



La Filosofía y las Ciencias Administrativas en la gestión de la educación. Una colaboración ineludible.

Philosophy and Administrative Sciences in the management of education.
An unavoidable collaboration.

DOI: 10.32870/sincronia.axxvi.n82.1b22

Fernando Guerrero González

Prepa en línea-SEP. (MÉXICO)

CE: ferseneca@gmail.com / ID ORCID: 0000-0002-3300-7650

Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Recibido: 08/02/2022

Revisado: 08/03/2022

Aprobado: 13/05/2022

RESUMEN

Se reflexiona cómo la Filosofía y las Ciencias Administrativas deben colaborar interdisciplinariamente en la gestión de los centros escolares. Se intenta aducir cómo la Filosofía y su potencial teórico-práctico, puede ejercer una directriz inteligente y resolutive en el quehacer administrativo de la gestión de la educación. Se proponen ciertos lineamientos metodológicos donde se argumenta a favor de la necesaria alianza y se postula una tutela teórica y práctica de la filosofía en esa colaboración. Finalmente, se proponen y ponderan un conjunto de casos prácticos donde la filosofía colabora, clarifica y llega a ser resolutive en ámbitos problemáticos de la gestión educativa, lo anterior para hacer evidente la necesaria alianza referida.

Palabras clave: Interdisciplinariedad. Metodología. Pregunta. Dirección. Estrategia. Vocación.

ABSTRACT

It reflects how Philosophy and Administrative Sciences should collaborate interdisciplinary in the management of schools. An attempt is made to show how Philosophy and its theoretical-practical potential can exercise an intelligent and decisive guideline in the administrative task of managing education. Certain methodological guidelines are proposed where it is argued in favor of the necessary alliance and a theoretical and practical guardianship of philosophy in that collaboration is



postulated. Finally, a set of practical cases where philosophy collaborates, clarifies and becomes decisive in problematic areas of educational management are proposed and pondered, the above to make evident the necessary alliance referred to.

Keywords: Interdisciplinarity. Methodology. Question. Direction. Strategy. Vocation.

Pensar haciendo, hacer pensando
F. Guerrero

*La administración sin
ciencia rigurosa es ciega,
sin filosofía, sorda.*
F. Guerrero

En las líneas siguientes justificaremos la necesidad de conjuntar la reflexión filosófica con las Ciencias Administrativas en beneficio de una adecuada metodología y buena gestión de la educación. Propondremos contextos reales donde este ayuntamiento resulta real, justificado, por demás necesario e ineludible. Sin esta diligente colaboración la gestión de toda organización educativa resultará suficientemente ciega e insostenible. Se pretende contribuir a los fundamentos de una metodología crítica resolutive al interior de las organizaciones educativas, la cual solo es posible bajo la directriz esencial de la Filosofía. Coadyuvamos a la tarea de instalar centros escolares donde el pensar crítico sea la divisa esencial de su gestión y la vocación educativa de los mismos sea conducida, de una vez por todas, por un profesionalismo interdisciplinar, esencialmente guiado por el talante práctico de la reflexión filosófica.

Introducción. Definiciones previas.

Para comenzar, definiremos la tarea de las Ciencias Administrativas. Estas diversas ciencias las consideramos como quehacer direccionado a la consecución de objetivos y fines impelidos por la propia vida de las organizaciones en general. La Administración y sus disciplinas coadyuvantes son un conjunto de prácticas, técnicas, habilidades y saberes surgidos del interior de la problemática de



las organizaciones para su posible resolución (Chiavenato, 2006; George & Álvarez, 2005; Robbins, DeCenzo, & Coulter, 2017; Taylor & Fayol, 1977).

La complejidad del *verbum* administrar emerge a partir de ineludibles agravantes manadas de las organizaciones y tales logran bifurcarse en dos grandes preguntas, a saber: *cómo y para qué*.

La filosofía, por su parte, más allá de ser mal concebida, como Rorty sugiere (Rorty, 1991; Rorty, 1983), como conjunto de cosmovisiones edificantes, por el contrario es una disciplina plenamente radical, cuya vocación eminentemente práctica consiste en preguntar por todo cuanto existe, interroga por la realidad entera, además cuestiona la condición humana, por ahora denominada, con fines metodológicos, drama *inter homines*: espacio humano interactivo donde ocurren todas las comedias y tragedias humanas, justo donde sucede la vida compleja de todas las organizaciones, por ende, la de las organizaciones educativas.

Para la filosofía lo más práctico está en su esencia teórica y lo más teórico tiene su fuente inmediata en la vida práctica. Pierre Hadot (Hadot, 1998), al momento de reflexionar sobre la esencia de la filosofía antigua, con razón nos recuerda la experiencia de un saber hacer esencial puesto en juego en la palabra *sofía*, como parte de la amalgama histórica de la propia filosofía y que hoy podemos seguir reteniendo.

La realidad viva, insistamos, es el germen del preguntar filosófico, la cual interpela (*apello*, del latín, dirigir la palabra, empujar) sin más a todo aquel que se diga filósofo y lo empuja a interrogar por ella. Lo práctico de la filosofía, subrayémoslo, está en el hecho radical de su interrogar afianzado a la realidad, además de guarnecer una potencia conceptual capaz de alumbrar, cual madre y luz de las ciencias —aunque hoy visiones parcas abjuren de ella—, el quehacer conceptual y metodológico de las mismas, incluyendo por supuesto, el de la práctica administrativa en las organizaciones empresariales y educativas.

Lo que es la luz de una linterna para un caminante nocturno, así es la filosofía para las ciencias, por más que hoy el quehacer científico esté imposibilitado para reconocerlo. Así, en razón de lo anterior podemos decir sin rubor que la práctica administrativa en general, lo mismo la gestión de la educación, sin el aval de la reflexión filosófica rigurosa siempre será ciega y, por demás



sorda. Enseguida veremos con fundamentos lo ahora aducido y determinaremos cómo podemos evitar estas funestas sorderas y cegueras tan anquilosadas en el hacer hodierno de la gestión educativa¹.

Fundamentos metodológicos de la colaboración. Directriz de la filosofía.

¿Cómo pueden colaborar la reflexión filosófica y las tareas administrativas en el campo de la gestión educativa en beneficio de una eficiente práctica metodológica para la resolución de problemas? Veámoslo.

El trabajo colaborativo entrambas puede surgir donde la pregunta *por qué* emerge. La agravante *por qué*, no lo olvidemos, es la interrogante teórico-práctica por excelencia de la filosofía. Con esta pregunta el filósofo busca definir los principios básicos de las cosas y sus consecuencias, como bien lo reflexionó Aristóteles (Aristóteles, 1993). Con la cuestión básica *por qué* el filósofo interroga causas, delimita razones e indaga resonancias; pero, ante todo, busca obtener una visión amplia de los asuntos o, mejor, intenta asir o escuchar un espectro amplio del entendimiento de la realidad o de los problemas. Consideramos aquí el concepto de escucha crítica como un campo de comprensión donde el entender y la audición quedan empatados como lugar de inteligencia².

El preguntar filosófico ha de coadyuvar con las agravantes *cómo* y *para qué*, inherentemente esenciales a las tareas administrativas, según lo advertimos. Estas preguntas hoyan la resolución de los problemas de las organizaciones y lo hacen en tanto buscan de manera práctica y eficiente lo conveniente para las mismas, además han de motivar la reflexión del *deber* ético de la tarea administrativa en sentido más filosófico (George & Álvarez, 2005).

¹ Enfatizamos la necesidad de enriquecer los consejos de administración de las empresas comerciales y educativas con un puesto para el filósofo. Su reflexión global, rigurosa y estratégica podría ser muy benéfica para ellas. Lo anterior es posible, claro está, si el curriculum de la carrera de filosofía se ensancha y enriquece con fundamentos de Administración y bastante Pedagogía.

² Los verbos *entendre/attendre/tendre* del francés, como términos donde el entender y el tender participan sustancialmente del escuchar (*écouter*). En el castellano *atender* y la *atención* con facilidad rozan su dimensión audio comprensiva; la inteligencia allí suscitada está potenciada por el verbo latino *intendo* -tendi -tentum como tender hacia, como una originaria tensión del oído que lo haría obedecer (*ob*, frente a; *audire*, escuchar) originariamente para escuchar.



El *cómo* y *para qué* aluden esencialmente a hacer posible la prudencia organizacional en tanto virtud mediadora entre fines y medio ordenados a la resolución de los problemas en las organizaciones, como bien reflexionó el Estagirita (Aristóteles, 1993). Dado lo cual se comprenden en este contexto las siguientes palabras de Henry Fayol: “Hecho de tacto y experiencia la mesura es una de las cualidades del administrador” (Taylor & Fayol, 1977, pág. 157). Bien se puede apreciar nuestra intención de describir un juego colaborativo teórico-práctico de preguntas oscilantes entre reflexión filosófica y tareas administrativas en vistas a la resolución de problemas en la dimensión de las organizaciones educativas. Por lo anterior, retenemos la pregunta *por qué* como la interrogante propia de la filosofía, a contra punto la relativa al *cómo* y *para qué*, la de la prudencia, propias de las tareas administrativas. En el campo de la gestión educativa las tres agravantes deben ponerse en juego con fines resolutivos.

Si hay una localidad en el mundo complejo de las actividades humanas (*inter homines*) donde sabiduría y prudencia deben acontecer será el espacio donde habrán de confluir filosofía y administración, precisamente en la dimensión compleja donde las organizaciones configuran sus fines, objetivos y donde han de ser suficientemente pensantes y resolutivas. Esta convergencia, por ejemplo, debe suceder en el mundo del emprendurismo como conciencia responsable y estratégica para el cumplimiento de metas de diversa índole, pero, ante todo, debe acontecer en las empresas de orden educativo (sean públicas o privadas), pues en ellas concurre invariablemente un *por qué educar* y un *cómo y para qué hacerlo*. Se infiere, a las claras y en esencia cómo la administración de la educación solicita *per se* de esta fecunda e indisoluble juntura reflexiva y el juego de interrogantes que la posibilita. El centro escolar aparece como lugar privilegiado donde filosofía y administración confluyen, pero ente todo, emerge como sitio donde las preguntas esenciales sobre educación han de esgrimirse.

Filosofía y el *verbum* administrar se ponen en juego ambas al plantear problemas al interior de las organizaciones educativas y deben, en colaboración, llegar a solucionarlos. Las dos en conjunción deben ser resolutivas.



La filosofía, debemos subrayarlo, puede y debe llegar a alumbrar el fundamento teórico-práctico de la praxis administrativa y no únicamente lo anterior, sino también puede y debe dar fundamento a la dimensión estratégica de la organización, toda vez que en su seno se pone en marcha una inteligencia organizacional por demás crítica y estratégica; asimismo debe indagar los postulados y premisas de los proyectos organizacionales de manera crítica e integral, considerando en todo momento la dimensión ética de los mismos. Es tiempo de comenzar a concebir al filósofo como un estratega real y efectivo en planificación inteligente de las organizaciones, cualquiera que ésta sea.

Bien visto, la filosofía es, en conjunción con la administración, un quehacer conceptual práctico, dada su dimensión teórica y viceversa; se colige la necesidad de concebir la tarea conjunta guiada y propiciada por la filosofía. Su preeminencia teórica y su potencial crítico se lo permiten. Así como la mano logra ser guiada por el reflejo, el instinto y, sobre todo, por la inteligencia, así también la administración educativa puede ser dirigida por la experiencia y, sobre todo, por un entendimiento crítico y un bagaje conceptual sólido que hace las veces de pensamiento rector de la experiencia. En otras palabras, el *cómo* y el *para qué* deben ser alumbrados en todo momento por un *por qué*. Así pues, queda reiterada y dada a la discusión una prevalencia de la filosofía en esta tarea conjunta, además se insiste en los riesgos de una administración ciega y obtusa cuando no se deja guiar por la filosofía; pero también advertimos un filosofar vano sin una adscripción real a la concreción de la vida *inter homines*.

Después de haber dicho lo anterior, tratemos de concretar las reflexiones anteriores con casos específicos donde la juntura se observa evidente y por demás, necesaria.

Ejemplos metodológicos donde filosofía y administración confluyen provechosamente

La vida de una organización educativa solicita necesariamente la aplicación de múltiples técnicas, saberes y enfoques administrativos para planear, organizar, dirigir y controlar su propia vida académica y administrativa (PDI y PEI, diseño estratégico organizacional, ejecución de organigramas, diseño departamental, gestión de recursos humanos, análisis de la organización,



planificación de cursos, reclutamiento de profesores, diseño de perfiles de puesto, estrategias de fidelización estudiantil, diagnósticos de rendimientos docente y estudiantil, etcétera). En todo lo anterior, hay un *cómo* y un *para qué* puestos en juego. Pero, ¿en qué momento es requerida la filosofía al interior de este proceso de la gestión de la enseñanza?, ¿pueden el *cómo* y el *para qué* de manera autosuficiente concurrir sin la agravante *por qué* propia de la filosofía? Debe evidenciarse el saber hacer que a la experiencia de *sofía* embarga.

Muchas voces denuncian hoy ciertos sesgos en la misión y visión de las escuelas y universidades, sean públicas o privadas; Laval (Laval, 2004) habla de un ataque neoliberal desconsiderado al ámbito de la enseñanza. Múltiples son las causas de la instauración de una confusión en la misión de la educación de hoy en día. Por nuestra parte, acusamos el sesgo, cierto, a políticas liberales globales agresivas, pero sobre todo, a la instauración de una poca inteligencia en la educación incapaz de sopesar medios y fines, además de la poca mesura para dirimir la gestión educativa bajo preguntas críticas, en fin, sostenemos la confusión actual de la gestión educativa al destierro en ella de la reflexión filosófica, al confeso renunciamiento de la filosofía de la educación en la dimensión estratégica organizacional de la enseñanza. Las escuelas hodiernas hacen sus labores desprovistas de interrogantes esenciales; consideran su labor sin pensamiento crítico. Los centros educativos de hoy esgrimen su actividad sin colocar en su centro la pregunta básica de su vocación, a saber, *por qué educar, qué es educar*. El sesgo esencial de la educación de nuestros días radica en la ausencia de este interrogar y, por ende, queda dibujado un vacío, acontece pues, una esencial oquedad del pensar en el ejercicio de la gestión educativa; con lo anterior, deviene un hacer organizacional sin pensamiento crítico; sucede un *hacer organizacional educativo y administrativo, pero sin las luces del pensar*. La administración educativa, pues, dibuja sobre sí una ceguera organizacional, un hacer poco ilustrado. ¿Cómo puede sobrevenir el llenado de ese vacío en el marco de los centros educativos y específicamente, en el contexto de la educación actual? Lo anterior es posible con la conjunción esencial ahora aludida.

La intervención de la filosofía al lado del quehacer administrativo en los marcos de la gestión educativa resulta indiscutible, toda vez que ayuda a poner fundamento e inteligencia a la alta



dirección estimulando un espíritu resolutivo con potencia crítica, además ayuda a planear la enseñanza superior y, sobre todo, puede favorecer estratégicamente la instalación de un *por qué* en la actividad del educar del centro escolar, justo en el corazón del diseño organizacional de la institución; bien se puede constatar cómo los administradores olvidan, como sucede en Robbins (Robbins, et al. 2017) y en Manuel Manes (Manes, 2005), instaurar una estrategia crítica fundada en la pregunta por qué en la dimensión del diseño organizacional.

En lo siguiente, veremos con ejemplos claros cómo la filosofía ha de colaborar con las ciencias administrativas en la gestión de la enseñanza para solventar diversas problemáticas subyacentes, en aras de hacer centros educativos pensantes, conscientes de una práctica educativa asentada en su vocación pedagógica y en un diseño organizacional crítico.

Filosofía y dirección estratégica

La dirección de un centro educativo como organización compleja es posible con el auxilio de ciertos niveles de abstracción conceptual y auspiciada por un grado de inteligencia estratégica inherente a la filosofía. Para ser más precisos, el bagaje conceptual crítico y el nivel de análisis de la realidad propia de la filosofía puede proveer a las organizaciones educativas una inteligencia organizacional estratégica y lo anterior más allá de las discusiones legítimas del tema del diseño organizacional donde se discute si es primero la estrategia o la acción (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003). No olvidemos, en la filosofía su hacer es pensar y su pensar es hacer a un tiempo. La concepción sobre la filosofía como disciplina puramente teórica es algo que debe ser superado.

Ajustémonos a un ejemplo concreto. La planeación de la gestión de una universidad nueva, dado el caso, implicaría la realización de un plan integral y un conjunto de estrategia propias de toda organización en vistas a la consecución de objetivos inherentes a la vocación de la nueva institución u organización (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997); pero, a decir verdad, este plan nacerá obtuso si su prospectiva no es guiada fundamentalmente por una inteligencia a la que podemos denominar prudencial. Una inteligencia prudencial es aquella donde la agravante *por qué* es guía del *cómo* y *para qué*. Esta inteligencia prudencial, promotora de la medida de medios y fines llega a



ser absolutamente desconocida por los estrategias actuales de la gestión educativa, como sucede con Manuel Manes (Manes, 2005) o por Mónica Lewin (Lewin, 2015), para quienes el porqué de la gestión educativa no resulta el basamento de la gestión. Esta inteligencia fronética, por demás humanista-pedagógica, tiene la idoneidad suficiente para saber convivir con un plan definido de negocios para guiarlo, alentarle y proveerle el equilibrio adecuado entre visión pedagógica y de negocio. Las nociones estratégicas como misión y visión son ciegas sin una inteligencia estratégica prudencial capaz de hacer de las mismas algo por demás fecundo, pues se pretende equilibrar una visión humanista inherente a la educación y una prospectiva legítima de negocios. Lo anterior puede ser posible si el filósofo aparece como un estratega crítico mediador en el seno de la organización y sus definiciones, ocupando un lugar que hasta el momento solo ostentaba el pedagogo, el administrador o el mercadólogo como diseñador único de la estrategia en la institución educativa, como sucede con el modelo de Manuel Manes (Manes, 2005) del que debemos distanciarnos de inmediato.

Con ayuda de la filosofía capaz de determinar una frónesis institucional la noción de misión es trocada por la de *vocación*. El término *vocación* organizacional implica la interiorización del ser en la dimensión pragmática bajo la divisa *se es siendo*, queriendo decir con esto lo siguiente: solo se es aquello que uno está llamado a ser; lo que en la organización educativa es espurio será tarde o temprano perjudicial para la empresa educativa, por ejemplo, una organización educativa puramente mercantilista, terminará siendo devorada por su propia imprudencia. Forjar una *vocación* producto de una inteligencia prudencial solo es posible en una organización por efecto reflexivo y conceptual de la filosofía, toda vez que las ciencias administrativas están centradas en el *cómo* y *para qué*, pero les está vedado el *por qué*.

Lo ahora inquirido nos conduce a admitir las fundamentales reflexiones de Aristóteles sobre la prudencia (Aristóteles, 1993) como base teórico-práctica para el diseño de una administración educativa inteligente gobernada por un *saber hacer* prudencial. Este *saber hacer* fronético intenta evitar el escollo de los extremos, tanto los fatigosos y sandios humanismos como los ramplones mercantilismos en la educación como los promovidos por Manuel Manes (Manes, 2004). El *saber*



hacer prudencial pretende circunscribir una deliberación recta de lo conveniente, de lo esencial a la vocación de la empresa educativa. Hoy en día, por ejemplo, las universidades públicas y privadas están siendo guiadas por múltiples estrategias mercantilistas —burdamente simuladas con obtusos humanismos—, las cuales obnubilan su vocación y reducen con suma precipitación el conocimiento a mercancía, el saber a baratos constructivismos del conocimiento o mercantilismos guiados por reflexiones ética ramplonas como el marketing suscitado por Manuel Manes (Manes, 2004). Hoy en día las universidades se legitiman por una imprudencia ciega, la cual impide llegar a ser lo que son: centros integrales de investigación, lugares privilegiados de resolución de problemas para la sociedad, de profunda interpretación de la condición humana y focos eminentes de desarrollo integral humano y bienestar, pero también ubicuidades oportunas de negocios y amplios campos laborales.

Organización y condición humana

La filosofía es una disciplina ordenada a comprender el mundo; su vocación no está en arreglar o componerlo, como bien decía Schopenhauer (Schopenhauer, 2012); sin embargo, su injerencia en el espacio *inter homines* como eminente comprensora de éste y de la condición humana le permite intervenir sobre él en aras de hacerlo más habitable. La filosofía, digámoslo con claridad, lleva en su interior una potencia interventora sobre el mundo en dos sentidos, a saber: por un lado, interviene y actúa con su interrogar crítico en la realidad, esto es, su bagaje intelectual crítico tradicional la impele; por otro lado, interviene en los diversos contextos sociales como fuerza resolutive, su caudal teórico emanado de la realidad se lo permite; no lo olvidemos, es una actividad práctica por ser teórica y viceversa.

La energía interventora de la filosofía guiada por un diagnóstico de la realidad casi siempre radical, puede y debe ser conducido a la vida compleja de las organizaciones educativas a fin de comprender e interpretar problemas en vistas a su solución o posible mengua de los mismos. Ejemplo, en una universidad los jóvenes, profesores o trabajadores en general ostentan un cúmulo de deseos, pulsiones, afectos e intenciones propios de la condición humana no siempre productivos



o creadores; esos deseos o pulsiones laboran, muchas de las veces, contra ellos mismos y, en términos organizacionales, adversos a la estabilidad del centro educativo. A través del diagnóstico radical de la naturaleza humana, como los realizados por filósofos críticos como Schopenhauer o Spinoza, podemos auxiliarnos para comprender lo sucedido en las organizaciones. El pensador de Danzig, por ejemplo, considera la voluntad como fuerza imperante realizada en la pulsiones corporales y afectivas, no obstante aquella puede llegar ser engañada con estratagemas disuasivas y liberadoras (lo que más adelante Freud nombró como sublimación) con el objetivo de encausar su tensión hacia otros derroteros más fecundos y motivadores; teniendo en mente lo anterior, se pueden crear programas, acciones culturales, deportivas o de desarrollo humano, los cuales sean capaces de disuadir aquellos deseos poco creativos en beneficio de otros más provechosos, formativos y robustecedores de la propia organización. La filosofía puede facilitar una comprensión más amplia de las variables independientes de la organización y puede coadyuvar a generar tácticas para la resolución de problemas en los ámbitos del comportamiento organizacional, justo como lo acabamos de ejemplificar. Lo decisivo será en todo momento diagnosticar adecuadamente la naturaleza humana, determinar los prismas conceptuales desde los cuales observar la vida humana, en ello, a decir verdad, la filosofía es reina.

Filosofía y comportamiento organizacional

La filosofía guarnece una tradición crítica sobre la condición humana aplicable a la relación entre organización y contextos humanos de conducta. En otros términos, el Comportamiento Organizacional (CO) puede y debe ser alumbrado por la filosofía y sus consideraciones sobre la naturaleza humana, más allá de las investigaciones de Psicología organizacional. No es posible reflexionar la vida de una organización y su complejidad sin ponderar filosóficamente el bagaje idiosincrático, comportamental o emocional de un individuo o de un grupo en relación con la vida propia de la organización. Como lo advertimos, la filosofía puede ser firme colaboradora y guía al momento de proporcionar elementos teóricos para entender contextos donde se desenvuelve la condición humana en relación a la organización. Pongamos un ejemplo, los integrantes de una



universidad, sea personal directivo, administrativo, docente, alumnos, todos ellos, como sucede en toda organización, actúan, casi siempre, como previamente lo reflexionamos, de forma contraria a los fines y objetivos mismos de la universidad. Lo anterior llega a ocurrir por distintas razones: clima y circunstancias laborales poco favorables, necesidades familiares, individuales o profesionales insatisfechas, propósitos y objetivos organizacionales contrarios a los personales y laborales. Lo que ocurre, en todo caso, en el entramado de la temática de la administración del personal, es el inevitable desajuste entre las circunstancias del individuo, su voluntad y lo que él realmente es. Este desajuste esencial, merced de la filosofía, podemos denominarle *desajuste ontológico*, auténtico talón de Aquiles de toda organización. La condición humana, fundados en el propio Schopenhauer (Schopenhauer, 2017) esgrime en parte sus dolores en el desacuerdo entre lo que decimos que somos, lo que queremos ser y lo que los demás piensan que somos, además de nuestras circunstancias. Esta perturbación o desequilibrio existente e imposible de zanjar del todo, inaugura un teatro de la condición humana irracional y emocional con consecuencias directas en el desequilibrio del centro educativo como organización con fines específicos. La filosofía, lo mismo la literatura, han sido maestras en conceptualizar estos teatros de la condición humana, este desajuste ontológico. La administración de recursos humanos debe tomar nota de esas inmejorables conceptualizaciones (como las testimoniadas en Spinoza, Hobbes, Voltaire, Schopenhauer) y unir esfuerzos para formar en las escuelas programas y acciones inteligentes menguantes de ese desajuste ontológico y deben hacerlo más allá de las simplezas compensatorias del salario emocional o de la motivación organizacional. La escuela poco interesada en formar programas orientados al desarrollo integral, emocional de sus trabajadores y docentes, está simplemente condenada al desequilibrio organizacional y a la disfuncionalidad sistémica, a ésta le será imposible incrementar su robustez institucional. El contrato psicológico del que hablan algunos administradores como Chiavenato (Chiavenato, 2009) debe dar paso a algo más esencial, a una alianza ontológica donde el centro educativo sea para cualquiera de sus integrantes una consciente y formidable ocasión para disminuir sus niveles de desajuste ontológico, al tiempo que cada individuo debe considerarse como fecunda ocasión para el fortalecimiento de la escuela. Lo anterior



puede llegar a suceder cuando un centro escolar se potencia como fecundo lugar ordenado al bienestar integral de sus individuos y evita el reduccionismo fatigoso de ser solo un espacio de trabajo, fuente de lucro o un lugar donde se camina desposeído de su vocación y su por qué.

Reflexión integral y planeación organizacional

La filosofía tiene en su disciplina reflexiva la intención básica de mirar los asuntos de manera lo más amplia posible. Su necesidad de escudriñar las últimas causas concede al quehacer filosófico una disciplina crítica y un comportamiento reflexivo potencialmente idóneo para observar las cosas de manera integral. En los ámbitos del desarrollo estratégico organizacional la planeación y previsión de toda organización puede verse favorecida por esta disciplina reflexiva con mirada global. La práctica reflexiva totalizante de la filosofía intenta escuchar —para evitar hablar exclusivamente del enfoque de la visión— en un radio más amplio y tiene la idoneidad suficiente para sobrepasar la inmediatez de la mirada de las ciencias empíricas. Fayol (Taylor & Fayol, 1977), como se sabe, hace de la previsión parte fundamental del acto administrativo, pero esta disciplina anticipadora puede ser beneficiada si, de la mano de la filosofía, logra establecer las premisas básicas de una planeación integral producto de una mirada vasta y una disciplina comprensiva provista de registros amplios inherentes. Ya es tiempo, insistimos, de abrir puertas a filósofos en los consejos de administración o dirección de las escuelas, no obstante, es necesario que éstos expandan también sus marcos de acción y sus perfiles curriculares para conseguir ese fin.

Filosofía organizacional y el *factor imponderable*

La filosofía guarnece de un marco conceptual capaz de desbrozar el camino para entender e interrogar, como decíamos, la condición humana puesta en juego en toda organización educativa. Las organizaciones empresariales o educativas se erigen sobre el conglomerado de la condición humana, esto resulta indudable. Las elucubraciones sobre la realidad de los humanos y su condicionamiento realizadas por la filosofía o por la literatura, valga decir, pasan muy por encima de las hechas por la psicología organizacional o cualquier psicología del trabajo. Pongamos un ejemplo.



Advirtamos una médula básica en las empresas comerciales y educativas denominado ahora el *factor imponderable*, esto es, el recurso humano o, mejor, la condición humana puesta en marcha en las organizaciones. En este punto anotemos una idea sustancial para la administración de la educación, a saber: si bien la gestión educativa debe tener su sustento en marcos de decisión de control directo, esto es, a partir de estándares establecidos, planes bien definidos, objetivos con claridad propuestos, no obstante, lo más relevante de la organización educativa, a ciencia cierta, siempre se pone en juego en contextos donde se requiere un control indirecto. ¿Por qué ello es así? La respuesta es la siguiente: cuando Fayol (Taylor & Fayol, 1977) asume el *cuero social* como instrumento y órgano de la administración no hace otra cosa sino reconocer a la condición humana y sus avatares como delicado factor cambiante, el imponderable sobre el que penden los principios de la administración. Los principios de la administración, según Fayol (Taylor & Fayol, 1977), no pueden ser rígidos porque existen variables imponderables surtiendo efecto en el factor imponderable. En lo que compete a la administración educativa, cabe advertir lo siguiente: los altos mandos y los más inferiores, pasando por los docentes y trabajadores administrativos de cada departamento ponen en marcha una serie de contextos sustantivos, los cuales definen casi siempre el rostro de la organización, en consecuencia, todo centro escolar solicita en todo momento la puesta en marcha de un control administrativo del todo indirecto. Tratemos de ser más claros. El Desarrollo Organizacional (DO) ha incrementado su caudal teórico en los últimos años y nos refiere la necesidad de reflexionar sobre el ambiente laboral, la motivación o el liderazgo. Sin embargo, llega a suceder que, allí donde el administrador observa desmotivación o falta de liderazgo o pésimo ambiente laboral, ocurre más bien, dado el caso, un conjunto de docentes o trabajadores administrativos vivenciando una y otra vez los asaltos del desequilibrio ontológico donde el ser, la voluntad, las condiciones socio-culturales y la imagen de él mismo nunca logran ser concordes, así pues, ocurre con todas sus sutilezas el factor imponderable organizacional, el cual exige un control indirecto y un conjunto de estrategias más sutiles e inteligentes para menguar el desequilibrio ontológico, ya reflexionado. Así, pues, a menudo no se trata de leer de manera superficial la disfuncionalidad laboral u organizacional a partir del prisma de la motivación o desmotivación o,



como sucede frecuentemente, bajo la lupa de la inadaptabilidad a los cambios (Achilles de Faria Mello, 2004), más bien se debe tener una mirada más amplia y ser más estudiosos de la condición humana para saber determinar aquellas prácticas administrativas ordenadas a atenuar ese gravoso desequilibrio mencionado. La lectura de esa condición humana y los requerimientos para una organización eficiente solicitan, según creemos, una reflexión filosófica fundamental del DO y requieren más un conjunto de estrategias inteligentes de control indirecto para gestionar de una u otra forma el factor imponderable y su inevitable desajuste ontológico.

Filosofía e inteligencia organizacional

Uno de los aspectos más esenciales donde la filosofía puede y debe colaborar con la administración educativa está en el diseño de la inteligencia estratégica gobernante de la organización. Acreditamos en el quehacer filosófico una incuestionable maestría al momento de reflexionar nociones claves relativas al propio entendimiento. Concepciones como razón, inteligencia, aprendizaje, conceptualización, incluso el mismo término *entendimiento* han definido sin duda el paisaje de las discusiones filosóficas y han sido ocasión del surgimiento de múltiples doctrinas. Bien se ve cómo el filosofar es un hacer pensante y un pensar hacedor guarnecido de un bagaje conceptual tradicional e idóneo para colaborar en la estructura y dinámica del pensamiento estratégico organizacional y su entendimiento; asimismo ostenta con bastante suficiencia la potencia teórica para intervenir en la crítica de la inteligencia práctica de la organización educativa y puede proveer, como ya lo advertimos, una inteligencia prudencial capaz de considerar con sumo detenimiento lo adecuado para la organización y ponderar en todo momento la esencia de la vocación del centro escolar.

Conclusiones

Para terminar, digamos unas últimas palabras. La idea bastante difundida de la filosofía como disciplina etérea puramente teórica y confinada a charlas edificantes es más bien producto de visiones sesgadas. No obstante, es tiempo de hacerle ver al filósofo la necesidad de tomar



conciencia de estar siempre y en todo momento en Siracusa —metáfora relativa al mundo como espacio político mundano de múltiples fuerzas ríspidas y casi siempre violentas *inter homines* donde el filósofo puede fracasar, como sucedió con Platón. El centro escolar, siendo realistas, es muy a menudo una pequeña Siracusa solicitante del filósofo, de su potencial crítico y de la tradición pedagógica que le es propia. En la esencia de la filosofía está su inevitable y permanente intervención crítica y resolutiva sobre el mundo. Pensar la realidad como filósofo es ya un *ponerse manos a la obra (managment)* y de manera radical en ella.

El espacio estratégico del centro escolar está gobernado, muy frecuentemente, por administradores y falsos estrategas, cuyas tácticas mercantilistas son ampliamente criticables y adversas a la vocación humanista de la organización escolar. Dichas tácticas imprudentes están francamente gobernadas por principios mercantilistas adversos a una inteligencia prudencial promotora de sanos equilibrios entre visión pedagógica y estrategia comercial. Se infiere así, la necesidad de una inteligencia prudencial gobernante del centro escolar capaz de ser suscitada por la filosofía en conjunción con las ciencias de la administración. No obstante, lo anterior es posible si el quehacer filosófico interviene de manera activa, con potencial resolutivo y crítico en colaboración con las ciencias mencionadas.

La tarea educativa emerge del espacio gravoso, complejo y temible del *inter homines*, allí debe hacer su gravosa labor de mejoría de los humanos. El lugar *inter homines* es lugar activo y violento donde toda comunidad emerge y se legitima, espacio donde toda Siracusa ha surgido, toda maravillosa Atenas se ha levantado, toda Roma briosa se ha erguido y hundido; el lugar *inter homines* es el paraje donde la labor educativa emerge y se legitima, es un grávido sitio donde también la filosofía hubo de nacer para ser concebida como quehacer crítico, radical, resolutivo, como actividad teórico-práctica donde los seres pensando hacen y haciendo piensan; el sitio *inter homines* es un sitio donde en comunidad debemos laborar en conjunto para alcanzar ciertas luces de nuestra mejoría merced de la educación.



Referencias

- Achilles de Faria Mello, F. (2004). *Desarrollo Organizacional. Enfoque integral*. México: Limusa.
- Aristóteles. (1993). *Ética nicomaquea y Ética eudémia*. Madrid: Gredos.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- George, C. S., & Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson Educación.
- Hadot, P. (1998). *¿Qué es la filosofía antigua?* México: Fondo de cultura económica.
- Laval, C. (2004). *La escuela no es una empresa. El ataque neoliberal a la enseñanza pública*. Barcelona: Paidós.
- Lewin, M. (2015). *Gestión educativa en acción. Cómo desarrollar, motivar y liderar a tu equipo docente*. Buenos Aires: Noveduc.
- Manes, J. M. (2004). *Marketing para instituciones educativas. Guía para planificar la captación y retención de alumnos*. Buenos Aires: Granica.
- Manes, J. M. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall-hispanoamerican.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Coulter, M. (2017). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.
- Rorty, R. (1983). *La filosofía y el espejo de la naturaleza*. Madrid: Cátedra.
- Rorty, R. (1991). *Contingencia, Ironía y solidaridad*. Barcelona: Paidós.
- Schopenhauer, A. (2017). *Lecciones sobre la felicidad. La sabiduría de la vida*. México: Orbilibro.



Schopenhauer, A. (2012). *El mundo como voluntad y representación I*. México: Fondo de cultura económica.

Taylor, F. W., & Fayol, H. (1977). *Principios de la administración científica; Administración Industrial y General*. México: Herrero Hermanos