluación de las actividades de creación y producción.

## LA VEJEZ Y LA SABIDURÍA EN LOS MÉTODOS Y CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

A nivel epistemológico la Administración contemporánea es objeto de múltiples críticas. Por ejemplo Chanlat (1994), reclama ‘una

revolución mental’, ‘una revisión descarnada de las prioridades’ a través de las cuales se tengan en cuenta ‘las particularidades de los diferentes contextos y la singularidad de las personas’, ‘integrando las lecciones inspiradas del pasado’ y ‘atendiendo los detalles... determinantes para llevar a bien el establecimiento de relaciones interpersonales de calidad’.

Las críticas epistemológicas a la Administración aparecen reiteradamente a pesar de que múltiples foros académicos trabajan en su solución (e.g. *EGOS, Academy of Management, Centre de Humanismes, Gestions et Mondialisation*); aún quedan muchos desafíos por resolver, como lo podemos constatar en publicaciones aparecidas recientemente.

Por ejemplo, Mintzberg (2004, 2005), critica la poca importancia que se le da a la experiencia en los programas de MBA; de la misma forma que *Harvard Business Review* denuncia el enfoque ‘cientificista’ que opaca otras formas de conocimiento Bennis & O’Toole, (2005). Pasquero (1997) demuestra la necesidad de revisar los fundamentos teóricos de la ética en los negocios y de profundizar la responsabilidad social como objeto de las ciencias administrativas (Pasquero, In press).

La influencia del conocimiento administrativo en las prácticas de las empresas se explica crudamente en la argumentación de Sumantra Ghoshal, (2005), que demuestra los excesos de positivismo, los vicios ideológicos, de falsa conciencia, irresponsabilidad... que se vehiculan en las teorías de gestión<sup>5</sup>. ¿Qué hacer frente a la excesiva influencia de las ‘ideologías de la Administración? Gaulejac (2005) sugiere “repensar la gestión como un instrumento de construcción de un mundo común, donde la relación humana importe más que el producto, donde la cooperación sea más importante que la competencia”.

Nuestra premisa, es que las voces e imágenes de la vejez, constituyen fuentes de advertencia, inspiración y de pistas concretas para lograr soluciones satisfactorias a las críticas anteriores,

para construir escenarios donde las relaciones entre las personas se valoren por encima de las transacciones económicas.

### ADVERTENCIAS EPISTEMOLÓGICAS:

Al pensar en la vejez nos percatamos que las sociedades humanas en distintos momentos de la historia han procurado beneficiarse del conocimiento de sus ancianos. Además de los ejemplos positivos que nos aportan arquetipos de inspiración, también conviene recordar prototipos negativos que demuestran la necesidad de superar los vicios que emergen alrededor del conocimiento.

En primer lugar, hay que advertir los abusos que pueden cometerse amparados en el poder que concede el acceso asimétrico al conocimiento. Un buen ejemplo es el cuento oriental narrado en las Mil y Una Noches, que además hace parte del canon cristiano, en el libro de Daniel donde dos ancianos iban a hacer condenar una joven mujer (Susana) pues ella se había resistido a su acoso sexual. Esta dramática muestra de sofobia, puede servir como un caso instructivo para introducir sabiduría en tantas organizaciones, donde la asimetría de acceso a la información y falsas pretensiones de autoridad permite la emergencia de tales arbitrariedades.

Otra advertencia necesaria es que el conocimiento de los ancianos no siempre es transmisible a los jóvenes; sea por falta de voluntad de los primeros, o poca receptividad de los segundos. En ambos casos puede resultar una desafortunada ruptura inter-generacional; una dolorosa incomunicación.

El primer caso se ilustra perfectamente por el anciano que Zaratustra encontró durante su descenso de la montaña; anciano que, después de mucho haber amado a los seres humanos, ha perdido la fe en la posibilidad de amarlos, o siquiera de darles algún don. El viejo ermitaño comparte su convicción a Zaratustra “*L’homme est pour moi trop imparfaite chose. D’aimer les hommes je périrais*” y después de una corta conversación le recomienda:

<sup>5</sup> Para una discusión más detallada, remitirse por favor al ensayo escrito por mí y que les compartí en julio de 2005: *Rethinking the Performance of Management Education...*

*“Ainsi prends soin qu’ils fassent accueil à tes trésors ! Des ermites ils se méfient et ne veulent croire que nous venions en donateurs. [...] Point ne va chez les hommes, et reste dans la forêt ! Ou, mieux encore va chez les bêtes ! Pourquoi n’as-tu voulu d’être comme je suis – un ours parmi les ours, un oiseau parmi les oiseaux ? (Nietzsche, 1883)*

La recepción de los pobladores de la aldea que esperaba al saltimbanqui, a las enseñanzas de Zaratustra, nos provee el mejor ejemplo para ilustrar la poca receptividad de los hombres a las palabras de quienes han recorrido un camino, la poca receptividad a quienes han vivido en la cúspide de la montaña y quieren descender y compartir su ‘saber’, sus respuestas e inquietudes;

La masa no entendió a su sabio benefactor, la masa nunca sospechó la profundidad del mensaje, la masa nunca pudo haber imaginado que antes de haber comenzado su camino, Zaratustra hablaba de cara al sol y le decía:

*De ma sagesse voici que j’ai satiété, telle l’abeille qui de son miel trop butina, de mains qui se tendent j’ai besoin. Puissé-je prodiguer et distribuer jusqu’à ce que les sages parmi les hommes une fois à nouveau de leur folie s’éjouissent, et une fois à nouveau de leur richesse les pauvres ! (p.21)*

No obstante, Zaratustra confesaba al sol su conciencia respecto a las dificultades:

*Ainsi me faut descendre dans les fonds comme le soir tu fais lorsque derrière la mer tu descends et au monde d’en bas portes lumière, astre qui surabondes ! (p. 21)*

La malograda comunicación con los hombres, entristece al generoso profeta:

*... Zarathoustra devint triste et dit à son cœur : Point ne m’entendent ; je ne suis bouche pour ces oreilles. (p. 30) (Nietzsche, 1883)*

La obstinación a no prestar oídos atentos a la boca dispuesta de nuestros sabios y ancianos, la podemos ilustrar con dos contundentes ejemplos. Primero, pensemos en Nestor el más viejo y sabio de los jefes griegos durante la guerra de Troya, cuyas razones no logran convencer a Aquiles de

reintegrarse a la batalla. Segundo; pensemos en la brecha existente entre la moral estoica de Séneca y la (exigua) apropiación cotidiana del mensaje por parte de Nerón.

¿Qué mensajes para la Administración? Ambos casos nos ilustran la dificultad de asegurar una sana y efectiva comunicación, entre generaciones o personalidades con distintas prioridades, con distinto afán de conocimiento. La relación entre el filósofo y el emperador romano es particularmente incisiva al advertir los riesgos de actividades administrativas, que tales como el ‘mentoring’ pueden desviarse hacia la superficialidad, o suscribirse a lógicas instrumentales, a semejanza de la intención en la ‘contratación’ de Séneca por parte de Agripina.

Así, además de las anteriores limitaciones ‘epistemológicas’ al conocimiento que la Administración puede apropiarse de los viejos; vale la pena recordar la admonición de Aristóteles:

*Une souveraineté viagère pour les décisions importantes est une institution bien contestable ; car l’intelligence comme le corps a sa vieillesse, et l’éducation reçue par les gérantes n’est pas telle que le législateur lui-même ne se soit pas défié de leur vertu.*

*Aristote, Politique*

*(Citado por Albou (1999)– Énfasis añadido)*

## LOS VIEJOS COMO FUENTE DE ESPERANZA EPISTEMOLÓGICA

La prevención de Aristóteles, en ningún sentido implica la exclusión de los viejos en el gobierno, sólo la necesidad de cuestionar las instituciones existentes y de velar porque sea la virtud, y no la edad, el criterio dominante.

Aristóteles, quién fue sabio hasta el último de sus días, encarna un excelente ejemplo de la plausible compatibilidad entre la sabiduría y el envejecimiento. Sus años no opacaron su actitud crítica y sed por el conocimiento, al contrario le permitieron la acumulación de saberes y la formulación de nuevas síntesis. Sus mismas advertencias respecto a las desviaciones de la gerontocracia, reflejan su superioridad epistemológica, construida a medida que los años vividos le permitían observar mejor los fenómenos circundantes.



Aristóteles, quien acumulaba sabiduría con los años, ejemplariza una relación genuina y disciplinada hacia el conocimiento, asumiendo su rol de educador, pensador, sin pretensiones de aferrarse a poder alguno; además de ser un buen ejemplo de mentor/tutor con Alejandro Magno. ¿Buen ejemplo para la educación en Administración? Sin lugar a dudas. Además de las razones anteriores, Aristóteles expresa un pensamiento libre, no se deja encasillar dentro de estrechas áreas del conocimiento; y a la mejor manera de Sócrates: duda. Duda de todos los saberes con pretensiones dogmáticas, incluso los de Platón, su inigualable maestro.

En toda la historia encontramos muchas figuras que simbolizan la importancia de los viejos para conservar el conocimiento valioso para la comunidad. En esta instancia me limito a dos figuras, la de Job y la de Thot. Empecemos por la última, pues a Job lo explicaremos posteriormente abordando su dimensión cognitiva, pero también proyectando su uso en las dos secciones siguientes (acerca de la axiología y la ontología).

### RESPECTO A THOT:

*At the epicenter of this mound was Ashmunein, and here Thoth, created by his master Atum, set up effective **administration**, laid down all knowledge and science, and recorded it in 42 volumes of knowledge. These rolls were then hidden away in deepest secrecy until mankind was ready to discover them.*  
(Parker & Stanton, 2004: 288)  
*Énfasis añadido.*

Thot era el dios egipcio del aprendizaje y del saber, a quién “los mitos recuerdan como el más sabio y anciano de todos los dioses” (Parker & Stanton, 2004: 289). El Pequeño Larousse nos indica que en la época grecorromana fue asimilado a Hermès Trimegisto; lo cual evidencia la alta valía concedida a su conocimiento.

Respecto a nuestra reflexión entorno a la Administración, la sabiduría y la vejez, Thot resulta significativo en varios sentidos, que desbordan su conocimiento alquímico acerca de la fabricación del ‘oro’. La figura del dios Thot se

destaca por ser un administrador efectivo de su ciudad; por ser el encargado de llevar el registro de vida de todas las personas (para el día del juicio final ante Osiris); y sobretodo, por ser el inventor de la escritura.

Invencción que tiene además un efecto paradójico en cuanto a la sabiduría y a la vejez, pues con la escritura se amplían las posibilidades de acumular, ampliar y asociar conocimientos; y se facilita también la comunicación entre seres humanos de distintas comunidades y generaciones (Ver un análisis detallado de este tipo de impacto en el libro “*La Parole*” Gusdorf, (1988).

Pero con la escritura también se erosionan las posibilidades de comunicación persona a persona, pues en muchos contextos el texto escrito tiende a reemplazar la espontaneidad del diálogo; especialmente en la comunicación con los viejos, pues las nuevas tecnologías de conservación de memoria parecieran hacer superflua las enseñanzas de los viejos. Cómo nos indican Watson y Maxwell (1977); en aquellas sociedades que se industrializan, el conocimiento de los viejos tiende a volverse obsoleto. La parte triste de la historia, es que también se desperdicia el conocimiento humano, la experiencia y vivencias que la escritura no puede registrar y que los viejos pueden aportar. Con razón Sócrates nunca escribió; él prefirió ‘dialogar’<sup>6</sup>.

Precisamente dialogando con Fedro, Sócrates recuenta el momento en que Thot (Theuth) presenta su invención/descubrimiento al dios rey Amón (Tamus):

*But when they came to the letters, This said Theuth, will make Egyptians wiser and give them better memories; it is a specific both for the memory and for the wit. Thamus replied: O most ingenious Theuth, the parent or inventor of an art is not always the best judge of the utility or inutility of this own inventions to the users of them. And in this instance, you who are the father of letters, from a paternal love of your own children have been led to attribute to them the quality which they cannot have; for this discovery of yours will create forgetfulness in the learners' souls, because they will not use their memories;*

<sup>6</sup> Acá es preciso defender también la escritura, pues permitió a Platón dejarnos su legado.

*they will trust to the external written characters  
and not remember of themselves<sup>7</sup>.  
Platón, Fedro (Plato, 1937: 278)*

#### Respecto a Job:

*N'est-ce pas chez les hommes d'âge que se trouve  
la sagesse, et dans la longueur des jours  
l'intelligence ?  
Job, 12-12*

Un paradigma ineludible del anciano que recordó por sí mismo y que no dependió del texto escrito sino de sus propias experiencias para interrogarse acerca de la sabiduría, lo encontramos en la figura emblemática del viejo Job.

Achenbaum y Orwoll, (1991) recogen las opiniones de críticos literarios y académicos bíblicos que coinciden en señalar el libro de Job como “el producto supremo de la literatura en Sabiduría”, afirmando así que “Job se ha convertido en el arquetipo del hombre sabio en la cultura occidental”. Por eso ellos examinan distintas formas en que la historia de Job pueda ilustrar las dimensiones y dinámicas asociadas con la sabiduría.

Los autores analizan la sabiduría de Job, utilizando un esquema que sintetiza tres niveles (intra, Inter, y transpersonal) y tres dimensiones (afectivo/personalidad, cognitivo/pensamiento, *conation*/acciones/intencionalidad). Dicho esquema -que reproducimos a continuación, lo utilizaremos también en las discusiones axiológicas y ontológicas.

Es importante resaltar que Achenbaum y Orwoll enfatizan la naturaleza ‘interactiva’ del modelo (es decir, que los cambios de sabiduría afectan simultáneamente las diversas celdas); así como su carácter iterativo. Hacerse sabio requiere tiempo, es un proceso que afecta varias variables interrelacionadas de manera acumulativa.

Para nosotros el modelo resulta altamente conveniente, pues nos permite rescatar elementos para nutrir la reflexión acerca de los distintos tipos de sabiduría. A saber, evocaremos las variables de la tercera fila (intencionalidad), para la reflexión axiológica; los de la primera fila (personalidad/afectividad) para la discusión ontológica; y los de la segunda fila para ilustrar la dimensión epistemológica del conocimiento.

Según la interpretación ofrecida por Achenbaum y Orwoll a la cual adherimos plenamente después de releer a Job; y el análisis de Bloom, (2004: 11-30), Job crece en sabiduría cognitiva al manifestar 1) mayor auto-conocimiento, 2) un más profundo entendimiento y 3) al reconocer los límites de su conocimiento y entendimiento. En virtud a la sensibilidad que le despiertan sus profundas penas, a la conversación con sus amigos, y a la misma interpelación divina; Job aprende a discernir su complejidad interior (1); a comprender las palabras de sus interlocutores, su sentido y grado de in-validez (2); y sobretodo a reconocer los límites de las capacidades humanas, a desarrollar conciencia de su ignorancia.

La sabiduría de Job no es enciclopédica, ni pretende ofrecer explicaciones acerca de los fenómenos circundantes. Al leer el libro de Job,

	Intra-personal	Inter-personal	Trans-personal
Personalidad/Afectiva	Auto-desarrollo	Empatía	Auto-trascendencia
Cognitivo	Auto-conocimiento	Entendimiento / Comprensión	Reconocimiento de los límites del conocimiento y del entendimiento
Intencionalidad Impulso (Conation)	Integridad	Madurez en relaciones	Compromisos Filosóficos, espirituales

Modelo Sintético de Sabiduría, propuesto por Andrew Achenbaum y Lucinda Orwoll (1991: 24)

<sup>7</sup> Acá es posible pensar que Tamus, (o Sócrates que recordaba la historia, o Platón que la escribió) estaba pensando en los contadores y directivos de ENRON, World-Com, etc., quienes pretenden administrar mediante artilugios en la ley, olvidando por completo la virtud.

es fácil percatarse que su protagonista se hace preguntas, escucha a sus interlocutores, se muestra interesado en cuestionar los motivos de Dios... diríamos que la sabiduría de Job (que también se demuestra en todas sus acciones, y desde antes de sus tribulaciones) comienza por su espíritu auto-crítico; por ser consciente de sus actos, por las preguntas que se hace.

**¿Qué tipos de preguntas nos hacemos en Administración?** Para que la Administración avance en sabiduría, es preciso reconocer los límites del conocimiento actual, disponerse a emprender nuevas búsquedas; abrirse a todo tipo de preguntas. Son igualmente valiosas las trascendentales, como también aquellas que parecen anodinas y triviales, pero que pueden reflejar la realidad cotidiana de los viejos; es decir de los hombres. Si la Administración quiere ser atenta a la vejez y dispuesta a la sabiduría, conviene explorar todo tipo de asociaciones; con el mundo cibernético Lafontaine, (2004), con las perspectivas termodinámicas Aktouf, (2002), con las ciencias humanas Chanlat, (1994); Chanlat & Dufour, (1985); hasta las preguntas que evocan la locura nos pueden indicar buenos caminos; mejor dicho, sobre todo ese tipo de preguntas nos ayudan a acercarnos a la esencia de la realidad.

Recordando la sutil diferencia (o tal vez conexión), que existe entre la locura y la sabiduría (especialmente cuando se las adjudicamos a los viejos), pensemos un poco en las palabras que siguen. Aunque aparentemente absurdas, a la postre nos exigen revenir a los fundamentos de un conocimiento con pretensiones de sabiduría:

*"What is the answer? What is the answer?"*  
*According to those present, the dying woman had*  
*roused herself from a comatose state to speak these*  
*urgent words. Her aged head dropped again to*  
*the pillow, her eyes again closed. But a moment*  
*later, the mischievous eyes of Gertrude Stein opened*  
*for one last time. Inspecting her bedside collection*  
*of friends, Stein now imposed another demand*  
*upon them: "What was the question?" Finis!*  
*(Kastenbaum, 1992: 285)*

#### LA VEJEZ Y LA SABIDURÍA EN LOS VALORES QUE ORIENTAN LA ADMINISTRACIÓN

Las críticas axiológicas parecen constelaciones constantes en el firmamento de las prácticas y

teorías administrativas. Los escándalos de corrupción administrativa, el desempleo, la degradación del medio ambiente, etc., han impulsado la emergencia y consolidación de muchos grupos académicos y de círculos de profesionales que se preocupan por insertar 'valores' en las organizaciones. A menudo se habla de ética, códigos deontológicos... pero las contradicciones no desaparecen. (Hasta en la Casa Blanca ofrecen clases de ética, pero su inquilino principal no asiste... está ocupado dando clases de moral al resto del mundo... por supuesto, utilizando el método de reducción al contrario o demostración del absurdo).

Algunas soluciones a las críticas se postulan desde visiones macro, siendo particularmente eficaces en la promoción de modelos de decisión ética Bishop, (2000), Brady & Dunn, (1995), Cavanagh, Moberg, & Velasquez, (1995), Dunfee & Donaldson, (1995), McCracken & Shaw, (1995), o estudiando los desafíos de la legitimidad de las empresas Brummer, (1991), Pasquero, (2002). A pesar de reconocer sus contribuciones, creemos que hace falta complementarlos con los esfuerzos que promueven la interrogación al interior de los hombres.

Frente a la humanidad 'desorientada' – *déboussolée* –, y las calamidades 'economicistas' el filósofo Jacquard, (1995), propone revisar los conceptos esenciales que determinan los valores y el comportamiento económico: bienes, riquezas, intercambio, propiedad y precios. Después de revisar los aspectos macro de la economía y la política; y revisar la vida humana y su valor, Jacquard nos propone hablar de '*bonheur*' - felicidad, bienestar.

La forma como procede el científico-filósofo francés, además de su activismo social, nos enseña una forma de abordar las problemáticas macro del entorno articulándolas con las preocupaciones concretas de las personas. Por eso resultan particularmente valiosas las visiones que en Administración plantean construir los valores alrededor del ser humano, como especie y como individuo Chanlat & Dufour, (1985); auscultando escenarios de implementación concreta, tales como las de Omar Aktouf quien señala la necesidad de avanzar hacia un humanismo radical Aktouf, (1992) y superar la contradicciones resultantes de la Administración dominante, i.e. 'la confiscación industrial de la

democracia', 'la alienación del trabajo' y la caracterización dominante del '*homo economicus*' Aktouf, (2002).

Podríamos decir que para poder cambiar el sistema macro socio-económico-político, es preciso comenzar por 'cada ser humano,' quien debe reevaluar sus intenciones y propósitos; de lo contrario cualquier discusión a nivel organizacional o social carecería de fundamentos, sería sólo una mímica de apariencias, algo así como los '*collusive quarrels*' decorticados por Burkard Sievers al interpretar los comportamientos organizacionales por él observados en tanto consultor (Sievers, 1994).

Al verificar la multitud de 'crisis' axiológicas del mundo empresarial, pensamos que efectivamente re-pensar la vejez permite introducir algunos elementos de reflexión y eventual solución.

#### **ADVERTENCIAS AXIOLÓGICAS DERIVADAS DE LA VEJEZ:**

Al considerar las actitudes predominantes hacia los viejos constatamos que principalmente se les ve como 'un mercado' potencial para el consumo, el turismo o las operaciones financieras; un segmento particularmente atractivo en aquellos países donde las personas mayores gozan de un ingreso disponible para el consumo. Otra percepción común, es verlos como una carga financiera, pues una mayor longevidad implica más años de manutención con riesgos de incrementos en los costos médicos.

En términos generales existe una preocupación excesiva respecto a las capacidades de producción y creación de los viejos; mientras que pocas oportunidades reales se les abren desde la perspectiva de las contribuciones que podrían hacer en términos de gobierno y bien común. Sin embargo, es preciso aclarar que, por iniciativa misma de los viejos cada vez se forman más espacios de participación pública, como '*retraité(e)s sans frontieres*' que promueve la cooperación internacional de los jubilados, o muchos organismos de participación que a nivel local buscan una inserción activa que favorezca mutuamente a los viejos y a la comunidad que los acoge.

Dentro de los prejuicios sociales hacia el envejecimiento, es necesario percatarse de ciertas

actitudes propias de las personas a medida que envejecemos. La obsesión por la eterna juventud y ciertas pretensiones de longevidad son patologías latentes en la humanidad.

El peligro de la desviación de valores respecto a lo que de otro modo sería una vida natural (según lo podemos aprender de las ciencias humanas), lo podemos advertir mediante dos ejemplos clásicos y elocuentes que ilustran una 'valoración' errada del proceso de envejecimiento humano.

Recordemos a Titón el 'afortunado' esposo de la inmortal Aurora; quien consigue para su amado la inmortalidad... pero no la eterna juventud. Por lo tanto Titón (quién termina convertido en un ser inmortal que envejece indefinidamente y que a la postre tiene que ser convertido en saltamontes para evadir la penosa condición de la vejez inacabable), nos recuerda la insensatez humana de no reconocer los límites de nuestra condición, de la pretensión de alcanzar la inmortalidad para compartir el lecho con la divinidad.

De otro lado, encontramos el caso de Fausto, interesado por reencontrar su juventud, al punto de venderle su alma al diablo. Una completa tergiversación de valores que se trasluce en los crecientes mercados de la industria cosmética, de cirugías plásticas, etc., que cual modernos Mefistófeles, alimentan las falsas expectativas de bienestar y gozo.

#### **PLAUSIBLES PARADIGMAS AXIOLÓGICOS**

Meditar la vejez, nos previene acerca de las desviaciones posibles, pero también nos revela paradigmas de sabiduría axiológica. Los ejemplos siguientes constituyen una buena indicación:

##### **Job:**

Volviendo sobre el análisis de Job, podemos ver que la variable que Archenbaum y Orwoll, (1991) denominan '*conation*' (que del inglés al español podríamos traducir como inclinación, impulso, deseo, antojo... para la acción) refleja preocupaciones de orden axiológico.

Así, nuestros autores disertan acerca de las transformaciones que en términos de 'integridad', 'madurez en las relaciones' y 'compromisos filosóficos/espirituales' experimenta Job a medida

que soporta sus tormentos y congojas. Respecto a la 'integridad' de Job, se resalta su congruencia en todos los momentos, su virtud, rectitud, voluntad a discutir su caso con Dios, quien finalmente escucha su clamor y cuestiona su insolencia pero nunca su moralidad.

En relación a la madurez de sus relaciones, Archenbaum y Orwoll evocan su generosidad, fidelidad, compasión, buen juicio, tolerancia hacia los demás, la intersección por sus amigos. Respecto al tercer elemento, se destaca que Job 'se mantiene fiel a sí mismo' y demuestra que 'conoce su sitio en el universo'. Job a pesar de – y gracias a – sus tribulaciones no renuncia a sus valores fundamentales, y conservándolos aprende la causa de su desdicha sin pretender alterar su naturaleza humana y finitud. Al ser consciente de y valorar sus limitaciones, Job se erige como la antítesis de los imprudentes Titón y Fausto, pues él nunca buscaría la inmortalidad ni transaría con Mefistófeles.

Job, ejemplo de vejez, es pues un modelo admirable de los valores que actualmente se pretende incorporar a las prácticas de la Administración contemporánea, arquetipo imprescindible para incorporar en los esfuerzos pedagógicos que pretendan humanizar la Administración.

## UNA INSPIRACIÓN DESDE VINCENT VAN GOGH

« ...le temps que la nature nous a donné à employer ; nous en usons tantôt en avarés, tantôt en prodigues ; certains d'entre nous ne savent le dépenser qu'en tenant un registre de son emploi, d'autre n'en conservent aucune trace, et il n'y a rien de plus méprisable. Combien voit-on de vieillards chargés d'ans, qui n'ont d'autre preuve à fournir de la longueur de leur vie, que le nombre de leurs années ! »

Séneque (Remède proposé par Athénodore)  
-De la tranquillité de l'âme (Sénèque, 1962: 73)

Aunque nunca he visto que Vincent Van Gogh haya sido propuesto como arquetipo de vejez – ni de sabiduría-, creo que su vida nos ilumina algunas perspectivas para pensar el envejecimiento humano y la sensibilidad receptiva a la sapiencia. Su existencia breve, intensa, trágica, es una buena muestra de la

importancia de la experiencia subjetiva, que no sólo se reduce a una simple ecuación de los años vividos.

¿Qué podemos aprender de Van Gogh respecto a la sabiduría de la vejez, y a sus aplicaciones a la Administración? Meditemos un momento en la letra que Mary G. Winkler cita del genial pintor:

Toward the end of his life, Vincent van Gogh reflected on the distant stars. About the time he painted *Starry Night* he confided to his brother Theo;

*For my own part I declare I know nothing whatever about it [dying], but looking at the stars always makes me dream, as simply as I dream over the black dots representing towns and villages on a map. Why, I ask myself, shouldn't the shining dots of the sky be as accessible as the black dots on the map of France?*

*Just as we take the train to get to Tarascon or Rouen, we take death to reach a star. One thing undoubtedly true in this reasoning is that we cannot get to a star while we are alive, anymore than we can take a train when we are dead.*

*So it seems to me possible that cholera, gravel, tuberculosis and cancer are the celestial means of locomotion, just as steamboats, buses and railways are terrestrial means. To die quietly of old age would be to go on foot.*

(Van Gogh, 1959: letter 605) - Citado por Mary G. Winkler (1992: 258)

(Énfasis añadido)

Resulta imposible no pensar en la incidencia de la idea de la muerte como una realidad cuya latencia cercana desata procesos de sensibilidad creciente y actitud proclive a la sabiduría. Aunque Van Gogh era 'joven', probablemente se sentía muy cerca de la muerte y por lo tanto 'valoraba' de forma especial sus experiencias, preguntas e impresiones. Tomándolo desde esta perspectiva, Van Gogh refuerza nuestra argumentación de que la vejez es un tiempo más propicio para la sabiduría, no sólo por la acumulación de saberes y vivencias, sino también por cierta probabilidad de cercanía a la muerte, cercanía que también implica familiaridad con cuestionamientos más profundos.

Otro enseñanza del pintor holandés, es la que nos ofrece Winkler al hacer eco de las palabras de

Van Gogh y enriquecer su significado, resaltando que el viaje a pie tiene la ventaja de revelarnos los detalles; *"through revelation of detail the artist has unique means for teaching us. As Berger observes, 'Revelation was a visual category before it was a religious one..."* Winkler, (1992).

La asociación entre detalles, sabiduría y vejez, podríamos plantearla por lo menos en tres sentidos: los viejos han recorrido un camino más largo, entonces es probable que hayan percibido más detalles; 2) mientras más viejos somos, más lento viajamos, por lo cual podemos 'experimentar' más detalles; 3) aún no escuchamos bien a los viejos, no los vemos en su humana condición; parece que a medida que pasan los años, la sordera y ceguera afectan más a los de edad inferior... desaprovechando así la gracia de reconocer las delicadas enseñanzas que el tiempo ha labrado en los abuelos.

Pocas palabras pueden agregarse, simplemente digamos que la vejez nos recuerda la gigantesca sutileza de los pequeños detalles, que la sabiduría nos invita a 'valorarlos', recuperando al hombre como referencia central de las organizaciones; propugnando por una existencia a velocidad, ritmo y duración humana.

### LA VEJEZ, COMO FUENTE DE SABIDURÍA ONTOLÓGICA PARA LA ADMINISTRACIÓN

El 'ser' humano es víctima de varios abusos cometidos desde la lógica de maximización de las utilidades que orienta el que hacer de las empresas. Tal como lo denuncia Aktouf (y se podemos confirmar al examinar el enfoque de gran parte del *mainstream* contemporáneo), al hombre dentro de la empresa se le confisca su libertad y

poder democrático, se le trata como un recurso y no como un 'ser' responsable y asociado a los intereses de la empresa (Aktouf, 2002). La alienación es además asimétrica, mientras a los trabajadores y empleados de bajo rango se les 'cosifica' como recursos desechables y sin autonomía, a los altos dirigentes se les deifica y rodea de fantasmas de omnipotencia, al mismo tiempo que se les despersonaliza (Aktouf, 1996).

En una crítica similar, Aubert & Gaulejac de, (1991), al examinar los 'costos de la excelencia' denuncian la aparición del 'hombre administrativo' -*l'homme managérial*- que según ellos nace de la conjugación de dos tendencias de gran impacto contemporáneo: el incremento del narcisismo y la emergencia de la empresa -ante el debilitamiento de otros sistemas de referencia tradicional- como escenario de identidad y de búsqueda de trascendencia para las personas.

Las patologías ontológicas resultan particularmente dolorosas, pues afectan la esencia y existencia misma del ser, de maneras dramáticamente enajenantes a menudo inconscientes. Todo esto se explica en parte, como lo afirma Alain Chanlat, porque la Administración contemporánea se ha preocupado más por "el manejo de las cosas, que por el gobierno de los hombres" Chanlat & Dufour, (1985).

Cómo las patologías son ontológicas, las soluciones también deben ser del mismo orden. Es decir, aunque intervenciones en otros niveles pueden resultar útiles, ninguna será duradera sino no se suceden transformaciones a nivel de la persona<sup>8</sup>, y es allí, en esta instancia del ser donde la reflexión entorno a la vejez puede ser particularmente renovadora. Tanto como fuente de buenos ejemplos, como de casos de

<sup>8</sup> Pensemos por ejemplo en el caso de la democracia que algunos invocan como la solución a nuestros males; pero que desde los tiempos de Platón desnudaba sus aberraciones pues (además de que dentro de este sistema se 'legitima' la condena a Sócrates), una falsa impresión de igualdad hace que todas las personas terminen uniformizando en el consumo, endeudándose y eventualmente esclavizándose para pagar sus deudas.

La simple instauración de la democracia no puede ser la solución sino se dan generan transformaciones 'ontológicas' de las personas. Por ejemplo, a Jean-Claude Guillebaud, quien sugiere la 'democracia' como la lámpara maravillosa que puede contener las fuerzas del mercado; le pediría profundizar en sus reflexiones, para evitar la ilusión que masas 'enajenadas' gobernarán mejor y avanzar hacia planteamientos más ontológicos, pues como él mismo afirma: *« Tout se passe comme si le bel avion des Lumières continuait de voler mais sans pilote pour fixer la route, ni les passagers humains pour en débattre... »* (Guillebaud, 2001)



advertencia, la vejez contiene gran potencial de humanización ontológica.

### ADVERTENCIAS ONTOLÓGICAS

Desde el punto de vista de las alertas que señalan los estudiosos de la vejez debemos resaltar las patologías derivadas de la adicción al poder. Imposible dejar de pensar en Saúl incapaz de ceder su trono a David, es decir, incapaz de mantener su estatus de persona fuera de la investidura.

Aunque aferrarse al poder no es una pulsión exclusiva de los viejos, en ciertos casos sí se acentúa con la edad. Tal como nos lo indica el fascinante artículo del *Journal of Management Studies*; que explica varias de las fuerzas conscientes e inconscientes que generan adicción al poder Kets De Vries, (1991); tres de ellas directamente relacionadas con el envejecimiento:

En primer lugar, ante la aparición de la deterioración biológica, en algunos dirigentes (y muchas personas en general) se acrecienta la pulsión por ejecutar acciones compensatorias. Cómo es apenas previsible, los líderes que tienden a ser más narcisistas que el resto de la población –y que además han disfrutado las ventajas del poder-, sienten con mayor intensidad esta ‘herida’ y procuran entonces sobreponerse a los sentimientos de inferioridad buscando incrementar su autoridad.

Un segundo elemento expuesto, es el miedo a la retaliación respecto a actos previos. Mientras más tiempo haya vivido una persona, o más específicamente, mientras más tiempo haya ejercido posiciones de poder, es más probable que haya tomado decisiones o dirigido acciones que afectaran negativamente a otras personas. La *lex talionis* evocada por Kets de Vries, explica en gran parte el afán de permanencia en el poder (pensemos por ejemplo en Pinochet, Videla, Strossner... y otros dirigentes de América Latina).

Un tercer factor expresado por Kets de Vries (que ya discutíamos en la respuesta a la pregunta anterior -1-) es el relacionado con el temor a la nada, a enfrentarse al vacío después de dejar su puesto, al cambio de estatus, a la pérdida del respaldo institucional; al temor de morir sin dejar algún legado.

En último lugar, aunque un poco menos relacionado con la vejez, el autor presenta los riesgos del narcisismo exacerbado de algunos ‘líderes’ que se conjugan con las relaciones de idealización y transferencia por parte de sus seguidores. Proceso psico-social que Erich Fromm explica con contagiante claridad en tu texto ‘Miedo a la Libertad’ Fromm, (1984).

Los anteriores elementos nos indican claramente como ciertas patologías humanas se hacen visibles durante la vejez; aunque es preciso insistir que no son exclusivas de los viejos; el sentimiento de inferioridad, el temor a la venganza, o a perder los marcos de referencia, así como los excesos narcisistas, pueden presentarse en todos los individuos en cualquier edad. Lo que merece destacarse es que todas esas patologías, al hacerse más visibles con el paso de los años nos invitan a reflexionar acerca de los desafíos que como humanos debemos enfrentar para estimular realizaciones ontológicas que permitan la plenitud de nuestro ‘ser’.

Por ejemplo, al examinar detenidamente los factores expuestos en los párrafos anteriores; nos damos cuenta que más que de la edad, se trata de problemas ontológicos irresueltos. Así los fantasmas narcisistas y el complejo de inferioridad se pueden explicar como una relación defectuosa consigo mismo. Los temores frente a las retaliaciones son el resultado de malas relaciones con los demás -disputas y hostilidades acumuladas-. El temor frente a la nada, es el reflejo de la falta de autonomía y sana individuación en la relación con la sociedad.

Más que la edad y el poder –las variables más visibles-, interpretamos los factores anteriores como la manifestación de temores ontológicos: con los demás, con el tiempo... ¿Podríamos entonces pensar que lo que corrompe no es el poder, sino el miedo? Esta pregunta, (que desborda los alcances del presente ensayo) nos obliga a considerar las posibles relaciones entre sabiduría y temor; así como los posibles impactos en la Administración

### LA VEJEZ COMO FUENTE DE INSPIRACIÓN ONTOLÓGICA

Frente a los temores ontológicos, creemos que una vejez reflexiva constituye un gran antídoto.

Pues la vejez nos ayuda a definir la especificidad filogenética y ontogenética del hombre, en la medida que nos ayuda a conocer nuestros límites y vulnerabilidades, que visibiliza patologías como las anteriores y que nos descubre buenos ejemplos, ejemplos de vidas balanceadas.

Las fragilidades de la vejez nos recuerdan la vulnerabilidad humana en todos los niveles; resulta interesante que la especie humana asocie la vejez como una segunda infancia, sin duda la fragilidad provoca la analogía; lo cual también nos hace pensar que tal vez el hombre cuando viejo, vuelve a acercarse a su 'esencia ontológica'. Las debilidades biológicas de la vejez, deben recordarnos la sutil delicadeza de la vida humana, que requiere de la solidaridad intergeneracional para poder sobrevivir y superar las limitaciones; como la asociación de adultos permite la protección 'ontológica' de los endeble bebés humanos.

Al pensar en la conjugación entre sabiduría y vulnerabilidad humana el ejemplo paradigmático es el de Job, pues no sólo debe soportar los sufrimientos de los cambios caprichosos de voluntades superiores (que desde una mirada secular podrían interpretarse como la aleatoriedad del destino), sino también la búsqueda activa de respuestas –al punto de interpelar a su Dios.

En la excepcional interpretación que del libro de Job nos comparten Achenbawn y Orwoll, (1991) se proyecta un vector de crecimiento hacia la sabiduría constituido por los cambios a nivel afectivo y de personalidad; que se manifiestan en tres sentidos concretos: auto-desarrollo, empatía y trascendencia.

La crítica introspectiva de Job, el reconocimiento de sus vulnerabilidades, "sus vacilaciones de pensamiento y emoción" son algunos de los factores de crecimiento personal que los autores destacan en Job. A nivel de la empatía, se constata el "sentido de responsabilidad de Job hacia toda la comunidad, afirmando su preocupación por las viudas, los huérfanos y los hambrientos" (ver además el capítulo 31 de Job). Respecto a la trascendencia del 'yo' en Job, Achenbawn y Orwoll también descubren en Job la madurez de quien trasciende su propio sufrimiento y se preocupa de asuntos de alcance universal, explorando la condición humana y sus diversos límites; lo cual le permite no sólo interrogar a Dios

sino también descubrir su lugar en el mundo, sentirse cómodo con su mortalidad.

El relato de Job, que hacía parte del folclore y circulaba entre los sabios orientales mucho antes (segundo milenio a.C.) de perpetuarse en la versión bíblica (c. V ó VI siglo a.C.) de (Achenbaum & Orwoll, 1991), también es analizado por Harold Bloom, quien coincide en proponer a Job como un arquetipo y fuente de sabiduría para la humanidad Bloom, (2004). Frente a la convergencia de interpretaciones, surge entonces la pregunta acerca de la posible universalidad de Job; pues al fin y al cabo nada nos indica la desaparición ni de Behemoth ni de Leviatán.

Al releer los 42 capítulos de libro de Job es inevitable imaginar la enorme vigencia de sus nociones, conceptos y prácticas para la Administración contemporánea. Las posibilidades de contemplar el personaje, sus soliloquios, diálogos y acciones, como fuente de sabiduría para la Administración se cristalizan al re-pensar las vicisitudes de la vejez.

Podemos afirmar que Job es un precursor del administrador próspero como consecuencia de su sabiduría; consciente de su conciencia y de sus relaciones con el entorno. Nunca obsesionado por la riqueza es premiado con la abundancia. Trata bien –con justicia y compasión- a todos los miembros de su comunidad (ejemplo paradigmático de *stakeholders management*). La forma como Job transita por las tribulaciones lo convierte en un conmovedor ejemplo de 'inteligencia emocional'; demuestra paciencia, discernimiento, sensibilidad, reconoce sus límites, reconoce su ignorancia, busca comprender su humanidad...

De cara a su aplicación a la Administración, creo que la sabiduría de Job, supera la sabiduría de Salomón, en virtud de la naturaleza ontológica de sus preocupaciones. Job nunca tuvo miedo, ni cometió injusticias, nunca buscó el poder ni las riquezas. Salomón prefirió la sabiduría, pero nunca dejó de ambicionar poder y riquezas, su sed era epistemológica, pero padecía las carencias de una búsqueda ontológica genuina. Hacia el fin de sus días, Dios "arrancó el reino de la mano de Salomón" dejándole sólo una tribu y la reacción de éste fue destructiva, vengativa: intentar matar al nuevo preferido -Jeroboam- (1 Reyes, 11).

Salomón se dejó corromper por el poder y la riqueza, tuvo miedo.

Por el contrario, la vejez de Job refleja el premio a su sabiduría; después de las aflicciones y tormentos, Dios no sólo lo recompensa sino que ‘habla con él’, le concede la palabra y lo escucha, lo reconoce como interlocutor. Recordemos que Job nunca tuvo miedo, y aunque desesperado, nunca se corrompió ni dejó de buscar la verdad. Al final Job recibe las bendiciones de Dios, y ‘tuvo’ más que al comienzo; afectos, familia y ganados, y “*Job finit par mourir; vieux et rassasié de jours* » (Job, 42, 17).

#### CODA:

Early last year, in an interview with Forbes magazine, Mr. Drucker was asked if there was anything in his long career that he wished he had done but had not been able to do. “Yes, quite a few things,” he said. “There are many books I could have written that are better than the ones I actually wrote. My best book would have been “**Managing Ignorance**,” and I’m very sorry I didn’t write it.”

New York Times, Nov 12 (Feder, 2005)  
(Énfasis añadido)

Autor prolífico, conferencista destacado, referencia inevitable. Peter Drucker murió el 11 de noviembre de 2005, a la edad de 95 años. Sin pretender estar en condiciones de juzgar su obra; es posible pensar que ninguno de sus más de 30 libros o miles de artículos, contiene tanta sabiduría como la expresada al confesar el título del libro que hubiese querido escribir “*Managing Ignorance*”.

Resulta interesante observar que al gran gurú de la Administración, al prototipo del sofista moderno; el ocaso de la vida le señale que la gran prioridad sería aprender más acerca de nuestra propia ignorancia -sobre todo en el campo de la Administración.

Yo lo interpretaría como un símbolo esperanzador del despertar que puede acompañar la vejez. Es algo así como una confirmación de la intuición de T.S. Elliot de que “*All our knowledge brings us nearer to our ignorance*” y de la implícita exhortación a buscar la sabiduría del silencio, a superar la ignorancia del mundo; sin extraviarnos

en los cúmulos de información o la superficialidad del conocimiento.

En una época donde la ignorancia crece proporcionalmente a la cantidad de información y donde ‘sofisticados’ sofistas recorren las nuevas ágoras del mundo anunciando las promesas del conocimiento; es cuando más se evidencia la necesidad del pensamiento crítico, el imperativo de discernir el bien del mal.

Filosofar, buscar la sabiduría, anticipar el efecto sobre el alma. ¿Cómo hacerlo? ¿Por qué no consultar a los viejos, quienes están en mejores posibilidades de destilar lo esencial de lo superfluo? Bien respondía Sócrates al cuestionar ‘la mercancía’ de los sofistas, al ser interrogado acerca de lo conveniente para el hombre:

- And **what**, Socrates, **is the food of the soul?**

- Surely, I said, knowledge is the food of the soul; and we must **take care**, my friend, that **the Sophist does not deceive us when he praises what he** sells, like the dealers wholesale or retail who sell the food of the body; for they praise indiscriminately all their goods, without knowing what are they really beneficial or hurtful: **neither do their customers know**, with the **exception of** any trainer or physician who may happen to buy of them. In like manner those who carry about the wares of knowledge, and **make the round of cities**, and sell or retail them to any customer who is in want of them, praise them all alike; though I should not wonder, O my friend, if many of them were really **ignorant of their effect upon the soul; and their customers equally ignorant**, unless he who buys of them happens to be a physician of the soul. If, therefore you have understanding of what is good and evil, you may safely buy knowledge of Protagoras or of any one; but if not, then, O my friend, pause, and do not hazard your dearest interests at a game of chance. For there is far greater peril in buying knowledge than in buying meat and drink: [...] ...you cannot buy the wares of knowledge and carry them away in another vessel; when you have paid for them you must receive them into the soul and go your way, either greatly harmed or greatly benefited; and therefore we should **deliberate and take counsel with the elders**; for we are still young –too young to determine such a matter.

Sócrates - Protagoras 314 (Plato, 1937: 86)  
(Énfasis añadido).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achenbaum, W. A. (1997). *The Wisdom of Age - An Historian's Perspective*. Paper presented at the Distinguished Lecture Series, Chapel Hill, NC.
- Achenbaum, W. A., & Orwoll, L. (1991). Becoming Wise: A psycho-gerontological interpretation of the Book of Job. *International Journal of Aging and Human Development*, 32(1), 21-39.
- Aktouf, O. (1992). Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism? *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 17(3), 407.
- Aktouf, O. (1996). Le Management de l'excellence. In T. Pauchant (Ed.), *La Quête du Sens* (pp. 213-236). Montréal: Québec Amérique - Presses HEC.
- Aktouf, O. (1999). *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal: Gaétan Morin.
- Aktouf, O. (2002). *La stratégie de l'autruche*. Montréal: Écosociété.
- Alberganti, M. (2003, Octobre 31). Plaidoyers pour une science plus modeste et plus humaine. *Le Monde*.
- Albou, P. (1999). *L'image des personnes âgées*. Paris: Glyphe & Biotem éditions.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing Critical Management Research*. London: Sage Publications.
- Archenbaum, W. A., & Orwoll, L. (1991). Becoming Wise: A psycho-gerontological interpretation of the Book of Job. *International Journal of Aging and Human Development*, 32(1), 21-39.
- Aubert, N., & Gaulejac de, V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris: Éditions du Seuil.
- Beauvoir, S. d. (1970). *La Vieillesse*. Paris: Gallimard.
- Bédard, R. (1996). *Les fondements philosophiques de la direction*. Université de Montréal, École des Hautes Études Commerciales, Montréal.
- 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.
- Bennis, W. G., & O'Toole, J. (2005). How business schools lost their way. *Harvard Business Review*(May).
- Bentz, V. M., & Shapiro, J. J. (1998). *Mindful Inquiry in Social Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Binstock, R. H., & Shanas, E. (1985). *Handkbook of Aging and the Social Sciences* (Second Edition ed.). New York: Van Nostrand Reinhold Company.
- Bishop, J. D. (2000). A framework for discussing normative theories of ethics. *Business Ethics Quaterly*, 10(3), 563-591.
- Blair, M. (1995). Whose interests should corporations serve? In *Ownership and control: Rethinking corporate governance for the twenty-first century*. (pp. 202-234). Washington D.C.: The Brookings Institution.
- Bloom, H. (2004). *Where Shall Wisdom be Found?* New York: Riverhead Books.
- Bradbury, H., & Reason, P. (2003). Action Research, An Opportunity for Revitalizing Research Purpose and Practice. *Qualitative Social Work*, 2(2), 155-175.
- Brady, B. F., & Dunn, C. P. (1995). Business meta-ethics: an analysis of two theories. *Business Ethics Quaterly*, 5(3), 385-398.
- Brummer, J. J. (1991). Models of the Corporation - Theories of Institutional Legitimacy. In *Corporate Responsibility and Legitimacy* (pp. 73-97). New York: Greenwood Press.
- Cavanagh, G. F., Moberg, D. J., & Velasquez, M. (1995). Making business ethics practical. *Business Ethics Quaterly*, 5(3), 399-418.
- Chanlat, A. (1994). Le "Managérialisme" à bout de souffle. *L'Action Nationale*, LXXXIV(2), 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.
- Chomsky, N. (2003). *Le profit acant l'homme* (J. Maas, Trans.). Paris: Arthème Fayard.
- Cunliffe, A. L. (2003). Reflexive Inquiry in organizational research: Questions and possibilities. *Human Relations*, 56(8), 983-1003.
- De Gaulejac, V. (2005). *La Société Malade de la Gestion*. Paris: Éditions du Seuil.
- De Koninck, T. (1990). Le Sens de la Culture. *Laval Théologique et Philosophique*, 32(2), 583-612.

- Dumezil, G. (1958). *L'idéologie tripartite des Indo-Européens*. Bruxelles: Latomus.
- Dunfee, T. W., & Donaldson, T. (1995). Contractarian business ethics: Current status and next steps. *Business Ethics Quarterly*, 5(2), 173-186.
- Feder, B. J. (2005, November 12, 2005). Peter F. Drucker, a Pioneer in Social and Management Theory, Is Dead at 95. *New York Times*.
- Fraginière, J.-P., Puenzieux, D., Badan, P., & Meyer, S. (1996). *Retraités en action - L'engagement social des groupes de retraités*. Lausanne: Réalités Sociales.
- Fromm, E. (1984). *The fear of freedom*. London: Ark.
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories are destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75-91.
- Griffin, K. (2005, September & October). You're wiser now. *AARP*.
- Guillebaud, J.-C. (2001). Le principe d'humanité. In Paris: Éditions du Seuil.
- Gusdorf, G. (1988). *La Parole*. Paris: PUF.
- Gusdorf, G. (1990a). Réflexions sur la civilisation de l'image. *Bulletin de Psychologie*, XLIII(397), 847-857.
- Gusdorf, G. (1990b). Réflexions sur l'interdisciplinarité. *Bulletin de Psychologie*, XLIII(Sep-Oct).
- Hogue-Charlebois, M., & Paré, R. (1998). *Les nouveaux retraités*. Québec: Éditions Fides.
- Jacquard, A. (1995). *J'accuse l'économie triomphante*. Paris: Calmann-Levy.
- Jones, M. (1988). *Growing old, the ultimate freedom*. New York: Insight books.
- Jullien, F. (2001). Sagesse ou philosophie? In Y. Michaud (Ed.), *Qu'est-ce que la culture?* (Vol. 6, pp. 797-809): Odile, Jacob.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). AGING, ADULT DEVELOPMENT, AND WORK MOTIVATION. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 29(3), 440.
- Karsenti, B. (1994). *Marcel Mauss, Le fait Social Total*. Paris: PUF.
- Kastenbaum, R. (1992). The Creative Process: A Life-Span Approach. In T. R. Cole, D. D. Van Tassel & R. Kastenbaum (Eds.), *Handbook of the Humanities and Aging* (pp. 285-306). New York: Springer Publishing Company.
- Kauppinen, H. (1991). Aging in Art: Beyond Stereotypes. *International Journal of Aging and Human Development*, 33(3), 217-232.
- Kets De Vries, M. F. R. (1991). Whatever Happened to the Philosopher-King? The Leader's Addiction to Power. *The Journal of Management Studies*, 28(4), 339.
- Lafontaine, C. (2004). *L'empire cybernétique, des machines à penser à la pensée machine*. Paris: Seuil.
- Lao-Tseu. (2004). *Tao-tö King* (L. Kia-hway, Trans.). France: Gallimard.
- Manheimer, R. J. (1992). Wisdom and Method: Philosophical Contributions to Gerontology. In T. R. Cole, D. D. Van Tassel & R. Kastenbaum (Eds.), *Handbook of the Humanities and Aging* (pp. 426-440). New York: Springer Publishing Company.
- McCracken, J., & Shaw, B. (1995). Virtue ethics and contractarianism: Towards a reconciliation. *Business Ethics Quarterly*, 5(2), 297-312.
- Merlet, P. (2004). *Le Petit Larousse Illustré*. Paris: Larousse.
- Merriam-Webster. (2003). *Merriam-Webster's Collegiate Dictionary*. Springfield, MA: Merriam-Webster.
- Minkler, M., & Estes, C. L. (1991). *Critical Perspectives on Aging - The Political and Moral Economy of Growing Old*. Amityville, New York: Baywood Publishing Company, Inc.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs: A hard look at the soft practice fo managing and management development*. San Francisco: Barret-Koehler Publishers Inc.
- Mintzberg, H. (2005). Une formation flexible nourrie de l'expérience. *L'expansion Management Review*, 44-57.
- Moliner, M. (1998). *Diccionario de uso del Espanol* (Segunda ed.). Madrid: Editorial Gredos.
- Montaigne, M. d. (1987). *Essais / Michel de Montaigne; adaptation et traduction en français moderne par André Lanly* (A. Lanly, Trans.). Geneve: Slatkine.
- Nietzsche, F. (1883). *Ainsi parlait Zarathoustra* (M. d. Gandillac, Trans.). Paris: Gallimard.
- Parker, J., & Stanton, J. (2004). *Mythology - Myths, Legends, & Fantasies*: Gordon Cheers.



- Pasquero, J. (1997, 6 mai). *L'éthique des affaires: fondements théoriques et implications*. Paper presented at the Congrès National Arforge-Institut Supérieur de Gestion, Tunis (Tunisie).
- Pasquero, J. (2002). Les défis de la gestion responsable. In M. Kalika (Ed.), *Les défis du management: Quinze réflexions pour l'action managériale dans un environnement turbulent* (pp. 31-47). Paris: Éditions Liaisons.
- Pasquero, J. (In press). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: Un regard historique. In M.-F. Bouthillier-Turcotte & A. Salmon (Eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Sillery, QC: Press de l'Université du Québec.
- Piaget, J. (1970). *Épistémologie des sciences de l'homme*. Paris: Gallimard.
- Plato. (1937). *The Dialogues of Plato* (B. Jowett, Trans. Vol. 1). New York: Random House.
- RAE, R. A. E. (1985). *Diccionario Manual e Ilustrado de la Lengua Espanola* (Tercera ed.). Madrid: Espasa-Calpe S.A.
- Rey-Debove, J., & Rey, A. (2006). *Le Nouveau Petit Robert*. Paris: Dictionnaires le Robert.
- Schlumberger, A. (1994). *Le retraité: responsable ou marginal?* Paris: Éditions L'Harmattan.
- Schnore, M. M. (1985). *Retirement, Bane or Blessing?* Waterloo, Ontario, Canada: Wilfrid Laurier University Press.
- Sénèque. (1962). *De la constance du sage* (É. Bréhier, Trans.). Paris: Gallimard.
- Sievers, B. (1994). *Work, Death, and life Itself*. New York: de Gruyter.
- Stiglitz, J. E. (2002). *Globalization and its discontents*. New York: W.W. Norton & Company.
- van der Haar, D., & Hosking, D. M. (2004). Evaluating appreciative inquiry: a relational constructionist perspective. *Human Relations*, 57(8), 1017-1036.
- Van Gogh, V. (1959). *The complete letters of Vincent Van Gogh* (Vol. 2). Greenwich, CT and London: New York Graphic Society.
- Watson, W. H., & Maxwell, R. J. (1977). *Human Aging and Dying - A study in sociocultural gerontology*. New York: St. Martin's Press.
- Winkler, M. G. (1992). Walking to the Stars. In T. R. Cole, D. D. Van Tassel & R. Kastenbaum (Eds.), *Handbook of the Humanities and Aging* (pp. 258-284). New York: Springer Publishing Company.
- Ziegler, J. (2002). *Les Nouveaux Maîtres du Monde - Et ceux qui leur résistent*. Paris: Éditions Fayard.