

## LA SABIDURÍA COMO COMPONENTE GERENCIAL: ESTADO DEL ARTE<sup>1</sup>

Catalina Rojas Naranjo<sup>2</sup>, Mónica Reyes Rojas  
*Universidad del Rosario*

### Resumen

Recientemente ha existido un creciente interés por la sabiduría en el contexto organizacional estratégico, como respuesta a los retos que enfrentan las empresas. El presente estudio documental, tuvo como propósito comprender las formas en que se manifiesta la sabiduría en el liderazgo organizacional a partir del planteamiento de teorías psicológicas sobre la sabiduría. Para cumplir con este objetivo se revisaron 25 documentos y el análisis se centró en la exploración de tres categorías: la edad, los componentes y facilitadores y los niveles de sabiduría. Al contrastar las teorías con las categorías se encontró que: 1) la edad cronológica no es un factor determinante para considerar a una persona sabia o no, pero si es un factor necesario. 2) entre los componentes y facilitadores de la sabiduría se encuentran: apertura mental, manejo de la incertidumbre, preocupación por los otros, la promoción del bien común, capacidad para la toma de decisiones teniendo en cuenta aspectos negativos y positivos y reflexionar sobre las implicaciones éticas. 3) en la categoría niveles, se identificaron: tipos de falacias en las que pueden incurrir los gerentes, tipos de gerentes, entre ellos el sabio y, grado de conocimientos diferentes: unos relacionados con la sabiduría y otros sabios propiamente dichos. En conclusión, en la mayoría de los casos la sabiduría es considerada una cumbre del desarrollo humano, sea en el contexto personal o en el organizacional.

*Palabras Clave:* sabiduría, gerencia, liderazgo, investigación cualitativa.

### WISDOM AS A MANAGERIAL COMPONENT: STATE OF THE ART.

### Abstract

As a response to the challenges that today's enterprises face, growing interest has recently emerged on wisdom as a part of the strategic organizational context. This documentary study aimed to understand the ways in which wisdom is manifested in the organizational from psychological theories of wisdom. 25 documents were examined and their analysis was mainly focused on identifying 3 categories: age, components or facilitators and levels of wisdom. When contrasting the theories with the different categories, the following results came out: 1) chronological age is not a determinant factor in considering someone wise or not; however, it does appear as a necessary aspect. 2) among the components and facilitators one can find: open-mindedness, managing uncertainty, concern for others, promoting the common good, the

---

<sup>1</sup> Este artículo está basado en el trabajo de grado, presentado por la primera autora bajo la dirección de la segunda autora, en el Programa de Psicología de la Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. El trabajo de grado está incluido en la línea de Investigación de Psicología Positiva, del grupo Individuo, Familia y Sociedad de la Universidad del Rosario.

<sup>2</sup> Puede contactar a las autoras en: cata727@hotmail.com. monica.reyes@urosario.edu.co.

ability to make decisions taking into account positive and negative aspects and reflect on the implications ethical issues. 3) with respect to the levels category, there were found: types of fallacies in which managers can fall, types of managers (wise being one of them) and different levels of knowledge (some of them related to wisdom, others simply wise). In conclusion, wisdom is considered in most cases as the peak of human development, whether it is on the personal or the organizational context.

*Key words:* wisdom, management, leadership, qualitative research.

## INTRODUCCIÓN

El concepto de Sabiduría ha sido, desde hace miles de años, tema de gran interés de ramas como la filosofía y la religión (Baltes, Gluck y Kunzman, 2005). Recientemente, la curiosidad por la comprensión de la sabiduría ha contagiado a disciplinas como la antropología, las ciencias políticas, la educación y la psicología. Por esta razón, se podría decir que la sabiduría se ha convertido en centro del discurso interdisciplinario (Baltes, Gluck y Kunzman, 2005). Independientemente del interés que suscita en las diferentes disciplinas y por su naturaleza multifacética, es claro que la sabiduría ha sido, desde siempre, considerada una cualidad deseable; incluso, era concebida como una de las cuatro virtudes principales al lado de justicia, moderación y coraje (Reynolds, 2003).

Desde la psicología, enfoque principal de este trabajo, el estudio de la sabiduría se ha dividido en dos tipos de teorías: las explícitas y las implícitas (Casullo y Liporace, 2006). Las teorías explícitas son aquellas que se concentran en expresiones cognitivas y comportamentales de la sabiduría y en el proceso de convergencia entre la cognición y la conducta; uno de sus propósitos es el de operacionalizar cuantitativamente tanto la conducta como la cognición relativa a la sabiduría (Baltes, Gluck y Kunzman, 2005). Las teorías implícitas se refieren a las representaciones mentales y creencias que la gente tiene sobre la sabiduría y las características que tiene una persona sabia. Estas teorías se enfocan en una lista de facetas de la sabiduría en la que se distinguen aspectos interpersonales, intelectuales y

emocionales (Reynolds, 2003). Por supuesto, los estudios conducidos por teorías implícitas, se enfocan en indagar sobre percepciones subjetivas (Casullo y Liporace, 2006).

El escenario organizacional actual es cada día más retador y turbulento (Küpers, 2007); además de que hace parte de una sociedad compleja, diversa y basada en el conocimiento (Kessler, 2006), los asuntos que suponen la globalización y la cambiante tecnología demandan organizaciones competentes que sean capaces de seguir el ritmo. Por esto, la necesidad de líderes corporativos sabios es, sin duda, imperativa. No en vano, recientemente ha existido un creciente interés por la sabiduría en el contexto organizacional estratégico (Rowley & Slack, 2009). Al parecer, la sabiduría juega un papel muy importante en la toma efectiva de decisiones estratégicas y en ciertos procesos interpersonales cruciales para un liderazgo efectivo (Küpers, 2007; Rowley & Slack, 2009). Adicionalmente, autores como Korac-Kakabadse y colegas (Rowley & Slack, 2009) sugieren que la sabiduría influye sobre la visión requerida por un líder, el uso y el contenido del diálogo y el mantenimiento del “contrato” psicológico entre líderes y seguidores. En general, se podría reconocer un común acuerdo entre varios de los que han investigado el tema: la sabiduría está compuesta por tres elementos centrales: es una forma especial de procesamiento cognitivo, es una virtud o un valor socialmente esperable y es una característica deseable de la personalidad (Casullo & Liporace, 2006). Pero, ¿cómo reconocer un líder sabio? ¿Cómo asegurar-

se de que quien toma las decisiones de una compañía es una persona sabia? Preguntas como éstas son las responsables de que la teoría organizacional esté cada vez más interesada en la búsqueda de ella como característica esencial y deseable de los líderes ejecutivos (Rowley & Slack, 2009; Küpers, 2007).

Estas consideraciones basadas en el contexto empresarial actual, fueron las que impulsaron un gran interés por entender la forma en que se reconoce la sabiduría como componente gerencial en un líder. Particularmente, existe un interés sobre la posible relación existente entre sabiduría y edad y sobre sus componentes y facilitadores. Además, interesa indagar sobre los niveles en los que se podría clasificar la sabiduría. A nivel social, los aportes de este trabajo pueden facilitar datos claves para procesos como selección y capacitación al igual que incentivar futuras investigaciones sobre el liderazgo sabio.

En esta investigación documental, se trabajó con el objetivo de comprender las formas en que se manifiesta la sabiduría en el liderazgo organizacional. Para ello, se hizo un análisis de 25 textos. Este documento es una reseña del trabajo de grado “La sabiduría como componente gerencial” que se vincula a la línea de Psicología Positiva del programa de Psicología de la Universidad del Rosario.

Con el propósito de explorar la respuesta a la pregunta “¿Cómo se reconoce la sabiduría como componente gerencial?”, el estudio se realizó desde una visión psicológica y con una metodología documental.

#### *Teorías Psicológicas sobre la sabiduría*

Dentro de los principales investigadores en psicología que han abordado el tema de sabiduría, se encuentran Robert Sternberg, Úrsula Staudinger y Paul Baltes.

*Teoría de Sternberg.* Robert Sternberg (como se cita en Küpers & Statler, 2008), aborda la sabiduría con un matiz realista

pues asegura que “no podemos comprender la naturaleza de la sabiduría por nuestra propia falta de ella” (p. 15). Respecto a la administración sabia, Sternberg considera que es sólo posible si se usa una mezcla de inteligencia, experiencia y virtud (Küpers & Statler, 2008). Su propuesta conocida como modelo del balance (WISC model), considera que el administrador sabio le da importancia a valores como: a) la búsqueda del bien común, 2) el balance entre sus propios intereses, los de otros y los de la organización c) las metas a corto y largo plazo y d) la capacidad de adaptarse, modelar y seleccionar ambientes propicios. (Sternberg, 2003)

En su modelo hace un esfuerzo para comprender todos los factores que estarían incluidos tradicionalmente en la sabiduría; para esto, trabaja más una propuesta conceptual que empírica (Reynolds, 2003). Para Sternberg, la sabiduría es concebida como una aplicación de un conocimiento tácito hacia la promoción de un bien común, producto de un balance de múltiples intereses, tanto personales como ajenos. La idea de balance es central en su propuesta teórica (Sternberg, 1990; Reynolds, 2003), al igual que los conceptos de inteligencia, creatividad y sabiduría (ver Tabla No 1).

*Propuesta de Paul Baltes.* Con una propuesta de definición centrada más en los aspectos cognoscitivos, defiende que las personas sabias son aquellas que tienen conocimiento experto y pueden ofrecer un buen juicio y consejos sobre asuntos importantes e inciertos de la vida (Baltes, Smith & Staudinger, 1992; Baltes y Kunzmann, 2003; Küpers & Statler, 2008 ). La sabiduría es entendida como un conocimiento experto (McKenna, Rooney & Boal, 2009).

El trabajo que realizó Baltes y Staudinger (2000) propone el concepto de “metaheurística” en vez de metafísica para el estudio de la sabiduría; esto lo proponen pensando en que la metaheurística es realmente la combinación de dos heurísti-

cas: una que organiza el conocimiento y otra que planea, administra y evalúa asuntos sobre la pragmática fundamental de la vida (Baltes & Staudinger, 2000; Küpers & Statler, 2008). La capacidad de la persona con un alto nivel de sabiduría para estar atento a las necesidades de otros, y entender los sentimientos de los otros, y estar auténticamente interesado en el bienestar de los demás (Kunzmann & Richter, 2004, Kunzmann & Baltes, 2003)

*La propuesta de Úrsula Staudinger.* Staudinger (2009), por su parte, es conocida como la representante de las teorías implícitas, y en su modelo plantea cuatro factores estructurales que pueden caracterizar a una persona sabia. Estos factores son:

- Conocimiento excepcional relacionado con la sabiduría.
- Conocimiento excepcional relacionado con la aplicación de la sabiduría.
- Conocimiento excepcional sobre las variaciones contextuales y propias del ciclo vital.
- Competencias relacionadas con la relación persona a persona.

En su trabajo, se propone relacionar la sabiduría como un sistema de procesamiento experto y los fundamentos de la visión pragmática de la vida. Las personas que se

consideran sabias, son aquellas que tienen un alto nivel de ejecución experta, es decir, las que poseen un conocimiento excepcional, mientras que en los niveles bajos de ejecución se encuentran las personas con un conocimiento “relacionado con la sabiduría” (Staudinger, 2009). En este sentido, el conocimiento tiene que ver con la pragmática de la vida, dentro de sus aspectos esenciales que incluyen el conocimiento de la condición humana, los aspectos culturales y biológicos, así como las variaciones intra e inter-individuales. (Para una descripción más detallada ver Baltes *et al* 1992, Sternberg, 2009).

## METODOLOGÍA

### *Diseño*

Investigación cualitativa, de análisis documental. Este estudio es principalmente de tipo exploratorio, descriptivo ya que contribuye con el aumento de conocimientos sobre el fenómeno de la sabiduría y se aclaran conceptos relativos a este tema como competencia gerencial. De acuerdo con el artículo 11 de la Resolución 8430 del 1993, esta investigación por su carácter documental, es considerada una investigación sin riesgo pues no emplea ningún método de intervención o manipulación de cualquiera de sus variables.

Tabla 1. *Teorías Psicológicas de Sternberg, Baltes y Staudinger.*

	STERNBERG	BALTES	STAUDINGER
¿Qué es sabiduría?	La aplicación de inteligencia, creatividad y conocimiento al bien común logrando el balance de intereses intrapersonales y extrapersonales tanto a corto como a largo plazo.	Conocimiento y juicio experto sobre cuestiones difíciles, importantes e inciertas acerca del sentido de la vida. Respeto a la experiencia, la tradición y usar estos recursos de manera apropiada.	Conocimiento y juicio en niveles expertos en la pragmática fundamental de la vida.
Términos clave.	Balance, inteligencia, experiencia y virtud.	Conocimiento experto, consciencia, legado histórico-cultural.	Conocimiento excepcional, pragmática de la vida, altos niveles de desempeño, desempeño relacionado a la sabiduría.

### Muestra

25 documentos, de los cuales 21 fueron artículos relacionados con el liderazgo y la sabiduría, 3 fueron tesis doctorales y uno el capítulo de un libro. De diversas bases de datos se obtuvieron los documentos. (Ver tabla No 2).

Tabla 2. *Bases de Datos Consultadas y temáticas*

Bases de Datos	N	Temáticas	N
Hinari	4	Psicología	9
Academic Search Complete	5	Filosofía, psicología y religión y humanidades	4
Business Source Complete	3	Ciencias sociales y sectores industriales	4
ProQuest	7	Educación	2
EbscoHost	1	Administración	2
Annual Reviews	1		
Total	21	Total	21

*Criterios de inclusión.* Se seleccionaron artículos científicos en el área de administración, psicología organizacional y que estuvieran enfocados en las características, discusión y componentes de un líder sabio o de una persona sabia en el contexto de la organización. Se consideraron artículos especialmente en inglés y publicados del año 2001 hasta la fecha.

*Criterios de exclusión.* Se excluyeron artículos que trabajaran la sabiduría desde contextos distintos al gerencial u organizacional.

### Instrumentos

El instrumento utilizado para realizar esta investigación documental es una ficha de descriptivas y sinópticas. Las fichas descriptivas permitieron recolectar: 1. Información respecto a la identificación del documento, 2. Contenido del documento 3. Resultados 4. Aportes y conclusiones 5. Observaciones. La ficha sinóptica resumió en forma de matriz, los aportes de cada categoría de análisis y los documentos fuente.

### Procedimiento

Se consultaron las bases de datos electrónicas Ebsco, Proquest, Hinari, entre otras, empleando las palabras clave “wisdom and leadership”, “wisdom and organizations”, “organizational wisdom”, “wise managers” y “wise leaders” Se siguió un procedimiento de exploración teniendo en cuenta las cuatro fases de investigación documental, propuesta por Hoyos (2002) que son: 1) la etapa reconstructiva, 2) la fase analítica, 3) la fase comprensiva y 4) la fase constructiva.

La etapa reconstructiva, en la cual se trabajó para develar el concepto de sabiduría y las palabras clave para trabajar el tema como componente gerencial incluyó dos fases: analítica y comprensiva.

Durante la fase analítica, se identificaron las fuentes documentales para el examen, reflexión y descripción de las categorías de análisis consideradas en la investigación para hacer la aproximación al tema de la sabiduría, lo que aportó elementos teóricos para las categorías de análisis y ejes temáticos del estudio: Componentes y facilitadores de la sabiduría, edad y sabiduría, niveles en la sabiduría.

En la fase comprensiva se hicieron fichas de análisis de cada texto, que contribuyeron a establecer la participación de cada categoría de análisis en el contenido puntual de cada artículo. Esto permitió comprender mejor los elementos constitutivos de una visión gerencial de la sabiduría y adscribirlo dentro de las teorías psicológicas propuestas para el análisis.

La etapa constructiva se orientó hacia el análisis formal de la articulación de las categorías estructurales y los elementos que aportaba cada artículo o documento, estableciendo construcciones sobre cada una de las categorías. Cumpliendo con las diferentes etapas de la hermenéutica filosófica (comprensión-interpretación-aplicación).

### *Categorías de análisis*

Las categorías de análisis que se discriminaron para llevar a cabo la investigación fueron tres. La primera es la edad y su relación con la sabiduría en una persona; la segunda tiene que ver con los componentes y facilitadores y su efecto en el desarrollo y/o mantenimiento de la sabiduría; y la tercera categoría se refiere a los posibles niveles en los que se podría clasificar la sabiduría de una persona.

- **Experiencia y edad cronológica:** Se refiere a la mención específica en el documento de la importancia de la edad y de la trayectoria de la persona en la consideración de la sabiduría.
- **Componentes y facilitadores:** En esta categoría se incluyeron los elementos o características constitutivas de la sabiduría, al igual que elementos del contexto que apoyan la aparición de líderes sabios.
- **Niveles:** Incluye los hallazgos que conciben la sabiduría como el logro y producto de trascender por escalones jerarquizados y que permiten diferenciar a las personas sabias de aquellas que no lo son.

## RESULTADOS

Como se menciona en la Tabla No 2, los documentos arrojaron los siguientes resultados de acuerdo a las categorías enunciadas anteriormente.

### *Categoría 1. La experiencia y la edad cronológica.*

De acuerdo con varias de las teorías revisadas, la mayoría de las personas reconoce los sabios como personas mayores de 60 años (Staudinger y Glück, 2010). Sin embargo, los estudios parecen demostrar que aunque la edad cronológica es una condición necesaria, no es suficiente para hablar de sabiduría (Staudinger, 1999; Staudinger y Glück, 2010). Esto concuerda con la noción de que la sabiduría es una condición

que se adquiere con la experiencia y que necesita de un proceso dinámico para su desarrollo. En efecto, el conocimiento relativo a la sabiduría parece emerger en la adultez joven como una ventana al desarrollo para la misma (Baltes y Kunzman, 2003; Pasupathi, Staudinger y Baltes, 2001). La sabiduría entonces se convierte en una condición acumulativa que va aumentando con la experiencia (Staudinger, 2009). Por ello mismo, en el sector organizacional existe un nivel altísimo de pérdida de conocimiento en las compañías con los procesos de despido y jubilación de los ejecutivos *seniors*, que resultan poco valorados por las empresas.

Paralelamente, la teoría de Staudinger y Glück (2010) asegura que cada edad tiene sus especialidades de conocimiento o conocimiento relacionado con la sabiduría. Para que este conocimiento se promueva, no se pueden desconocer los contextos en los que la persona se desenvuelve. En este caso, cada edad tiene unos contextos propios de desarrollo, que pueden favorecer el desarrollo de la sabiduría. Pero además de la edad, es claro que se necesita la convergencia de varios factores para el desarrollo tanto de la sabiduría personal como de la general.

### *Categoría 2. Componentes y facilitadores*

En esta categoría se incluyeron los elementos o características constitutivas de la sabiduría, al igual que elementos del contexto que apoyan la aparición de líderes sabios. Al parecer, persiste una dificultad aparente de llegar a una definición exacta y universal de este concepto, no es un impedimento para reconocer aquellos elementos que componen y favorecen el desarrollo de la sabiduría. Al hablar de estos, algunos autores coinciden en la existencia de contextos facilitadores que propician la sabiduría (Staudinger y Glück, 2010; Sternberg, 2005); se habla entonces de contextos intrapersonales y organizacionales (ver Tabla No 3)

Tabla No 3. *Componentes y facilitadores de la sabiduría.*

Componentes Interpersonales	Categoría
Staudinger 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de la personalidad,</li> <li>• Inteligencia.</li> <li>• Apertura a la experiencia</li> <li>• Ausencia de labilidad emocional</li> <li>• Niveles bajos de impulsividad.</li> <li>• Sociabilidad</li> <li>• Apertura mental</li> </ul>
McKenna <i>et al</i> 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La creatividad</li> <li>• Orientación ética</li> <li>• Posibilidad de retarse a sí mismo.</li> <li>• Rico conocimiento factual.</li> <li>• Rico conocimiento procedimental</li> </ul>
Sternberg, 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contextualismo de vida</li> <li>• Relativismo</li> <li>• Manejo de la Incertidumbre</li> </ul>
Benedikovikova y Ardel, 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dominio cognitivo</i>: habilidad para entender la vida y el significado profundo de los eventos.</li> <li>• <i>Dominio reflexivo</i>: implica un entrenamiento en auto- examinación y autoconciencia</li> <li>• <i>Domino afectivo</i>: mayor probabilidad de expresar simpatía, comprensión y amor por los otros.</li> </ul>
Facilitadores Organizacionales	
Lloyd, 2010	Organizaciones que propician ambientes de equilibrio entre poder y responsabilidad
Sternberg, 2005	Ambientes en los que se facilita la toma de decisiones importantes tomando en cuenta los intereses propios, ajenos y organizacionales y considerando las consecuencias a corto y largo plazo
Rowley y Slack, 2009	Entornos en los que se promueve juicios éticos, se le da valor a la intuición y la creatividad.
Staudinger, 1999	Ambientes organizacionales con la presencia de Mentores quienes proveen buenos consejos y guías para elaboración de futuras experiencias y ayudan a elegir entre alternativas.
	Organizaciones que cuentan con procesos de planeación estratégica facilitan la sabiduría.

Benedikovikova y Ardel (2008) apoyan la idea de la sabiduría compuesta por tres dominios: 1) cognitivo, 2) reflexivo y 3) afectivo. El dominio cognitivo incluye la habilidad para entender la vida y el significado profundo de los eventos, darse cuenta de los aspectos positivos y negativos de la naturaleza humana y entender que la vida tiene incertidumbre y eventos impredecibles. En el dominio reflexivo, implica un entrenamiento en auto-examinación y auto-

conciencia lo que lo lleva a reducir su subjetividad en el análisis de situaciones. Dominio afectivo, mayor probabilidad de expresar simpatía, comprensión y amor por los otros.

Staudinger (1999) considera que rasgos de personalidad como la apertura a la experiencia, la inteligencia, la ausencia de labilidad emocional, niveles bajos de impulsividad, sociabilidad y apertura mental, son reconocidos como óptimos y adjudicables a una persona sabia.

Así mismo, la creatividad, orientación ética y la posibilidad de retarse a sí mismo, entre otros, son consideradas clave para el desarrollo óptimo de la sabiduría en un líder. Excelente juicio, visión, carácter y habilidad en la toma de decisiones y la planeación estratégica también son características que facilitan la sabiduría (McKenna, *et al.* 2009).

Sternberg (2003), dentro de su modelo de balance define puntualmente cuáles son las características exactas que son propias de un líder sabio:

- 1) Rico conocimiento factual, el cual se refiere al conocimiento general y específico sobre las condiciones de vida y sus variaciones.
- 2) Rico conocimiento procedimental, es decir, conocimiento general y específico sobre estrategias de juicio y consejos de asuntos vitales.
- 3) Contextualismo de vida o el conocimiento sobre los contextos de la vida y sus relaciones temporales.
- 4) Relativismo, el cual hace referencia al conocimiento sobre las diferencias en valores, metas y prioridades.
- 5) Incertidumbre, la cual significa el conocimiento sobre la indeterminación relativa y la imprevisibilidad de la vida.

En el contexto organizacional se reconocen características indispensables para propiciar la sabiduría como: el equilibrio entre poder y responsabilidad (Lloyd, 2010), la toma de decisiones importantes tomando en cuenta los intereses propios, ajenos y organizacionales y considerando las consecuencias a corto y largo plazo (Sternberg, 2005).

Por su parte, Rowley y Slack (2009) consideran que el líder sabio tiene una capacidad mayor para incluir en sus juicios la ética, la intuición y la creatividad y otras formas trascendentes del intelecto humano. La sabiduría está relacionada menos con el conocimiento y más con la forma como nos comportamos y actuamos. La sabiduría es

una visión práctica de la vida en un mundo complejo e incierto

De igual manera, parece ser clara la identificación de contextos organizacionales que no son acordes ni facilitadores con la sabiduría; ellos son los concentrados meramente en el conocimiento y no en la experiencia, los ambientes administrativos con poco balance entre vida personal y trabajo, con pocos compromisos éticos, ambientales y cívicos al igual que cultura organizacional y sus componentes sociales también son elementos que afectan en este sentido el desarrollo de la sabiduría en líderes empresariales. (Rooney y McKenna, 2007).

Bajo el marco de las teorías sobre los componentes de la sabiduría, parece ser claro que ésta no es una condición con la que se nace, sino por el contrario algo que se puede adquirir o mejor, desarrollar con el tiempo y la experiencia (Staudinger, 1999; Staudinger & Glück, 2010). Sobre esta idea, Sternberg (2003) dice: “Nadie nace siendo un líder. La sabiduría, inteligencia y la creatividad son, en cierta medida, formas de experticia en desarrollo” (p. 1). Lo mismo parece ser aplicable para el liderazgo.

Otra posición sobre facilitadores de sabiduría asegura que la pasión que tiene una persona puede constituir también un contexto propicio para su desarrollo, sobre todo cuando está acompañada de congruencia, componente espiritual y experiencia (Sternberg, 2004).

Según Staudinger (1999) los mentores también constituyen un factor facilitador muy influyente en el desarrollo de la sabiduría pues proveen buenos consejos y guías para elaboración de futuras experiencias así como también resultan útiles al ayudar escogiendo entre varias alternativas.

### *Categoría 3. Niveles*

Incluye los hallazgos que conciben la sabiduría como el logro y producto de trascender por escalones jerarquizados y que

permiten diferenciar a las personas sabias de aquellas que no lo son. Los resultados fueron bastante heterogéneos. Aunque la mayoría de los textos revisados, no mencionan el término “niveles”, fue posible identificar conceptos relacionados con este, al mencionar, tipos y escalas que proporcionaban una idea de jerarquización u otra clasificación útil para esta investigación.

En primer lugar, se encontró una fuerte división entre lo que se considera sabiduría y lo que se considera “relacionado con sabiduría”; aparentemente, el desempeño alto encaja en la categoría de “sabiduría” y el desempeño promedio es “relacionado con la sabiduría” (Staudinger, 1999). En la misma línea, se define la impulsividad como un cierto tipo de antónimo de sabiduría por lo que se pudiera inferir que, a menor presencia de impulsividad, mayor posibilidad de desarrollo de sabiduría y viceversa (Staudinger, 1999).

Otra categorización encontrada en esta revisión es aquella que considera cuatro tipos administrativos de gerentes o profesionales que deben enfrentarse a complejas situaciones legales, económicas y administrativas de la vida contemporánea. Así, en la taxonomía propuesta se concibe entonces: El savant imprudente, el tonto, el astuto, el ignoramus y la persona sabia. El savant imprudente es aquella que carece de empatía y no tiene habilidades de comunicación persuasiva. En el otro extremo está la persona sabia, con “sabiduría teórica y práctica”, quien busca la “eterna verdad” y ejecuta sus planes de la mejor manera posible (Miner, 1998 citado en McKenna y Rooney, 2009).

Desde la mirada de las ciencias de la información, por ejemplo, la sabiduría es el nivel más alto de abstracción, acompañada de visión, previsión y la habilidad de mirar más allá del horizonte (Rowley & Slack, 2009).

## DISCUSIÓN

Independientemente del enfoque de cada una de ellas, las teorías de sabiduría revisadas coinciden en considerar esta cualidad como algo deseable en un líder. Si bien Staudinger, Baltes y Sternberg están de acuerdo en algunos aspectos primordiales de la sabiduría, incluyen la pragmática, la experiencia y el conocimiento enriquecido tanto factual como procedimental, es claro que difieren en otros puntos clave. A continuación, una breve discusión de lo que se encontró en los resultados y su relación con las teorías analizadas.

Reconociendo que para Sternberg (1990) no es posible comprender la sabiduría por “nuestra propia falta de ella”, sus aportes apuntan a identificar ciertas características o componentes que se discuten en los resultados. Así, la preocupación por los otros, el trato justo y considerado y la promoción del bien común son aspectos del componente intrapersonal del líder sabio reconocidos por este autor. De los componentes intrapersonales (incluidos los cognitivos y reflexivos). Küpers y Statler (2008), afirman que es necesario que un líder sabio cuente con una gran inteligencia, experiencia y virtud; además, admitir los errores y aprender de ellos también parece ser una característica facilitadora de sabiduría y poseer cierto nivel de relativismo y contextualismo de vida. Sternberg resulta ser uno de los autores que defiende el concepto de influencia contextual para el desarrollo de la sabiduría. Así mismo, asegura que “la sabiduría está en el balance”- en el saber qué hacer, qué tarea y en qué situación (Sternberg, 2004; Reynolds, 2003). Acompañado de la influencia contextual, el autor incluye la pasión como un facilitador de sabiduría (Sternberg, 2004; Reynolds, 2003).

Por otro lado, los componentes que destaca Paul Baltes son: el buen juicio y buenos consejos en situaciones vitales inciertas, el conocimiento experto y la capacidad

de planeación, administración y evaluación del mismo (Küpers & Statler, 2008).

Staudinger (2010) dice que la persona sabia cuenta con un alto nivel de ejecución experta; también asegura que para el estudio de la sabiduría hay que tomar en consideración los aspectos culturales y biológicos que rodean a la persona. De las consideraciones del componente extrapersonal, se destaca la idea de que una persona puede ser sabia en un contexto y no en otros (Sternberg, 2004). Por otro lado, el respeto por la tradición y el uso de ella como recurso pareciera ser un facilitador reconocido por algunos autores (Baltes y Staudinger, 2000, citados en Rooney y McKenna, 2007). Para Staudinger, por ejemplo, el “conocimiento excepcional” debe ser un componente presente en la vida de un personaje sabio (Staudinger & Baltes, 1994), mientras que desde el Paradigma de Berlín, el reconocimiento de los propios límites es un factor que facilita el desarrollo de la sabiduría (Moreno y Gálvez, 2010).

Con respecto a la edad, Sternberg no hace ninguna declaración específica. De la teoría de Baltes hay que destacar su investigación en la que afirma que la mayoría de postulados como personas sabias son personas mayores de 60 años (Staudinger & Glück, 2010). Staudinger, por su lado, reconoce que es posible que la edad sea una condición necesaria pero no suficiente para la obtención de la sabiduría y los resultados encontrados en sus estudios sugieren que la edad cronológica no está directamente relacionada con la sabiduría (Staudinger, 1999). Por ello, la autora concluye que, antes que la edad cronológica, es la edad vital o experiencial la que cuenta en el desarrollo de la sabiduría. En la misma línea, Baltes reconoce la importancia del legado histórico-cultural en el desarrollo de la sabiduría del líder sabio y afirma que alguien sabio es quien tiene claro que la vida es ontogénica y está situada históricamente (Staudinger & Glück, 2010).

Con respecto a los niveles, desde la teoría de Sternberg sólo se identifica la teoría de las cinco falacias en las que puede caer un líder (Sternberg, 2005). En este sentido, se podría decir que a menor número de falacias presentes en el pensamiento del líder, mejor nivel de sabiduría posible; o mejor, a mayor nivel de sabiduría, menor la probabilidad de engaño por alguna falacia. Sobre los niveles que se pudieran reconocer en el análisis que Staudinger (1999) de la sabiduría, sus planteamientos sugieren que se derivan dos tipos de conocimiento según nivel de sabiduría: las personas con conocimiento relacionado con sabiduría son las que tienen niveles bajos de ejecución y las personas que tienen un conocimiento de sabiduría excepcional tienen una ejecución experta.

En pocas palabras, parece ser que los resultados de la investigación sistemática de las fuentes refuerzan la mayoría de los conceptos elaborados en las teorías de Staudinger, Baltes y Sternberg.

A nivel general, se puede concluir que la sabiduría tiene componentes gerenciales y que hay características propias de un líder sabio. Entre ellas se reconocen como fundamentales: apertura mental, manejo de la incertidumbre, preocupación por los otros, la promoción del bien común, capacidad para la toma de decisiones teniendo en cuenta aspectos negativos y positivos, y reflexionar sobre las implicaciones éticas.

Los contextos en los que se desarrolla el líder son fundamentales para propiciar la sabiduría, por lo que se puede mencionar que unos propician la sabiduría y otros empobrecen la posibilidad de desarrollarla. En general, la sabiduría en ambientes que promueven un equilibrio entre el poder, la responsabilidad, valoran la creatividad, tienen mentores para orientar las decisiones y hacen planeación estratégica.

Esta investigación tuvo como fortaleza el considerar a la sabiduría dentro de las competencias deseables de un líder geren-

cial, lo que plantea unas características en el perfil y en la selección de líderes con un balance en el manejo de los intereses y el aporte de soluciones a situaciones inciertas. En una segunda fase del presente trabajo se construirá un instrumento que permita valorar este componente y se recomienda trabajar con la medición de este componente y la creación de instrumentos para poder concretar dentro de los perfiles gerenciales este trabajo.

## CONCLUSIONES

Esta investigación permitió validar, a través de métodos cuantitativos la existencia o no de estos factores. También, examinó las características del liderazgo y su

vinculación con elementos de personalidad y de la ejecución de un gerente que pueden marcar un liderazgo sabio.

En futuras investigaciones se recomienda, trabajar sobre las competencias propiamente y examinar si dentro de la valoración de las mismas tiene un peso importante la sabiduría o no. Incluir también instrumentos y pruebas que permitan valorar la sabiduría dentro de las organizaciones y convertirlas en parte del perfil de los líderes y ejecutivos. La sabiduría vista como una habilidad que se puede desarrollar puede ser un buen punto de partida para que las organizaciones dirigidas por líderes sabios, puedan tomar rumbos más pertinentes y conectados con el desarrollo integral.

## Referencias

- Baltes, P., Gluck, J., & Kuzman, U. (2005). Wisdom: Its Structure and Function in Regulating Successful Life Span Development *Handbook of Positive Psychology* (pp. 327-347): Oxford University Press.
- Baltes, P., & Staudinger, U. M. (1992). *Nebraska symposium on motivation*. Paper presented at the Wisdom and successful aging, University of Nebraska - Lincoln.
- Baltes, P. B., & Kunzmann, U. (2004). The two faces of wisdom: Wisdom as a general theory of knowledge and judgment about excellence in mind and virtue vs. wisdom as everyday realization in people and products. *Human Development*, 47(5), 290-299.
- Baltes, P. B., & Staudinger, U. M. (2000). Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence. *American Psychologist*, 55(1), 122-136.
- Banicki, K. (2009). The Berlin Wisdom Paradigm: A Conceptual Analysis of a Psychological Approach to Wisdom. [Article]. *History & Philosophy of Psychology*, 11(2), 25-35.
- Casullo, M. M., & Fernández Liporace, M. (2006). Concepciones sobre la sabiduría. *Conceptions about wisdom. (English)*, 3(1), 1-7.
- Hoyos, C. (2002). *Un modelo para la investigación documental*. Medellín: Señal Editora.
- Kessler, E. H. (2006). Organizational wisdom - Human, managerial, and strategic implications. *Group & Organization Management*, 31(3), 296-299.
- Kupers, W., & Statler, M. (2008a). Practically wise leadership: toward an integral understanding. [Article]. *Culture & Organization*, 14(4), 379-400 .
- Kupers, W., & Statler, M. (2008b). Practically wise leadership: toward an integral understanding. [Article]. *Culture & Organization*, 14(4), 379-400. doi: 10.1080/14759550802489771
- Küpers, W. M. (2007). Phenomenology and Integral Pheno-Practice of Wisdom in Leadership and Organization. [Article]. *Social Epistemology*, 21(2), 169-193.
- Lloyd, B. (2010). Power, responsibility and wisdom: Exploring the issues at the core of ethical decision making. *Journal of Human Values*, 16(1), 1-8.

- McKenna, B., Rooney, D., & Boal, K. B. (2009). Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership. *Leadership Quarterly*, 20(2), 177-190
- Moreno, B., & Galvez, M. (2010). La psicología positiva va a la escuela. *Tipica: Boletín electrónico de salud escolar*, 6, 210-220.
- Pasupathi, M., Staudinger, U. M., & Baltes, P. B. (2001). Seeds of wisdom: adolescents' knowledge and judgment about difficult life problems. *Developmental Psychology*, 37(3), 351-361.
- Reynolds, D. (2003). *A study of United States chief executive officers' managerial wisdom*. (Doctoral), Argosy University/Sarasota, United States -- Florida. (AAT 3096567)
- Rooney, D., & McKenna, B. (2007). Wisdom in organizations: Whence and whither. *Social Epistemology*, 21(2), 113-138. doi: Cited By (since 1996) 5. Export Date 15 June 2011.
- Source Scopus doi  
10.1080/02691720701393434
- Rowley, J., & Slack, F. (2009). Conceptions of wisdom. *Journal of Information Science*, 35(1), 110-119.
- Staudinger, U. M. (1999). Older and wiser? Integrating results on the relationship between age and wisdom-related performance. *International Journal of Behavioral Development*, 23(3), 641-664.
- Staudinger, U. M., & Glück, J. (2011). Psychological wisdom research: Commonalities and differences in a growing field *Annual Review of Psychology* (Vol. 62, pp. 215-241).
- Sternberg, R. J. (2003). WICS: A Model of Leadership in Organizations. [Article]. *Academy of Management Learning & Education*, 2(4), 386-401.
- Sternberg, R. J. (2004). Words to the wise about wisdom? A commentary on Ardel's critique of Baltes. *Human Development*, 47(5), 286-289.
- Sternberg, R. J. (2005). A model of educational leadership: Wisdom, intelligence, and creativity, synthesized. *International Journal of Leadership in Education*, 8(4), 347-364

Recibido: 30/05/2011  
Aprobado: 12/12/2011