

ÉTICA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA: RETOS Y DESAFÍOS EN LA COYUNTURA ACTUAL

Flora Eugenia Salas Madriz

La preocupación actual por la dimensión ética en el ejercicio de las distintas disciplinas científicas obedece a la toma de conciencia de los problemas contemporáneos, derivados de la crisis generalizada que vive la sociedad mundial como consecuencia de profundos y radicales cambios en las esferas de lo económico, lo científico, lo cultural y lo social. A estos cambios, en su conjunto, se ha dado el nombre de *sociedad postindustrial o posmodernidad*.

Es un hecho que la economía, la política y la sociedad mundiales han cambiado dramáticamente en el siglo XX. Descubrimientos científicos sin precedentes, así como aplicaciones tecnológicas de gran impacto, como las telecomunicaciones, han obligado a la humanidad en su totalidad, a repensar las estrategias de organización social y económica y, por ende, la vida y la manera de percibir e interpretar el mundo.

Estas profundas *olas* de cambio científico-técnico, de impacto mundial (Toffler, 1993), han traído consigo la necesidad de adecuar todo el sistema social para responder a las nuevas posibilidades y exigencias del capitalismo postindustrial. Con ello, las distintas disciplinas científicas han debido hacer revisiones y ajustes para atender los problemas contemporáneos, a fin de ofrecer respuestas viables.

Por su parte, la teoría administrativa se ha visto en la necesidad de atender problemas completamente nuevos, frente a los cuales las viejas fórmulas, asentadas y consolidadas por décadas de uso exitoso como el tay-

Resumen: *En este artículo se analizan los distintos cambios económicos, sociales y científico-técnicos que han determinado la evolución y desarrollo epistemológico, teórico y práctico de la Administración, la Educación y la Administración Educativa, a lo largo del siglo XX, así como su impacto social. Se analiza, además, la dimensión ética de la práctica de la administración educativa, desde la perspectiva de Jürgen Habermas y Daniel Bell, a fin de encontrar alternativas viables para enfrentar los retos y desafíos de esta disciplina para el siglo XXI, de frente a la coyuntura actual.*

lorismo, el fordismo, y la burocracia, perdieron rápidamente control y eficacia en la segunda mitad del siglo XX. Es así como las ciencias sociales en general, y la teoría administrativa en particular, se han visto en la necesidad de realizar un interesante y complejo proceso de desarrollo epistemológico, caracterizado por la rearticulación de su objeto de estudio y por el desarrollo de nuevas teorías, metodologías y técnicas de investigación.

La teoría de la educación, al igual que la teoría administrativa, ha experimentado un profundo cambio paradigmático a lo largo del siglo XX. En América Latina, por ejemplo, se han implementado varios modelos educativos, de bases filosóficas y administrativas distintas. Entre 1919 y 1940, con el **modelo nacionalista**, se reformó la educación para lograr la transición entre la economía oligárquica de base agrícola y la industrial. Por ello, el Estado vehiculizó el logro de la educación primaria gratuita y obligatoria, propiciando, a su vez, una educación superior nacional que permitiera la formación de los cuadros profesionales y técnicos que requería la industrialización.

En la segunda mitad del siglo XX, bajo la influencia de los Estados Unidos y en el contexto de las dos guerras mundiales y del surgimiento del bloque socialista, se renovó la educación a través de un **modelo pluralista**, a fin de fortalecer la democracia y el sistema económico capitalista, como plataformas de contención de la influencia comunista en el continente. Se le dio énfasis a la democratización y accesibilidad a la educación primaria y técnica, para suavizar las tensiones de clase del sistema capitalista. En este proceso, el Estado jugó un papel determinante al promover el crecimiento cuantitativo del sistema educativo público.

Luego del modelo pluralista, se implementó el **modelo meritocrático** en el contexto de la Guerra Fría, partiendo de una base conductista, a fin de revertir los problemas derivados del proceso de masificación. En esta etapa se dio énfasis a la educación media y superior, en detrimento de la educación primaria, ya que se esperaba promover la movilidad social y la formación de cuadros profesio-

sionales de alto nivel, capaces de asumir los nuevos derroteros del desarrollo industrial.

La crisis económica de los años ochenta, los Programas de Ajuste Estructural, la caída de la Unión Soviética y la revolución informática y de las telecomunicaciones, pusieron en jaque al modelo educativo meritocrático. Además, la crisis de calidad se hacía evidente entonces, y el nuevo modelo económico y social hizo necesarias medidas drásticas para revertir el deterioro generalizado de la educación pública. No es arbitrario que en esta época eclosionaran los centros de educación privada en América Latina. Costa Rica no fue la excepción ya que va a ser en la década de los años ochenta, precisamente, cuando se expande la oferta educativa privada en primaria, secundaria y a nivel superior.

En este escenario, se hizo necesario revisar el modelo educativo en forma profunda para, en la década de los años noventa, poder implementar un cambio radical de paradigma en toda América Latina. En Costa Rica, para entonces, se reemplazaba el modelo conductista tradicional por el constructivista, a través de la política educativa EDU-2005.

Esta breve reseña histórica de la evolución de los modelos educativos públicos en América Latina, permite visualizar los profundos cambios experimentados en un plazo relativamente corto de tiempo. Por esta razón, la Administración Educativa ha debido realizar un esfuerzo enorme para ajustar la lógica de gestión a los nuevos modelos educativos y administrativos en los distintos momentos mencionados.

En la actualidad, es tema común en la administración educativa el abordaje del modelo educativo constructivista, la teoría general de sistemas, y la administración contingencial. Recuérdese que, precisamente, el modelo contingencial destaca el hecho de que no es posible alcanzar la eficacia organizacional siguiendo un único enfoque, ya que las organizaciones son sumamente complejas y se encuentran inmersas dentro de un entorno cambiante y, a su vez, complejo (Cfr.: Chiavenato, 1995: 767 y sgtes.) Así, superada

la crisis de los modelos y la insuficiencia teórica del pasado, los problemas que nos atañen hoy parecen haberse desplazado del nivel tecnológico y técnico al nivel ético.

Dentro del cambio de paradigmas administrativos y educativos, se encuentra, inevitablemente, el cambio de valores, la transformación de nuestra percepción de la realidad y de nosotros mismos, en términos de una noción particular de “*deber ser*” coherente con los nuevos derroteros económicos. Precisamente, en la comprensión de la naturaleza de estos profundos cambios radica la posibilidad de propiciar prácticas sociales capaces de reorientar las tendencias indeseables detectadas hasta el momento.

La ética y su objeto de estudio: la propuesta filosófica de J. Habermas

La ética es la disciplina filosófica encargada del estudio del problema de la conducta humana, frente a una noción particular de **bien** o **deber ser**. A lo largo de la historia de la filosofía occidental, desde Sócrates en la antigüedad griega hasta J. Habermas en la actualidad, se ha intentado orientar el análisis y reflexión de las acciones humanas, en función de la comprensión de los medios, fines y consecuencias de las mismas. Esto por cuanto las acciones humanas son problemáticas, ya que involucran una compleja trama de elementos individuales y sociales, donde entran en juego tanto distintos intereses, como la conveniencia personal y social de ciertas prácticas para la consecución de ciertos fines, en determinado contexto histórico-social.

Es frecuente creer que los valores son una especie de entidades autónomas, ajenas a los hechos cotidianos, cuando en realidad son producto directo de las interacciones humanas. Para Habermas (1994), es posible comprender las nociones de **bien** y de **mal**, en función de la experiencia social acumulada desde los albores de la humanidad hasta hoy. Tenemos, entonces, que Habermas par-

te de una concepción materialista histórica de la realidad, en donde se supone que el ser humano ha evolucionado desde la animalidad a la humanidad, pasando por distintos niveles de desarrollo de las fuerzas productivas y de la organización social.

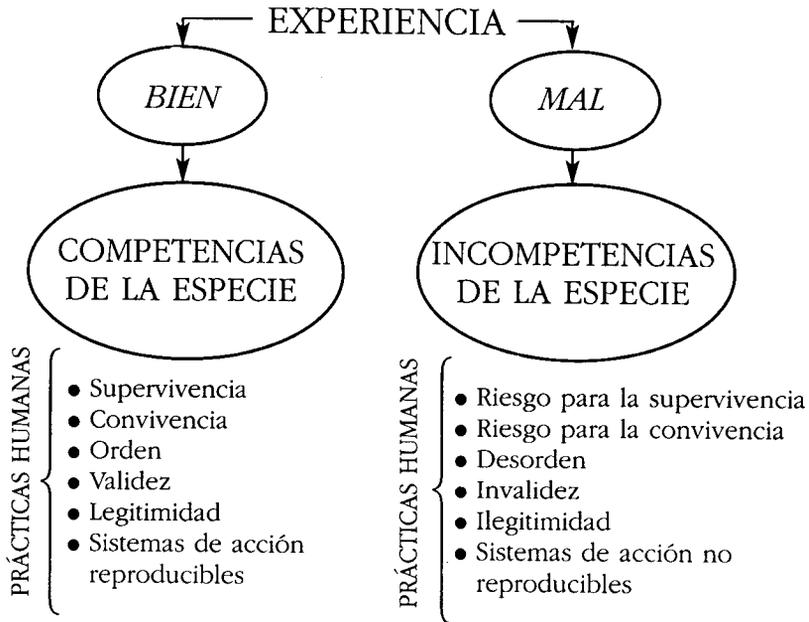
Para Habermas, debido a que el ser humano es una especie animal que tuvo la capacidad en su proceso evolutivo de alcanzar y desarrollar la inteligencia como medio para el logro de la supervivencia, se representó en el concepto complejo “**bien**” la valoración social generalizada de prácticas humanas que permiten y promueven **la supervivencia, la convivencia, el orden, la validez y la legitimidad** y, por ende, **sistemas de acción reproducibles**. Por el contrario, el **mal** corresponde a la valoración de las prácticas humanas que imposibilitan o limitan la reproducción del sistema de acción social. Así, todo aquello que atenta contra la supervivencia, pone en riesgo la convivencia, genera desorden, invalidez e ilegitimidad, es ponderado socialmente como **malo** y, por ende, como indeseable e inadmisibles.

Nótese que no se habla del **bien** y del **mal** en sentido metafísico, sino en tanto recursos simbólicos desarrollados por el ser humano para la clasificación y comprensión de sus acciones, tanto las propias como las de otros. Además, es importante recordar que otro de los supuestos del materialismo histórico en el que se apoya la propuesta de Habermas, es que el ser humano es una especie social, razón por la cual la supervivencia queda comprometida en las acciones sociales mismas; esto es, determinada por prácticas humanas concretas.

Habermas relaciona el concepto de **bien** a las **competencias de la especie** para el logro de la supervivencia, mientras que el **mal** se relacionaría con las **incompetencias de la especie** para el logro de tal fin; por esta razón, las consecuencias de las acciones constituyen un parámetro posible para evaluar si éstas deben promoverse o evitarse. Un esquema de lo anterior permitirá una visualización global de lo expuesto hasta aquí:

Esquema No. 1

Propuesta de J. Habermas para la clasificación de las acciones humanas con base en la experiencia



Con base en la propuesta de Habermas, es posible tener una perspectiva de la dimensión pragmática de los valores en la trama social. Toda acción es susceptible de ser evaluada en función de sus consecuencias, ya que lo que está en juego no son ideales ni individuos aislados sino hechos y, con ello, la posibilidad de continuar desarrollándonos y existiendo como especie inteligente. El problema radica, entonces, en cuál va a ser el eje que va a articular la acción; es decir, en si se va a apostar en el futuro a las competencias o a las incompetencias de la especie.

Otro factor que interviene en la dificultad para evaluar adecuadamente las acciones es la creciente complejidad social que enfrentamos en la actualidad. A nuestro parecer, el principal problema radica en una fragmentación de las prácticas sociales en esferas supuestamente autónomas, que en realidad sólo son **relativamente** autónomas. Este hecho encuentra explicación en la pretensión liberal y neoliberal de separar lo público de lo privado. Se ha disociado técnica y teóricamente

lo económico de lo social y lo social de lo individual. El “deber ser” económico, entendido como intereses privados que entran en juego en el mercado, ha desplazado a un “deber ser” social, entendido como la consecución del **bien común** a través de la interacción social. A su vez, en la interacción social el individuo encuentra asidero psicológico, ya que son la naturaleza y los fines de las relaciones interpersonales lo que le permite establecer vínculos adecuados y satisfactorios consigo mismo y con los demás. Vemos así que lo económico, lo social y lo individual, convergen en toda práctica humana. Por esta razón, a nuestro parecer, la teoría administrativa ha evolucionado de una separación de estas dimensiones a su integración, como lo muestra sin dificultad la historia del desarrollo de esta disciplina.

La Educación, por su parte, ha evolucionado en sentido inverso a la Administración, ya que al pasar de una formación “para la vida” –Grecia antigua, antiguas universidades medievales, educación monástica–, a una

educación “para el trabajo” en la Era Moderna, ha fragmentado en forma creciente la capacidad del individuo para integrar su educación a la construcción de una sociedad orientada por valores y no por intereses predominantemente económicos. Es común en la actualidad un profundo desinterés en la juventud por la cultura general, y por todo aquello que no tenga un propósito inmediato. La cultura de masas actual muestra esta tendencia en sus más diversas manifestaciones. El cine, la música, la literatura, la radio, la televisión e Internet, usan y abusan de esta tendencia para obtener extraordinarios beneficios económicos.

Si se sigue la línea de análisis de Habermas, se puede concluir que si se opta por prácticas sociales que ponen en riesgo la reproducción del sistema social, se entrará en situaciones de crisis que se manifestarán de diversas formas, agudizándose hasta alcanzar el nivel generalizado y, por ende, de incapacidad total del sistema para producir las soluciones requeridas para su conservación. Visto desde esta perspectiva, hasta el momento, la humanidad ha logrado superar las crisis. Precisamente, este ha sido el reto enfrentado por nuestros antepasados, y hoy nos corresponde a nosotros inventar las nuevas fórmulas que nos permitan garantizar la conservación de nuestro sistema social.

Ética y administración educativa: retos y desafíos en la coyuntura actual

Daniel Bell en su libro *El advenimiento de la sociedad postindustrial*, publicado en 1973, hace una interesante reflexión en torno al tránsito entre la economía capitalista y la poscapitalista. Propone que en la sociedad industrial la economía se basaba en la producción de mercancías, a partir de una plataforma productiva fabril en donde era posible establecer una clara división del trabajo manual e intelectual. El propósito central de los productores era maximizar la producción

con una minimización de costos y, por esta razón, las decisiones se tomaban en función de los costos y los beneficios. Por el contrario, en la sociedad postindustrial, se pasa de una economía productora de mercancías a otra productora de servicios, en donde predominan las clases profesionales y técnicas, y donde el conocimiento teórico es la fuente de la innovación y de la formulación política de la sociedad.

Nótese como en el tránsito de la sociedad industrial a la postindustrial, el conocimiento científico y las aplicaciones tecnológicas se han convertido en un nuevo factor productivo que ha implicado que la oferta y la demanda de bienes queden indisolublemente asociadas a servicios. Esta transformación en la base productiva ha tenido un profundo impacto en la configuración social y, por ende, en los valores que hoy imperan como amalgama de la sociedad, máxime si se considera que muchos de los “nuevos” valores se contraponen a los “viejos”; es decir, a pesar de que el “deber ser” sigue orientado por el interés, se han asumido “valores orientados al bien común” como precondition de este proceso. Los servicios implican la consideración e incorporación de valores, ya que suponen el impacto de los eventos económicos en los niveles social e individual y viceversa. Las tesis del “servicio al cliente”, son un buen ejemplo de este cambio.

Con base en lo anterior, podemos entender cómo la teoría y la práctica de la administración han pasado de una concepción de organización burocrática a una sistémica, en donde las nociones de jerarquía, mando, recurso humano y poder, han sido radicalmente modificados. Asimismo, en la educación nacional, se ha pasado de un modelo de base conductista y anticonstructivista (ver cuadro No. 1), a uno de base constructivista, en donde el alumno ya no es un receptáculo pasivo de conocimientos inconexos, sino activo y capaz de evaluar y jerarquizar simbólica y emocionalmente el conocimiento que recibe. Todo ha ocurrido en Costa Rica en escasos veinte años. Es decir, las mismas generaciones

de administradores y educadores del país han tenido que ajustarse rápidamente a cambios

radicales, debiendo responder funcional, emocional y moralmente a los mismos.

Cuadro 1

CUADRO COMPARATIVO ENTRE EL MODELO EDUCATIVO CONDUCTISTA Y EL CONSTRUCTIVISTA

FACTORES EDUCATIVOS	CONDUCTISMO	CONSTRUCTIVISMO
Función y objetivos de la educación.	Controlar la conducta. Transmisión del conocimiento y de valores. Preservar el sistema social.	Favorecer el desarrollo cognitivo a través de la promoción y el fortalecimiento de la autonomía moral e intelectual. La educación debe permitir que la persona desarrolle su pensamiento para que sea crítica e innovadora. La principal función de la educación es crear condiciones para la promoción del cambio, la creatividad y el desarrollo y progreso humanos.
Concepción del alumno.	El aprendizaje puede ser modificado y controlado desde el exterior.	El alumno es constructor activo de su propio conocimiento.
Concepción del maestro.	Ingeniero educacional que crea las condiciones para el logro de la máxima eficiencia de la enseñanza.	Promotor de desarrollo y de la autonomía de los educandos.
Concepto de aprendizaje.	Cambio estable en la conducta, generado a través del reforzamiento operante.	Supone cambios cuantitativos y cualitativos en el paso de un estadio de menor conocimiento a otro de mayor conocimiento.
Metodología.	Enseñanza programada.	Enseñanza indirecta, a fin de que el educando tenga las condiciones para hacer sus propios aportes en el proceso cognoscitivo.
Concepto de evaluación.	Corroboración de los aprendizajes y habilidades. Evaluación con base en los objetivos programados.	No se emplea evaluación memorística. Análisis de los procesos cognoscitivos y escolares en función del logro de la integración de conocimientos.

Adaptado de: (Hernández, 1996: 64-71).

Con base en lo expuesto hasta aquí, en esta coyuntura, que algunos teóricos llaman posmodernidad, es frecuente la discusión en torno a la problemática ética. Se habla de pérdida de valores, de caos, de retroceso moral, de deshumanización y de corrupción. Dentro de este contexto de cambios profundos, la experiencia vital de cada uno de nosotros es en muchos casos devastadora ya que la realidad rebasa nuestra capacidad de

contención y comprensión de una dinámica social que parece haber perdido sentido. La palabra crisis atraviesa todas las esferas. Vivimos una crisis política, económica, social y cultural. La familia de corte patriarcal se disloca, las organizaciones económicas tradicionales ya no se sostienen, la política está atravesada por la corrupción, la presión sobre la eficiencia y eficacia económicas es cada vez mayor como consecuencia del proceso de

globalización y de frente al deterioro ambiental, el Estado ha tomado un nuevo rumbo en donde la seguridad social y la redistribución de la riqueza son cosa del pasado; en general, podemos decir que **los estados de crisis se presentan como una desintegración de las instituciones sociales** (Habermas, 1986: 18). **Las crisis surgen cuando la estructura de un sistema de sociedad admite menos posibilidades de resolver problemas que las requeridas para su conservación** (Habermas, 1986: 17).

Así las cosas, frente a una crisis generalizada surgen dos posibilidades:

- Dejar que la crisis siga su curso impredecible y su tendencia al caos.
- Revertir el proceso de crisis a través de un proceso de aprendizaje.

La primera opción es obvia. La segunda es sumamente compleja y demanda un gran esfuerzo cognoscitivo y un reaprendizaje social gestado desde nuevas formas de organización, en las que es necesario redefinir el liderazgo, la participación y el autogobierno. Estos son los retos y desafíos que enfrenta la administración educativa en la coyuntura actual. Al respecto, nos vamos a permitir señalar algunos elementos que se consideran indispensables para superar la crisis desde el ámbito de la Administración Educativa, en tanto disciplina científica, cuyo objeto de estudio es la organización educativa, con el propósito de formular una agenda de prioridades a atender para el mejoramiento en el desempeño ético de la gestión educativa. A continuación se presenta un esquema general que orientará nuestras reflexiones al respecto.

Esquema No. 2

Crisis típicas del capitalismo tardío



Siguiendo el esquema propuesto anteriormente, tenemos que los sistemas sociales en el capitalismo tardío, sufren de distintos tipos de crisis que pueden ser atendidas en función de su causa. Si la crisis es de racionalidad; es decir, de la insuficiencia cognoscitiva y teórica para orientar las acciones de manera eficiente y eficaz hacia fines específicos, la solución es técnica, por cuanto implica la compensación de la insuficiencia cognoscitiva detectada. En este caso, es frecuente la incorporación en las organizaciones —a las que entendemos como sistemas sociales—, de procesos de aprendizaje y reaprendizaje para compensar las incompetencias cognoscitivas. De hecho, es común encontrar en la actualidad enormes inversiones en las grandes corporaciones para el desarrollo de procesos permanentes de capacitación para sus trabajadores, a fin de protegerse de este tipo de crisis.

Si la crisis es económica, lo que procede es una solución técnica para ajustar los propósitos organizacionales al presupuesto real con que se cuenta; o bien, crear nuevas alternativas de obtención de ingresos, a fin de dar contenido económico suficiente a las metas propuestas. Si no se cuenta con alternativas viables de ingresos adicionales, lo que procede es reducir las metas a alcanzar por la organización. En todo caso, siempre es importante considerar posibilidades de ingresos adicionales a través de acciones innovadoras. Como puede verse, todas las soluciones posibles se encuentran en el nivel técnico.

Las crisis de motivación y de legitimación tienen un carácter radicalmente distinto a las derivadas de incompetencias de racionalidad e insuficiencia económica. A lo largo del desarrollo de la teoría administrativa se ha hecho un importante esfuerzo por asimilar elementos de otras disciplinas como la Psicología, las Ciencias Políticas y la Sociología, a fin de producir elementos teórico-prácticos para la gestión de los recursos humanos. En este proceso se ha pasado paulatinamente de una indiferencia total a un compromiso abierto con los trabajadores, de modo que la teoría de la motivación en el trabajo ocupa un

lugar de privilegio en la administración actual. De igual importancia ha sido la comprensión del liderazgo y de las estructuras organizacionales, a fin de encontrar los mecanismos adecuados para el logro de las metas propuestas en la empresa o institución, a través de una gestión inteligente y eficaz del recurso humano.

La motivación y la legitimación son requisitos para el logro de las metas de cualquier organización. El administrador general y el administrador educativo tienen como tarea principal el logro de la motivación y el establecimiento de pautas claras, precisas y éticamente correctas en sus organizaciones para el desarrollo del trabajo. Si estos requisitos no se logran, la organización se vuelve proclive a las crisis de motivación y legitimación y, por ende, se ponen en riesgo la racionalidad y la productividad, lo que incide, a su vez, en una eventual crisis económica. Siguiendo el esquema No. 2, cualquier área que ingresa en crisis incide en las otras de manera negativa; por eso, si no se atienden en su debido momento, es probable que la crisis se extienda a otras áreas y se convierta, finalmente, en crisis generalizada.

Las crisis de motivación y de legitimación implican una solución ética, en donde los encargados de tomar las decisiones para superarlas, deben apelar a la recuperación de los ligámenes sociales y psicológicos que hacen posible la reproducibilidad del sistema. La motivación implica la toma de conciencia por parte de los administradores de la importancia de la esfera psicológica en el mundo del trabajo. Si las personas se sienten insatisfechas, aburridas, mal retribuidas y poco reconocidas, es probable que su motivación se vea seriamente lesionada.

Entre los factores que siempre inciden en la motivación están el grado de involucramiento en el trabajo y los niveles de satisfacción personal y económica derivados del mismo. Los bajos salarios, las malas condiciones higiénicas y hergonómicas, la escasez de recursos y condiciones materiales para la realización del trabajo, las malas

relaciones interpersonales y la imposibilidad de encontrar alternativas para mejorar dentro de la organización, son causas directas de la desmotivación. Combatir estos factores permite reducir la proclividad del sistema a crisis de este tipo.

Las crisis de legitimidad se encuentran asociadas a las relaciones entre los trabajadores y los tomadores de decisiones; esto es, a las relaciones de poder. Es frecuente encontrar que la toma de decisiones beneficia sólo a ciertos grupos de la organización, en detrimento de la mayoría. El que se utilicen las normas, disposiciones y leyes de manera arbitraria provoca la deslegitimación de los poseedores del poder de tomar decisiones. Si quienes detentan este poder se presentan ante la mayoría como incapaces de alcanzar el bien común; es decir, de tomar decisiones orientadas al logro de las metas organizacionales sin afectar de manera negativa a uno o a varios actores, serán percibidos como abusivos del poder y autoritarios. Esta situación provoca que los afectados reaccionen desarticulando los lineamientos impuestos, impactando de manera negativa el logro de los propósitos organizacionales propuestos vía autoridad.

La necesidad de abrir procesos de democratización real resulta un lugar común en el pensamiento político, psicológico y social contemporáneos. A lo largo del siglo XX se fue abriendo el espacio para una participación cada vez más activa de los individuos en los distintos procesos sociales que afectan su vida. La gente demanda ser considerada a la hora en que se toman decisiones que implican, en el corto y largo plazo, consecuencias significativas en sus vidas. En la teoría administrativa se han incorporado conocimientos al respecto, a fin de comprender la forma en que se maneja y distribuye el poder al interior de las organizaciones.

La administración moderna propone la participación y el consenso en las distintas esferas de la organización como formas más legítimas de gestión. El principio de justicia, en tanto búsqueda del bien común, propone canales de participación en donde la persona

se sienta reconocida y, por ende, que reconozca como legítimas ciertas prácticas y normas. La ley escrita en el papel no significa nada si no se aplica a todos por igual. En el momento en que la ley vale para unos pero no para otros, se deslegitima y se entra en un proceso de anomia o pérdida de disciplina moral.

Retos y desafíos: una agenda para el futuro

Como se mencionó anteriormente, se hace indispensable la comprensión de la naturaleza de los profundos cambios experimentados a lo largo del siglo XX, ya que en ello radica la posibilidad de propiciar prácticas sociales capaces de reorientar las tendencias indeseables detectadas hasta el momento.

Como propone el modelo ético de J. Habermas, las acciones humanas pueden ser propiciadas o evitadas en un contexto social, en función de la comprensión de los medios, fines y consecuencias que tienen al interior del sistema social. En este sentido, el mecanismo para superar las crisis parte de un esfuerzo cognoscitivo para el logro de un reaperendizaje social que recupere las condiciones para la reproducibilidad del sistema.

Es indispensable en esta coyuntura de crisis, crear espacios para el reaperendizaje organizacional. Esto implica que en esta etapa debe empezarse por los administradores mismos, a fin de que comprendan cuál es la realidad que enfrentan y así proporcionarles herramientas para el manejo de crisis. Una alternativa para esta fase es establecer convenios con universidades públicas para el desarrollo de programas de mejoramiento académico y profesional continuos, que incluyan aspectos como: manejo de crisis, resolución de conflictos, psicología laboral, teoría del poder, innovación, filosofía política, y realidad nacional e internacional, entre otros.

Para articular una agenda para el futuro, se propone como base el siguiente esquema para la atención y prevención de crisis, independientemente de si éstas son económicas,

de racionalidad, de motivación o de legitimidad. Como se propuso a lo largo de nuestra exposición, las organizaciones son sistemas y, por ende, no es posible evaluar

o considerar sus distintos componentes en forma aislada. Así, cada área interactúa y afecta a las otras, en un proceso continuo de interdependencia.

Esquema No. 3

Áreas para implementar un sistema de prevención de crisis



Siguiendo el esquema anterior, cada área tiene una serie de especificidades que es importante considerar por separado, como se muestra a continuación.

Desarrollo epistemológico de la Administración Educativa

Esta área es de suma importancia ya que implica la posibilidad de ampliar el marco teórico-metodológico de la disciplina. Como sabemos, la Administración Educativa es un híbrido entre la teoría de la Administración pura y la teoría de la Educación. Así las cosas, tiene un objeto de estudio propio y debe desarrollar metodologías de investigación adecuadas al mismo. Por esta razón, no todas las metodologías desarrolladas en la teorías administrativa y educativa pueden ser implementadas sin ajustes a la investigación en la administración educativa.

Para desarrollar una disciplina es necesario realizar procesos de investigación que permitan la obtención y sistematización del conocimiento. Resulta indispensable implementar procesos de investigación y definir las

temáticas en función de una agenda de prioridades para, posteriormente, dar a conocer los resultados y aportes teórico-metodológico a la comunidad de administradores educativos para su respectiva discusión. Esto puede lograrse a través de foros regionales, nacionales e internacionales, para el análisis del conocimiento producido a través de un programa de investigación diseñado para responder a las necesidades detectadas tanto a nivel nacional como de cada región.

Desarrollo organizacional

Como pudo verse a lo largo de nuestra exposición, las crisis pueden ser superadas y prevenidas a través de procesos de reaprendizaje organizacional. Por tal razón, el desarrollo organizacional se vuelve un elemento central en el manejo, atención y prevención de las mismas. La capacitación y actualización permanentes, así como la participación responsable y activa de todos los trabajadores, docentes y administrativos, son la clave para revertir y prevenir las crisis, independientemente de su naturaleza.

*Gestión para el logro
del bien común o gestión competente
a nivel moral*

Nuestra reflexión previa nos permite comprender que la gestión puede orientarse por intereses estrictamente económicos o a partir de valores. El problema de elegir el interés como rector de la acción es que se supone que lo económico articula el interés individual y el privado, que se caracterizan por ser, en muchas de sus implicaciones, contraproducentes a nivel social. Desde Emile Durkheim y sus aportes a la Sociología se sabe que los intereses económicos privados, si no se controlan extraeconómicamente, no tienen la capacidad de controlarse ellos mismos. A esto fue lo que Durkheim llamó anomia o indisciplina moral (Cfr.: Bell, 1994: 425). El sistema capitalista de base liberal se enfrenta a la necesidad de regular las acciones económicas a fin de garantizar la consecución del bien común y no sólo el de algunos grupos o actores que detentan ventajas comparativas, como el poder, la propiedad de los medios de producción, o el conocimiento, entre otras. El problema es que esta regulación no puede darse en la esfera económica, sino que se debe implementar en otras dimensiones como la legal, la normativa y la moral. Sólo la toma de conciencia por parte de los distintos actores sociales permite una redefinición de la actividad económica como un medio para el logro de metas sociales y no como un fin en sí misma.

En lo que respecta al trabajo asalariado, debido a que la meta es económica –producir bienes y servicios a cambio de un beneficio privado–, se tiene que esclarecer el hecho de que esta meta es sólo parcial, ya que el fin último es, en realidad, la satisfacción de necesidades humanas más o menos inmediatas. Tomar conciencia de esta

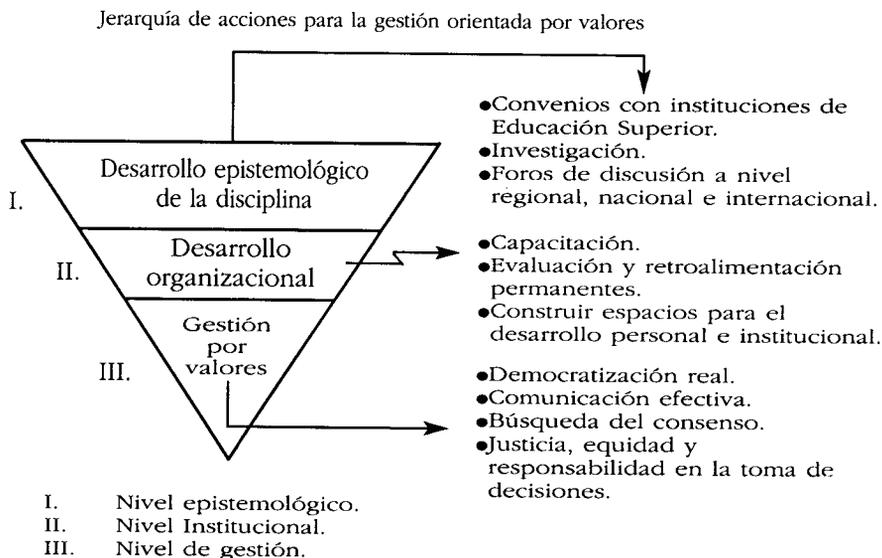
mediación entre los fines sociales y lo económico, abre una perspectiva completamente nueva del trabajo: el trabajo como responsabilidad social y no como productividad en función del interés privado.

Daniel Bell (1994) propone que la solución a este conflicto entre lo económico y lo social es posible sólo desde una subordinación de la función económica al orden político. Por esta razón, complementando esta tesis con las propuestas por Habermas en apartados anteriores, tenemos que la gestión del trabajo tiene sentido hoy en la medida en que es capaz de orientarse por valores y no por intereses. He aquí uno de los principales retos de la Administración Educativa: la implementación de una formación permanente de profesionales en la disciplina, sólidamente habilitados en esta orientación.

Administradores educativos capaces de poner la racionalidad económica al servicio de la sociedad, y de asumir a los trabajadores docentes y administrativos como seres humanos que, además de satisfacer sus necesidades económicas en la actividad laboral, ponen en juego su inteligencia, su psique y sus valores, para la consecución de una meta común al contribuir al logro de un sistema de acción reproducible; o, dicho de otro modo, cuya propia vida está comprometida en la consecución del bien común.

Para terminar, presentamos un cuadro resumen de las acciones mencionadas, a fin de esquematizar y simplificar un poco esta compleja trama de relaciones entre lo económico, lo social, lo moral y la Administración Educativa. Utilizando un esquema de pirámide invertida, para representar la jerarquía de respuestas posibles para la atención y prevención de crisis, en la coyuntura actual, desde el nivel más general, hasta el más específico.

Esquema No. 4.



Como se deriva del esquema anterior, la solución a los problemas que enfrenta la Administración Educativa en la actualidad debe ser integral; es decir, debe involucrar no sólo el nivel institucional y el de gestión, sino también al Ministerio de Educación Pública, a las universidades y a la comunidad de administradores educativos. El reto de orientar la gestión por valores requiere de la implementación de un proceso de toma de conciencia y de acciones concretas que tomará tiempo, pero que nos permitirá cosechar beneficios en el corto plazo. Iniciar ese proceso y esclarecer cuáles son esas acciones son la tarea prioritaria de la Administración Educativa en la coyuntura actual.

Referencias bibliográficas

Bell, Daniel. *El advenimiento de la sociedad post-industrial*. Madrid: Alianza Editorial, 1994.

Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la Administración*. Colombia: McGraw-Hill, 1995.

Habermas, Jürgen. *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*. Buenos Aires: Amorrortu, 1986.

Habermas, Jürgen. *Teoría de la acción comunicativa*. Buenos Aires: Taurus, 1989.

Habermas, Jürgen. *Escritos sobre moralidad y eticidad*. Barcelona: Paidós, 1991.

Habermas, Jürgen. *Conciencia moral y acción comunicativa*. Barcelona: Península, 1991.

Habermas, Jürgen. *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. Madrid: Cátedra, 1989.

Hernández Rojas, Gerardo. *Módulo Fundamentos del Desarrollo de la Tecnología Educativa. Paradigmas de la Psicología Educativa*. México: OEA-ILCE, 1996.

Toffler, Albin. *La tercera ola*. Barcelona: Plaza y Janes, 1996.