

# La concepción de la sabiduría según los *managers*

MIKE J. THOMPSON\*

Revista Cultura Económica

Año XXXII • Nº 88

Diciembre 2014: 64-76

**Resumen:** Este artículo explora la naturaleza de la sabiduría y aporta hallazgos de investigación empírica sobre el modo en que los empresarios entienden y ponen en juego la sabiduría práctica. En primer lugar el autor establece el contexto académico y de investigación sobre la sabiduría y "fronética" y luego utiliza la metodología de la Sabiduría Práctica Social (SPW) para analizar los resultados de una encuesta tomada a 181 ejecutivos *senior*, a quienes se les preguntó qué significaba la sabiduría para ellos, y cómo funciona en la práctica de la toma de decisiones empresariales.

**Palabras clave:** sabiduría; gestión empresarial; sabiduría práctica social; liderazgo

## *Managers' Self-understanding of Wisdom*

**Abstract:** *This paper explores the nature of wisdom and provides research insights into how practical wisdom might be understood and practiced by managers. In the first place, the author sets out the academic and research context for wisdom and 'phronetic research' and then utilizes the methodology of Social Practice Wisdom (SPW) to analyze the survey results of 181 senior executives when they were asked what wisdom meant for them and how wisdom worked in the practice of managerial decision-making.*

**Keywords:** *wisdom; management; social practice wisdom; leadership*

## I. Introducción y estado de la cuestión

En el contexto de las organizaciones, cuanto mayor es la cantidad de personas potencialmente afectadas por un juicio de valor, mayor es la probabilidad de que los *stakeholders* demanden que ese juicio pueda reconocerse objetivamente como "bueno" o "justo". Bierley, Kessler y Andersen (2000: 597) se refieren a esto con la noción de "sabiduría organizacional", aquella que "remite a la habilidad de elegir y aplicar efectivamente el conocimiento

apropiado en una situación dada". Además notan las cualidades inherentes de un carácter pensativo, previsión y sensatez (Bierley et. al. 2006: 602). La dimensión ética se refleja en la definición de "sabiduría de los *managers*" de Malan y Kriger (1998), quienes la describen como la "habilidad para detectar los finos matices entre lo que es correcto y lo que no (...) la habilidad de capturar el significado de varias señales y estímulos a veces contradictorios, para interpretarlos en forma holística e integrada, para

\* China Europe International Business School (CEIBS) - mthompson@ceibs.edu

aprender de ellos y actuar sobre ellos" (Malan y Kriger, 1998: 242). Por otra parte, Ardelt ha compendiado un espectro de definiciones de sabiduría propias de la literatura de investigación en el siguiente concepto: "La sabiduría se asocia con una multitud de características positivas tales como la integridad del yo y la madurez, habilidades de juicio e interpersonales y una comprensión excepcional de la vida" (Ardelt, 2003: 276).

En los últimos años se observa un incremento del interés académico y erudito en la sabiduría y su aplicación al *management* y al desarrollo de liderazgo. En la definición de sabiduría y comportamiento sabio, se han desarrollado dos escuelas de pensamiento: una de base psicológica/gerontológica y otra basada en la *phronesis* aristotélica (sabiduría práctica) – la "Escuela Fronética". La primera ha intentado desarrollar modelos basados en investigaciones que aporten definiciones de sabiduría y escalas psicométricas exhaustivas y comprobables (Staudinger, et. al., 1997; Ardelt, 2003; Webster, 2003, 2007; Greene and Brown, 2009; Jeste et. al., 2010). Por su parte, la segunda ha desarrollado un enfoque aristotélico capaz de proponer alternativas a la investigación científico-social estándar del *management* y de los estudios organizacionales, subrayando algunos problemas fundamentales de la perspectiva del *mainstream*.

La Escuela Fronética ha propuesto modelos y principios para el liderazgo sabio y sostiene que la virtud de la sabiduría personal predecirá los comportamientos del liderazgo y la calidad de las relaciones entre quienes sigan al líder (Yang, 2008, 2011; Greaves et. al., 2013; Zacher et. at., 2014). Desde una perspectiva filosófica, Küpers y Statler (2008) apuntan a clarificar que la noción aristotélica de experiencia incluye no sólo términos contemporáneos que

refieren a la condición humana, sino

además todo lo que se relaciona con las dimensiones social, emocional y perceptual de la vida humana. Bajo esta luz, el desafío primario enfrentado por la corriente de investigación psicológica organizacional y de liderazgo identificada más arriba es acomodar todas estas dimensiones diversas de la sabiduría práctica en un único modelo teórico (Küpers y Statler, 2008: 380).

Estos académicos proceden con un enfoque de investigación fenomenológico y relacional para integrar los dominios de la sabiduría desde un marco meta-teórico. Por su parte Flyvbjerg (2001: 4) propuso un modelo para la ciencia social fronética que se basa en Aristóteles al "someter el concepto de *phronesis* a una reinterpretación actual en términos de las necesidades de la ciencia social contemporánea". Paralelamente, McKenna y Rooney han desarrollado un método de investigación que denominan Sabiduría Práctica Social (SPW) desde la filosofía aristotélica. (McKenna y Rooney, 2008; McKenna, Rooney y Boal, 2009; Rooney, 2010; Rooney y McKenna, 2008; Rooney, McKenna y Liesch, 2010). Rooney describe la dinámica central en SPW como

una integración multidimensional compleja que crea claridad y firmeza a través de la ecuanimidad y las correspondientes disposiciones que generan el entendimiento, el autocontrol y la motivación para hacer uso de los recursos necesarios para actuar con excelencia y con éxito para beneficio de uno mismo, de los otros y del planeta. (Rooney, 2013a: 36)

En esa misma línea, Eikeland (2008) argumenta en favor de un balance aristotélico entre *episteme* y *phronesis*, teoría y práctica, entre lo intelectual y lo ético, el *logos* y el *alogon* (razón externa). La investigación de la acción no debe resultar en una separación entre *episteme* y *phronesis* sino en un equilibrio entre ambos. Así, para Flyvbjerg, Landman y Schram (2012), la ciencia social fronética reconoce que el conocimiento del contexto no es accesible a través de la teoría sola:

en la ciencia social fronética, "aplicado" significa pensar acerca de la práctica y de la acción no desde un punto de partida vertical, una teoría descontextualizada y de acuerdo a reglas sino desde un contexto ascendente y un conocimiento orientado a la acción (Flyvbjerg, Landman y Schram, 2012: 286).

Ahora bien, la necesidad de una metodología de investigación de la sabiduría se hace evidente cuando los estudiosos del comportamiento y del *management* analizan el modo en que una persona actúa con sabiduría y desarrolla lo que McKenna y Rooney (2008) denominan "perspicacia ontológica" a través de la cual pueden "hacer visibles los fundamentos de las bases epistémicas opacas y de las relaciones de poder en el seno de las organizaciones". La tarea de la investigación es entonces actuar "para mostrar teórica y empíricamente las conexiones importantes entre discurso, esquema, contexto y acción" (McKenna y Rooney, 2008: 544). Este enfoque es similar al *Verstehen* (comprender) weberiano, donde el investigador apunta a descubrir el significado y el marco de referencia que los *managers* adjudican a los hechos, antes que medir objetivamente como un observador los

comportamientos (Malan y Kriger, 1998: 244).

La práctica de la sabiduría es una disciplina del yo a través de su reflexión y empatía con otros. Para ser sabio, que significa ser más que simplemente perceptivo, los juicios resultan de una capacidad para trascender el interés individual y utilizar el conocimiento apropiadamente con un enfoque racional energizado por la percepción intuitiva. Los juicios se hacen sobre la base del compromiso de servir para el beneficio de todos, y la justicia y el juego limpio son perseguidos más allá del interés personal. Para el individuo habrá un costo personal por ser "interesado más allá de sí mismo" pero la sabiduría no es una virtud ascética que niega el yo, sino que es la capacidad para equilibrar el interés personal con los intereses de los otros, y al momento de hacer el balance, aceptar que puede haber algún costo personal o sacrificio. El choque potencial entre las tendencias internas podría describirse como el choque entre el *homo oeconomicus*, guiado solamente por el interés individual calculador, y aquel guiado por los "sentimientos morales", que ha sido descrito como *homo moralis* (Columbo, 2009: 743), *homo spiritualis* (Thompson, 2007) o *homo empathicus* (Rifkin, 2009: 47-81).

La intención de la etapa de encuestas del Proyecto Sabiduría fue seguir el enfoque de investigación SPW de McKenna y Ronney. En efecto, Rooney aboga (2013a: 38-39) por observar atentamente los casos, los contextos y la práctica utilizando aproximaciones dialógicas y empáticas para indagar acerca del "cómo", y analizar tanto la narrativa como los elementos tácitos, es decir, las emociones, los hábitos, las habilidades y las acciones. De este modo, el SPW tal como fue articulado por Rooney

(2013b) requiere de la integración de la epistemología (creación de conocimiento) y de la ontología (formas de ser y desarrollarse) con las metodologías de la axiología (valores morales y valor económico), praxeología (actuación o aplicación del conocimiento) y *eudaimonia* (bienestar o florecimiento humano), con el fin de contribuir a una investigación social sabia.

## II. Proyecto Sabiduría

La información cualitativa generada en la encuesta del Proyecto Sabiduría que se refiere aquí en forma resumida, no se alinea con la concepción clásica de la teoría basada en datos (*grounded theory*) en tanto fue iniciada fundamentalmente como una investigación abierta desarrollada a través de una fase praxeológica de discusión, amplificación y praxis. Así, la teoría o el desarrollo del modelo es un apéndice del objetivo de la investigación, y lo mismo ocurre con el intento de la encuesta por evaluar la calidad de las respuestas frente a los constructos normativos de la sabiduría recogidos en los discursos contemporáneos o antiguos. En consecuencia, los destacados modelos de sabiduría psicológicos y psicométricos de Staudinger, Lopez y Baltes (1997), Sternberg (1998) y Ardeli (2003), por ejemplo, están más allá del alcance de este estudio.

Al adoptar un enfoque fronético de encuestas fundamentadas en la investigación, apuntamos a revelar los hábitos de los *managers*, su comprensión y su aplicación de la sabiduría en un contexto de negocios amplio. Estos han sido agrupados para identificar "competencias de sabiduría" a través del análisis del lenguaje que utilizan y de las similitudes de sus expresiones.

El cuestionario del Proyecto Sabiduría puede resumirse y enmarcarse en una simple pregunta: "¿Cómo usted, como *manager*, entiende y aplica la sabiduría?" No se enuncian definiciones *a priori*, categorías descriptivas o normativas, ni teorías. El enfoque es similar al adoptado por investigadores que han buscado identificar las ventajas en las descripciones de la excelencia en gestión "para aprender y entender su lenguaje antes de aplicar la ventaja de conceptos teóricos" (Whetstone, 2003: 355). Mientras que existen elementos del enfoque de la teoría basada en datos (*grounded theory*) que iluminan los vínculos y las categorías con esos datos, no hay un muestreo teórico dentro del análisis. En efecto, dicho análisis fue posibilitado por el uso del software *Leximancer* que, al tiempo que une algunos conceptos con sinónimos para maximizar su contenido semántico, mantiene las palabras en el texto original, que puede ser utilizado en la muestra de datos.

En el proceso de análisis de los datos de la encuesta buscamos identificar en qué medida los principios de la Sabiduría Práctica Social (SPW) se revelan en el lenguaje utilizado por los participantes encuestados. La SPW se define por cinco principios integradores. Específicamente, un profesional social sabio sigue cinco principios que Rooney resume en su sitio web (2014):

- Cualidades de la mente: una mente consciente, ecuánime y activamente abierta. Implica la ecuanimidad para comprender la incertidumbre y la relatividad situacional de valores, culturas y políticas.
- Conocimiento y capacidad de trascender: autoconocimiento,



conocimiento social, cultural, económico y político, con percepción, visión, empatía y creatividad para alcanzar prestigio y generar bienestar.

- Virtud: comportamiento pro-social. La consideración cuidadosa y la comprensión de las necesidades de la gente, la empatía y la compasión, incluyendo las necesidades emocionales y sociales para encontrar la decisión justa y ética (virtuosa).
- Praxis/hacer: estética, creatividad, capacidades, experiencia, predisposición, maestría y juicio para un uso responsable del conocimiento, del poder y de la comunicación. Esto implica saber por qué, cómo y cuándo adaptarse al ambiente y por qué, cómo y cuándo cambiarlo.
- Crear resultados positivos y sustentables para cambiar las condiciones de vida a largo plazo. Se relaciona con ser un líder electrizante y un comunicador ingenioso que lleva a cabo cambios pro-sociales con resultados excepcionales.

El objetivo del Proyecto Sabiduría inaugurado en 2010 por el Centro euro-chino para el Liderazgo y la Responsabilidad en la Escuela de Negocios Internacional chino-europea, era ponderar el modo en que la sabiduría es conceptualizada y aplicada en el proceso de toma de decisiones gerenciales. Se imaginaba que los resultados de la encuesta serían analizados para capturar percepciones empíricas que podrían aplicarse a los

programas de educación ejecutiva: la dimensión praxeológica.

Un comité consultivo compuesto por dos consultores estratégicos y un asesor ejecutivo diseñaron tres preguntas de la encuesta para los líderes de negocios de nivel *senior*, definidos como líderes versión C (o equivalentes organizacionales) y propietarios de compañías. El proceso de selección de encuestados no fue azaroso sino que se obtuvo de las redes del comité consultivo y de la red de educación ejecutiva CEIBS. En el año 2010, se encuestó a 85 líderes occidentales de 21 países, y durante 2011, a 96 líderes chinos radicados en China continental. La mayor parte de los encuestados chinos tenían posiciones de gerencia *senior* en empresas de tamaño medio (RMB 400m – RMB 600m anuales). De los participantes occidentales, el 63,5% trabajaban en empresas cuyo monto total de venta anual superaba los 60 millones de euros.

Las respuestas de todos los encuestados fueron mayormente obtenidas por correo electrónico o a través de formularios con copia en papel, y sólo once participantes fueron entrevistados personalmente. Se les pidió que respondiesen a tres preguntas:

1. ¿Qué significa la sabiduría para usted?
2. Generalmente las decisiones gerenciales son reconocidas como una necesidad, producto de conocimiento informado y de un enfoque racional. En su experiencia, ¿puede describir cómo la sabiduría podría agregar algo más al proceso de toma de decisiones?



definición de "conocimiento" implicada en la segunda pregunta fue: "pericia técnica, información, hechos". Como se desprende de la pregunta, la toma de decisiones gerenciales fue definida como una combinación de conocimiento y "un enfoque racional".

La mayoría de las respuestas a la pregunta uno indicaron que la sabiduría concierne al conocimiento, la razón y el juicio, pero que también incorpora otros atributos tales como la experiencia, la intuición y los valores. Luego, la segunda pregunta desarrolló la idea de la sabiduría como "algo más" y aparecieron referencias explícitas a las capacidades centrales en la toma de decisiones empresariales, que son el conocimiento y la racionalidad. La tercera pregunta fue creada para permitir que los participantes reflexionen sobre la adquisición de la sabiduría, suponiendo que ésta puede ser alcanzada y cultivada.

El análisis textual de los datos iniciales (aproximadamente 18.000 palabras) se desarrolló con el software *Leximancer*. Este análisis alcanza la validez tan buscada por investigadores cualitativos puesto que supone validez aparente, estabilidad (muestreo de los miembros), y reproductibilidad, que a su vez implica la validez estructural (muestreo de representativos), validez

predictiva y validez correlativa (McKenna y Waddell, 2007). La imagen 1 es un mapa conceptual de *Leximancer* que distingue el análisis textual de acuerdo con las tres preguntas hechas a los participantes. El corpus de textos de las respuestas obtenidas de los 181 participantes de la encuesta fue organizado en archivos que agrupaban las tres preguntas. El mapa representa espacialmente cómo estas tres preguntas se asocian con lo que los participantes respondieron.

### III. Resultados de la investigación

Para proceder con el análisis del corpus textual, el investigador necesita de lo que Küpers y Pauleen (2013: 9) denominan una descripción más crítica de sabiduría desde constructos más cercanos aunque distintivos. La curva de análisis inicial identificó cinco constructos de sabiduría en la información: (a) Valores; (b) Intuición; (c) Juicio/toma de decisiones; (d) Resolución de problemas; (e) Inteligente/culto. Los últimos tres constructos se relacionan estrechamente en cuanto al significado con posibilidad de solaparse. El número de participantes referidos a los cinco constructos aparecen graficados en la tabla 1.

**Tabla 1: Número de participantes que hicieron referencia a los conceptos amplios de sabiduría**

Constructos generales	Cantidad de participantes	Porcentaje de todos los participantes	Porcentaje de referencias de los chinos	Porcentaje de referencias de los occidentales
Juicio/toma de decisiones	75	41.4	29.8	55.3
Intuición	58	32.0	13.8	50.6
Valores	51	28.2	13.8	44.7
Resolución de problemas	34	18.8	26.6	10.6
Inteligencia/cultura	32	17.7	23.4	11.8

Se detectó una diferencia significativa entre los participantes chinos y occidentales en los números que referían a los cinco constructos. El porcentaje de participantes chinos que mencionaron "resolución de problemas" fue 2.6 veces mayor con respecto de los occidentales, y el porcentaje de participantes chinos que mencionaron "ser inteligente o culto" duplicó la misma afirmación por parte de los participantes occidentales. La asociación de la intuición con la toma de decisiones sabias es comparativamente baja para los participantes chinos en relación con el hecho de que más de la mitad de los participantes occidentales que se refirieron a la "intuición o a una «corazonada»" en relación con la toma de decisiones. Ciertamente, los conceptos generales de juicio, toma de decisiones y valores fueron mencionados significativamente con mayor frecuencia por parte de los participantes occidentales.

Sin embargo, la descripción de estos tres constructos cognitivos: "juicio/toma de decisiones", "resolución de problemas" e "inteligencia/cultura", pueden ofrecer un constructo más amplio y más distintivo que reúna los significados subyacentes de estos tres bajo un único constructo unificador. Si estas respuestas se suman bajo un meta-constructo de "capacidad racional" (*rational capability*), las diferencias entre los participantes chinos y occidentales desaparecen en el nivel meta. La sumatoria de los participantes que hicieron referencia a los tres constructos cognitivos resultan en menciones del 79.8% entre los participantes chinos y del 77.6% entre los occidentales. En consecuencia, su combinación como "capacidad racional" podrá aportar mayor información.

En el intento por entender qué significa la sabiduría para los participantes chinos, la palabra que la designa en idioma mandarín provee un

elemento interpretativo. El vocablo sabiduría contiene dos ideas, más que una: zhi 智 (inteligencia práctica / cognición / conocimiento), y hui 慧 (mente iluminada / intuición / visión-discernimiento). Los encuestados se refirieron con frecuencia a "IQ" y "EQ" como interpretaciones cercanas a 智 y 慧 al describir la sabiduría en el proceso de toma de decisiones, y por consiguiente es posible que la amalgama de las capacidades cognitivas y no-cognitivas de la sabiduría sea más pronunciada por los participantes chinos que por los occidentales. Semánticamente, el mandarín provee dos constructos de sabiduría que se confirman en la comprensión de la mayoría de los participantes. El tercer constructo de valores incorpora referencias a la ética y al carácter humano y explicita menciones de honestidad, integridad, confianza, respeto, humildad, ecuanimidad, dignidad, coraje, empatía y cuidado.

A pesar de que los tres constructos "capacidad racional", "valores" e "intuición" son los agrupamientos de sabiduría más fuertes que se desprenden del análisis textual de los comentarios de los participantes, se pueden distinguir dos categorías más en el *corpus* textual: la "conciencia de sí mismo" y la "regulación emocional".

Para ilustrar el modo en que las respuestas de cada participante fueron conectadas a los cinco constructos de la sabiduría en relación con la toma de decisiones empresariales, a continuación reproducimos algunas respuestas.

### 1. Capacidad racional

Los *managers* sabios son competentes en la lectura y análisis de datos en forma objetiva y racional para la toma de decisiones cualitativas. Los ejecutivos encuestados narraron cómo la sabiduría los ayuda con el proceso racional que



permite la toma de decisiones cualitativas.

Hay una clara diferencia, así como una coincidencia, entre la sabiduría y el intelecto o la mente lógica. Si estás armado con sabiduría, podés obtener mayor información de un mismo conjunto de datos y cifras. Y podés crear una decisión, que será la más simple de las mejores, o la mejor de las más simples. Y podrás tomar esa decisión mucho más rápido que una persona que sólo es inteligente.

(Gerente general de operaciones de una empresa de especias rusa)

La habilidad para aplicar el conocimiento en forma innovadora, precisa, flexible y rápida. Tener un amplio alcance de conocimientos básicos y saber cómo aplicarlo en forma efectiva. (Director de Ingeniería de una empresa china)

En ambos ejemplos, el foco en el rol de la sabiduría es la capacidad de usar la razón, la lógica y el intelecto para obtener el mayor grado de conocimiento de una situación y aplicar ese conocimiento más rápido y en forma efectiva.

## 2. Visión intuitiva

Las descripciones de la intuición, las "corazonadas" y la visión se repitieron en forma consistente en la mayoría de las respuestas del estudio. En el proceso de mapeo se evidenció que los datos, los hechos, la información, la racionalidad y el negocio forman un cúmulo de palabras asociadas con la toma de decisiones empresariales, pero esto se equilibra con palabras asociadas con la visión intuitiva. Los ejecutivos chinos explicitaron en sus comentarios la importancia del equilibrio entre estos dos campos de la sabiduría,

señalando que la información, los datos y el enfoque racional son "inútiles" e "insuficientes". Así, de los resultados de la encuesta surge el poder de la intuición como un rasgo distintivo de la sabiduría.

La sabiduría se acerca a la intuición, a la visión de lo que podría pasar en el futuro. Combina intuición con la lógica y la aplicación del sentido común. (Ex-gerente general de una división de helados austríaca)

La sabiduría deriva de la combinación de análisis, intuición formada por la experiencia, y la capacidad para visualizar una situación futura más allá de los datos. (Director ejecutivo de un grupo de consultoría empresarial chino-estadounidense).

Ambos hacen referencia a la sabiduría como visiones dadas más allá de la información y de la lógica, e incluso superior a la capacidad de visualizar el futuro.

El coordinador de una red de servicios culturales belga se refiere a la capacidad de intuición como una comprensión mental superior:

Aquellos que trabajan con la intuición la experimentan como algo que supera ampliamente las capacidades de la comprensión de nuestra mente humana, y así da una capacidad de toma de decisiones conectada, con una cualidad mucho más grande, a la globalidad de los factores. Es mi experiencia personal en múltiples ocasiones.

## 3. Carácter humano

El análisis de los textos reveló la dimensión ética de la sabiduría, en que la humildad y la integridad fueron reconocidas como las virtudes de la

sabiduría. La capacidad que tiene un líder para expresar empatía, cuidado y preocupación por la sociedad o por el bien común fueron temas claros en las respuestas.

La sabiduría teje en conjunto una serie de cosas intangibles como el carácter, los valores, la intuición, el sentimiento de responsabilidad, la orientación a la acción, el deseo de seguridad y de orden en nombre de otros. (Director de recursos humanos de la división europea de una empresa internacional de tecnología).

El CEO de una empresa de bienes raíces en Harbin, China, mencionó tres virtudes chinas reconocidas como parte de descripción de la sabiduría. *Ren* se centra en las relaciones individuales en el seno de la comunidad, definidas en términos de sociabilidad, seguridad y estatus (Wang y Lin, 2009: 400), mientras que *yi* designa un sentido de rectitud y discernimiento moral: *yi* y *ren* "generalmente trabajan juntas al unísono para definir la moralidad y para guiar las acciones" (Ip, 2009: 464), y la virtud de *cheng-xin* significa honestidad y confianza:

"Zhi" es la capacidad de adquirir conocimiento y experiencia. "Hui" es la capacidad de usar y comprender el conocimiento. Por supuesto "Zhi Hui" también implica benevolencia, justicia y honestidad. En otras palabras, una persona con sabiduría tiene que ser alguien con una ética elevada. Pero una persona con ética elevada no es necesariamente sabia.

#### 4. Conciencia de sí mismo

Veinte encuestados utilizaron el

concepto de auto-conciencia y otros relacionados a éste tales como reflexión profunda, pensamiento consciente y observación. Algunos hicieron referencia a una calidad de conciencia, observación y entendimiento "arraigada" o "agudizada".

El CMO de una empresa de tecnología china ve la práctica reflexiva como una parte continua e integrada de la toma de decisiones: "Juicios lógicos, toma de decisiones racional, reflexión y mejora continuas".

Por su parte, el propietario de una empresa de consultoría canadiense expresó la idea de que la adquisición de la sabiduría a través de las prácticas de escucha, observación, concientización y reflexión:

Desde mi punto de vista, la sabiduría se adquiere con el tiempo, cuando uno otorga atención a ser consciente, y se permite involucrarse en la reflexión sobre ciertos temas y sobre la vida en general. A veces obtener sabiduría significa escuchar en vez de hablar, observar antes que reaccionar, y con certeza, permitir que la mente siempre permanezca abierta a las posibilidades que aumentan infinitamente.

#### 5. Regulación emocional

A partir de sus estudios de investigación en psicología, Ardel (2004) descubrió que las personas sabias presentan "ausencia de indiferencia o de emociones negativas hacia otros, y permanecen en actitud positiva ante las adversidades", y que la sabiduría "implica una conciencia de la incertidumbre inherente a la vida, y la habilidad de tomar decisiones a pesar de ello".

El director general de un banco social

en Columbia interpreta que la regulación emocional es "la habilidad de efectuar dictámenes justos, especialmente en situaciones difíciles, manteniendo sus emociones bajo control".

Asimismo, el gerente de sección de una empresa de bienes de consumo en Bulgaria expresó la idea de la regulación emocional por parte de personas sabias a través de un conjunto de adjetivos relacionados entre sí:

Para mí la sabiduría incluye: experiencia de vida (profesional y personal), inteligencia emocional, tolerancia, realismo pero también muchas otras capacidades necesarias para alcanzar el equilibrio personal. Las personas sabias son equilibradas y sobrias.

En suma, en la encuesta del Proyecto Sabiduría, los ejecutivos de la versión C entienden que el hábito de la sabiduría práctica es un conjunto de atributos integrados y complementarios que proveen una "luz" para la toma de decisiones sabias y prácticas. La "luz de la sabiduría" puede ser refractada a través del metafórico prisma de la sabiduría para ilustrar cómo pueden modelarse esos atributos.



#### IV. Conclusión

La comprensión de la sabiduría por parte de los *managers* es práctica, racional, moral e intuitiva. Es un camino de auto-desarrollo continuo en el sentido del hábito de la virtud aristotélica en la búsqueda de la buena vida y de la *eudaimonia*. La sabiduría de la práctica social ofrece un marco fenomenológico para que los investigadores en primer lugar indaguen y luego se desplacen hacia un modo de interrogación praxeológico que respete la naturaleza esencialmente fluida de la sabiduría para ser entendida como una práctica.

La economía del conocimiento ha cumplido con muchas demandas materiales, pero hoy las sociedades demandan modos de vida que sean sustentables a largo plazo, que representen un llamado a *managers* sabios para alcanzar una economía basada en la sabiduría.

Traducción: Agostina Prigioni

#### Referencias bibliográficas

- Ardelt, M. (2003). "Empirical Assessment of a Three-Dimensional Wisdom Scale". *Research on Aging*, 23(3): 275-324.
- (2004). "Wisdom as expert knowledge system: a critical review of a contemporary operationalization of an ancient concept". *Human Development*, 47(5): 257- 285.
- Bierley, P.E., Kessler, E. H. and Christensen, E. W. (2000). "Organizational learning, knowledge and wisdom". *Journal of Organizational Change Management*, 13(6): 595-618.
- Columbo, R. J. (2009). "Exposing the myth of *homo economicus*". Reseña del libro de Zak, P. (ed.) *Moral Markets: the critical role of values in the economy*. *Harvard Journal of Law & Public Policy*, 32(2): 737-765.

- Jeste, D. V., Ardel, M., Blazer, D., Kraemer, H. C., Vaillant, G. and Meeks, T. W. (2010). "Expert Consensus on Characteristics of Wisdom: A Delphi Method Study". *The Gerontologist*, 50(5): 668–680.
- Eikeland, O. (2008). *The Ways of Aristotle: Aristotelian Phronesis, Aristotelian Philosophy of Dialogue, and Action Research*. Peter Lang, Bern.
- Flybjerg, B., Landman T. and Schram, S. (2012). "Important Next Steps in Phronetic Social Science". In Flybjerg, B., Landman T. and Schram, S. (eds.) *Real Social Science: Applied Phronesis*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Greene, J. A., and Brown, S. C. (2009). "The wisdom development scale: Further validity investigations". *The International Journal of Aging and Human Development*, 68(4): 289-320.
- Greaves, C. E., Zacher, H., McKenna, B., and Rooney, D. (2013). "Wisdom and narcissism as predictors of transformational leadership". *Leadership & Organization Development Journal*.
- Ip, P. K., (2009). "Is Confucianism Good for Business Ethics in China?". *Journal of Business Ethics*, 88(3): 463–476
- Küpers W. and Statler, M. (2008). "Practically wise leadership: toward an integral understanding". *Culture and Organization*, 14(4): 379–400.
- Küpers W. and Pauleen, D. J. (2013). *A handbook of practical wisdom: leadership, organization and integral business practice*. Ashgate Publishing Company, Burlington.
- Malan, L. C. and Kriger, M. P. (1998). "Making sense of managerial wisdom", *Journal of Management Inquiry*, 7(3): 242-251.
- McKenna, B., and Rooney, D. (2008). "Wise Leadership and the Capacity for Ontological Acuity". *Management Communication Quarterly*, 21(4): 537–46.
- McKenna, B., Rooney, D. and Boal, K. (2009). "Wisdom Principles as a Meta-theoretical Basis for Evaluating Leadership". *Leadership Quarterly*, 20(2): 177–90.
- McKenna, B. and Waddell, N. (2007). "Media-ted Political Oratory following Terrorist Events: International Political Responses to the 2005 London Bombing". *Journal of Language and Politics*, 6: 377–399.
- Rifkin, J. (2009). *The Empathic Civilisation*. Polity Press, Cambridge.
- Rooney, D., and McKenna, B. (2008). "Wisdom in Public Administration: Looking for a Sociology of Wise Practice". *Public Administration Review*, 68(4): 707–19.
- Rooney, D., McKenna, B. and Liesch, P. (2010). *Wisdom and Management in the Knowledge Economy*. Routledge, London.
- Rooney, D., Paulsen, N., Callan, V.J., Brabant, M., Gallois C. and Jones E. (2010). "A New Role for Place Identity in Managing Organisational Change". *Management Communication Quarterly*, 24(1): 44–73.
- Rooney, D. (2013a). "Empirical Wisdom Research: A Community Approach". In Thompson, M. J. and Bevan, D. (eds.) *Wise Management in Organisational Complexity*. Palgrave, Basingstoke.
- (2013b). "Being a Wise Organizational Researcher: Ontology, Epistemology and Axiology". In Küpers W. and Pauleen, D. J., *A handbook of practical wisdom: leadership, organization and integral business practice*. Ashgate Publishing Company, Burlington.
- Staudinger, U. M., Lopez, D. F and Baltes, P.B. (1997). "The Psychometric Location of Wisdom-Related Performance: Intelligence, Personality, and more?" *Personal Social Psychology Bulletin*, 23: 1200-1214.
- Sternberg, R. J. (1998). "A Balance Theory



- of Wisdom". *Review of General Psychology*, 2(4): 247-365.
- Thompson, M. J. (2007). "Homo Spiritualis in Business". In Bouckaert, L. and Zsolnai, L., (eds.) *Spirituality as a Public Good*. Garant, Antwerp.
- Webster, J. D. (2003). "An exploratory analysis of a self-assessed wisdom scale". *Journal of Adult Development*, 10(1): 13-22.
- Whetstone, T. J. (2002). "Personalism and moral leadership: the servant leader with a transforming vision", *Business Ethics: A European Review*, 11(4), October: 385-392.
- Yang, S. Y. (2008). "A process view of wisdom". *Journal of Adult Development*, 15(2): 62-75.
- (2011). "Wisdom displayed through leadership: Exploring leadership-related wisdom". *Leadership Quarterly*, 22: 616-632.
- Zacher, H., Pearce, L. K., Rooney, D., McKenna, B. (2014). "Leaders' Personal Wisdom and Leader-Member Exchange Quality: The Role of Individualized Consideration". *Journal of Business Ethics*, 121: 171-187.