

January 1997

## Elementos para la Reflexión sobre los Problemas Éticos en la Administración Educativa

Luis E. López

*Universidad de La Salle, Bogotá, revista\_uls@lasalle.edu.co*

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>

---

### Citación recomendada

López, L. E. (1997). Elementos para la Reflexión sobre los Problemas Éticos en la Administración Educativa. Revista de la Universidad de La Salle, (25), 53-58.

This Artículo de Revista is brought to you for free and open access by the Revistas de divulgación at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Revista de la Universidad de La Salle by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# Elementos para la Reflexión sobre los Problemas Éticos en la Administración Educativa

Luis E. Ruiz López

Filósofo

Decano Facultad de Filosofía y letras

Universidad De La Salle

## Introducción

**U**na de las funciones a las que finalmente suelen llegar los profesionales y, desde luego los educadores, es la función administrativa. Sin embargo, más que una función, lo que hay es una dimensión ineludible del quehacer educativo, la dimensión administrativa, así solamente la desarrollemos en el contexto del aula escolar. En la actualidad, los temas relacionados con la administración se refieren a la evaluación con miras a lograr una mayor calidad, ya sea en términos de resultados, de procesos o de logros de aprendizaje. Conviene también destacar el aspecto moral de esa dimensión y la trascendencia dentro de nuestro quehacer educativo. Ese es el sentido de esta intervención de corte estrictamente exploratorio y, con algunos recursos argumentativos, tales como un poco de énfasis en la caracterización y el contraste.

## 1. El individuo y la organización

En una interesante conferencia del pensador José Ortega y Gasset, titulada precisamente "El individuo y la organización"<sup>1</sup>, este autor finaliza su discurso con la metáfora del oso y el hombre. Según ella, el hombre domesticó a un oso hasta tal grado que éste se convirtió en el mejor amigo y defensor de aquél; una tarde mientras el hombre dormía, una mosca empezó a interrumpir su sueño y, finalmente se le posó en la frente. El oso, que no podía permitir que molestaran a su amo, la mató de un manotón, pero con tal fuerza, que al mismo tiempo aplastó la cabeza del hombre.

Las organizaciones, como el oso, fueron creadas por el hombre, para servicio de éste; pero en la medida en que van creciendo y se van tecnificando corren el peligro de terminar, no sólo dominando a su creador sino, hasta por eliminarlo.

En la metáfora se destacan dos factores: el individuo (el hombre) y la organización (el oso). Recientemente, otro pensador, Edgar Morin<sup>2</sup> nos recuerda cómo entre estos factores media un tercero: la cultura, y dentro de una relación recursiva y dialéctica, cada uno de ellos es alimentado pero a la

vez alimenta a los otros dos. En efecto, dos temas principales de la administración moderna son la llamada "cultura organizacional" y la nueva concepción de que las "organizaciones aprenden".

La administración es una disciplina técnica que enseña cómo conducir exitosamente las organizaciones; por consiguiente, es en ella donde se da la clave para que ocurran o no ocurran las situaciones mencionadas. Una administración que se orienta hacia la eficacia y la eficiencia, la producción de bienes y servicios por encima de quienes la integran, termina por ignorar a éstos y atropellarlos. Es el caso de lo que las teorías organizativas actuales critican como estructuras verticales (teoría X, por ejemplo), que suelen asociarse con organizaciones "tribales" o mecanicistas (Morin) o con los paradigmas de control (por ejemplo, las que se centran en el "control

de calidad", los manuales de funciones, el control interno), la vigilancia, la planificación centralizada y normativa.

En estas organizaciones se parte de un supuesto: la desconfianza en la naturaleza humana; por consiguiente, de la idea de que únicamente "vigilar y castigar" (o sea lo que M. Foucault llama la panoptización de la sociedad) permiten el logro de los objetivos de la

---

*Las organizaciones,  
fueron creadas por el  
hombre, para servicio de  
éste; pero en la medida  
en que van creciendo y se  
van tecnificando corren  
el peligro de terminar no  
sólo dominando a su  
creador sino, hasta por  
eliminarlo.*

---

<sup>1</sup> Cfr. J. Ortega y Gasset. Obras Completas. T. \_\_\_\_, Madrid: Revista de Occidente.

<sup>2</sup> Cfr. E. Morin. El método IV, Las ideas Madrid: Cátedra- Teorema 1992,

organización. De esta forma el ser humano se ve instrumentalizado, reducido a un objeto o pieza de un engranaje, a un insumo o a una mercancía. Su motivación es permanentemente extrínseca (premio, castigo) y el resultado de su trabajo terminar por ser ajeno al desarrollo de su ser; porque, en realidad lo único que la organización valora es su habilidad en el hacer. Este tipo de organización cerrada, produce en sus integrantes, particularmente en sus dirigentes, una visión administrativa caracterizada por la "clausura epistemológica", que consiste en que no pueden percibir las tendencias que ocurren fuera de los muros de su empresa.

En realidad, este primer "paradigma" administrativo (así se le entiende en la actualidad) está actualmente muy matizado, y tiende a desaparecer, porque hoy por hoy, ya es muy difícil ignorar enfoques como el de nuestra nueva Constitución Política, o como los de los círculos de calidad total, la planeación y la gerencia estratégicas o la "sociedad del conocimiento" y planteamientos administrativos como los de Drucker, Cornejo, o Stephen Covey, quienes orientan últimamente el mundo de la gerencia.

Este tipo de organización esta siendo criticado por las teorías actuales de

la administración; las que le dan el puesto central, más que al producto, al conocimiento, a la formación y a las calidades humanas de las personas. Que la mayor riqueza de la organización es el ser humano con sus capacidades; ante todo con su capacidad de comunicación, inventiva, tolerancia, desarrollo grupal, mejoramiento de los niveles de conservación y todo lo positivo que cada quien puede dar de sí mismo.

---

*La administración es una disciplina técnica que enseña cómo conducir exitosamente las organizaciones; por consiguiente, es en ella donde se da la clave para que ocurran o no las situaciones mencionadas. Una administración que se orienta hacia la eficacia y la eficiencia, la producción de bienes y servicios por encima de quienes la integran.*

---

Los dos paradigmas administrativos planteados, nos parece, responden a criterios éticos de corte "utilitarista"; pero, el primero se basa exclusivamente en lo que los analistas de la ética clásica (hedonistas y epicureos) llamaron "bienes externos", es decir, bienes materiales; en tanto que el segundo pretende que el logro de estos bienes es sólo una consecuencia del pleno desarrollo de los llamados "bienes internos" o espirituales.

El tema revela connotaciones morales significativas si se le observa a la luz de diversas perspectivas éticas:

Desde la llamada, ética utilitarista, por ejemplo, el modelo administrativo de control y vigilancia termina por definir un compromiso ético de corte "materialista". Desde el punto de vista de la llamada ética comunitarista, ese

modelo niega la posibilidad de "pertenencia" vital a una organización o grupo y a su sistema de valores y la reduce a una pertenencia funcional, accidental para la vida de sus integrantes. Y desde el punto de vista de la ética comunicativa, a lo que precisamente se opone esta ética es a la llamada racionalidad instrumental y estratégica (manipuladora) que subyace en ese paradigma.

El asunto, adquiere, sin embargo, una especial relevancia, cuando se trata de la **administración educativa**, en razón de la naturaleza de las organizaciones de las que se ocupa. Si admitimos la idea de que la administración educativa no se orienta a la producción de bienes y servicios materiales, sino a la formación del ser humano por medio de la cultura, una organización educativa basada en el paradigma de control termina por ser una contradicción en sí misma, porque lo que logra esa organización es precisamente el desconocimiento y la destrucción de lo humano del hombre, el desconocimiento de su dignidad, de su libertad, de su autonomía. Por eso, con razón, tanto el Catecismo actual de la Iglesia, como, en el caso colombiano y por otras razones, la Constitución Política, sostienen el principio de que la persona es el **principio, el fundamento y el fin de la organización**. Y así lo desarrolla la legislación educativa colombiana. Sin embargo, hasta dónde en la administración de nuestras organizaciones educativas ( en todos sus niveles, incluido el del diseño y la administración curricular o el de la admi-

nistración del entorno del aula de clase), estamos enfrentando este compromiso ético<sup>3</sup>?

## **2. El poder, el tener y el hacer, como agendas ocultas**

Detrás de la inmensa gama de dificultades que se encuentran para llevar a la práctica un paradigma más acorde con la dignidad de la persona, autora y razón de ser de las organizaciones, se encuentran - como bien lo sabemos - frecuentemente conjugadas entre sí, una concepción económica (en nuestro caso una manera de entender la economía de mercado), una concepción política (de corte autocrático, o en el mejor de los casos elitista) y una concepción tecnológica (pragmática y eficientista). A las tres se les puede encontrar un denominador común: son formas de poder.

El poder es una realidad, pero no tiene sentido en sí mismo; y cuando trata de agotar todo su sentido en sí mismo, se traduce en violencia. Esto es lo que produce, precisamente una administración orientada al paradigma de control, explotación, manipulación, vigilancia y sanción. El poder es un medio y su sentido trasciende sus propios límites. La ética se refiere no sólo a los fines, sino hoy por hoy, y ante todo a los medios. Si se toma el poder como un fin en sí mismo, únicamente queda el criterio del "sálvese quien pueda" porque se impone el nihilismo.

<sup>3</sup> El reciente y valioso libro del Dr. Giovanni Iafrancesco ("*Nueve problemas de cara a la renovación educativa*". "*Alternativas de solución*". Santa Fe de Bogotá: Ed. Libros y Libres, 1996) constata como problema (No 6) que la administración educativa no ha asimilado las tendencias de la administración contemporánea.

La violencia física es expresión de esta otra violencia que E. Levinas caracteriza como negarle al otro la posibilidad de ser, de realizarse <sup>4</sup>. El paradigma administrativo que venimos criticando realiza esa forma de violencia "metafísica" que se traduce en debilitamiento de la autoestima, en indignación, resentimiento y hasta en agresividad. Este problema nos pone en presencia de otros más radicales, como, por ejemplo, el de las condiciones de posibilidad de los comportamientos morales dentro de una sociedad dominada por esos poderes.

Lo cierto es que, una administración de una organización educativa que, en la práctica, (que es el campo al que se dirige la reflexión ética) cultive el poder por sí mismo, termina por ser ya no sólo contradictoria en sí misma e inmoral sino generadora de violencia.

### 3. La esquizofrenia organizacional

Si además de lo anterior, la organización educativa, como seguramente tiene que hacerlo toda organización en el contexto de la legislación colombiana actual, se proclama defensora de los ideales constitucionales y legales, y a la vez mantiene ese tipo de administración, genera unos comportamientos colectivos patológicos, que los psicólogos sociales han calificado como esquizofrénicos (en ética se les identi-

fica como doble moral), pues, cada vez mas tienden a acomodarse a la experiencia del abismo. En el mejor de los casos convierten la "cultura ideal" en un conjunto de justificaciones formales y frecuentemente forzadas para todo tipo de actividades reales. Es algo así como querer orientar las organizaciones con los diez mandamientos en una mano y maquiavelismo en la otra.

En el fondo de estos problemas morales se encuentra la concepción que se tiene del hombre, ya sea como mero producto de la sociedad y de la cultura, o como interactuante con ellas y transformador de las mismas gracias a su compromiso moral ya como un ser de naturaleza y condición intrínsecamente mala, intrínsecamente buena o mas bien ambivalente<sup>5</sup>.

Quienes formamos parte de las Facultades de Educación y Filosofía tenemos, pues, el reto de enfrentar los compromisos éticos inherentes a la razón de ser de nuestro quehacer de educadores. Una de las dimensiones de ese quehacer es la dimensión administrativa, que a menudo nos lleva a ocupar cargos de dirección dentro de las organizaciones. En todo caso, nos corresponde desarrollar una reflexión ética que nos permita vivir una racionalidad congruente con lo que hacemos y proclamamos. De lo contrario "lo que hacemos con la mano lo borramos con el codo" y caemos bajo el juicio evangélico de "haced lo que os dicen pero no lo que ellos hacen", es decir, en la deslegitimación total de nuestra práctica pedagógica. ♦

<sup>4</sup> Cfr. *Totalidad e infinito*. Ensayo sobre la exterioridad. Madrid.: Ed. Taurus.

<sup>5</sup> "Los hombres no son buenos ni malos, sino lo que los demás hacen de ellos" (Epígrafe de "El Tiempo". Martes 3 de Octubre de 1996)

