

**Resumen**

*El artículo presenta una profunda reflexión sobre la organización educativa y aporta una conceptualización novedosa de carácter filosófico. Establece la naturaleza y finalidad de la organización educativa y de la organización empresarial y deja sentados los fundamentos para comprender sus aspectos comunes y diferentes y para inferir que la organización educativa no es una empresa. Si bien participa de las características comunes propias de toda organización, su finalidad específica difiere de lo que se entiende por organización empresarial.*

**Palabras clave:** teoría de organización, organización educativa, antropología de la organización, teoría de la educación, organización escolar.

# El ser y el hacer de la organización educativa

“Del conocimiento del fin depende siempre la eficacia del medio; conocer el fin es saber el sentido, y de este se deriva el uso fecundo del medio”. *Altarejos, Rodríguez y Fontrodona.*

Luz Yolanda Sandoval Estupiñan

Doctora en Educación, Universidad de Navarra, Docente Investigadora, Facultad de Educación, Universidad de La Sabana. [luz.sandoval@unisabana.edu.co](mailto:luz.sandoval@unisabana.edu.co)

**Abstract**

*This paper presents a profound reflection upon the educational organization and contributes with an innovative conceptualization of a philosophical nature. It establishes the nature and aim of the educational organization and of the entrepreneurial organization and lays the foundation that will allow understanding of both the shared and the differing aspects existing among them and to infer that the educational organization is not a business organization. Even though an educational organization is an institution that shares the characteristics of any organization, its specific purpose or aim differs from what is understood by entrepreneurial organization.*

**Key words:** Organizational theory, educational organization, anthropology of the organization, theory of education, school organization.

## Introducción

El propósito de este trabajo es establecer la naturaleza y finalidad de la organización educativa a partir del enfoque antropológico de la organización y de la educación, con el fin de contribuir a la reflexión sobre lo que hasta ahora se ha conceptualizado en torno a la organización educativa. El momento que vivimos exige una reflexión seria, un esfuerzo por profundizar en los conceptos y una decisión firme de no dejarse contagiar, acriticamente, de las modas.

El interés en el tema surge de la reflexión, fruto de la formación profesional, de la experiencia adquirida y de la práctica como directivo de instituciones educativas y como docente investigadora universitaria en la formación de directivos, a través de lo cual he podido analizar las siguientes situaciones:

- En los últimos años se ha generalizado la idea de que las organizaciones educativas deben funcionar como empresas y los directores tener un perfil de empresarios para que aquellas sean competitivas, productivas, eficaces y eficientes y logren sobrevivir.
- Las organizaciones educativas, universidades y colegios de hoy día, se están interesando más por ser empresas y descuidan o se olvidan de la finalidad educativa, su función específica.
- Existe un interés más centrado en el beneficio económico y en impulsar estrategias para lograr este propósito a corto plazo, que en la persona y en los objetivos de largo plazo; se le está dando más primacía a lo primero y se está desplazando y perdiendo el interés por lo segundo.
- Parece que la ética dificultara la eficacia y que únicamente la racionalidad instrumental y la técnica fueran suficientes para una buena gestión. En el diseño e implementación de los programas de formación de directivos es marcada la tendencia al desarrollo de habilidades técnicas y sociopolíticas. A la formación humanística, que contribuye a una gestión ética y a la formación de directivos y gerentes virtuosos, no se le da mucha relevancia.
- La mayoría de las aplicaciones implementadas en la organización educativa provienen de la organización empresarial, y se han realizado más desde un razonamiento teórico y técnico que desde un razonamiento práctico.
- Existe una tendencia a evaluar la gestión escolar y universitaria a partir de criterios de excelencia de las empresas.
- Las instituciones educativas se están interesando más por producir que por formar, lo que desvirtúa su naturaleza educativa al orientar su quehacer solamente por resultados. La tendencia al reconocimiento social y a la acreditación de las instituciones educativas centrada en los tangibles, en lo objetivable (*póiesis*), está marcando una orientación exclusiva por los resultados externos con olvido de los resultados internos o intangibles (*praxis*).
- Existe una tensión permanente en las instituciones educativas entre lo pedagógico y lo administrativo, el ideario y la supervivencia, la formación y los rendimientos, el mercado y la academia.

Ante estos hechos surgen algunas preguntas: ¿es lo mismo una organización educativa que una organización empresarial?; ¿la finalidad educativa y la finalidad empresarial son una misma?; ¿qué es lo común y lo diferente en estos dos tipos de organizaciones?; ¿es necesario que la organización educativa funcione como una empresa para que sea exitosa?; ¿son los beneficios económicos el propósito que caracteriza a la empresa y lo que garantiza su supervivencia?; ¿le conviene a la institución educativa seguir extrapolando los modelos de gestión empresarial para evaluar la calidad y para cumplir su finalidad educativa?; ¿por qué las instituciones educativas están más preocupadas por buscar modelos que les permitan ser productivas y autosuficientes, que por buscar modelos que aseguren el éxito de su misión de educar?; ¿es posible armonizar lo pedagógico (ideario) y lo administrativo (beneficios y rendimientos) en las instituciones educativas? Estos plan-

teamientos son puntos interesantes que necesitan ser abordados. Intentaremos clarificar algunos de ellos a lo largo de este estudio.

El conocimiento de las teorías y modelos organizacionales me ha permitido entrar en contacto con el enfoque antropológico y comprender que muchas de las características por las cuales resulta atractivo para las instituciones educativas ser una empresa corresponden a enfoques técnicos y psicosociológicos, que deben ser superados inclusive por la misma empresa. Puede señalarse que hay una tendencia a identificar el propósito de la organización empresarial con el beneficio económico, pero este es un medio; lo deben buscar todas las organizaciones para así lograr mejores resultados en la consecución del propósito. Como se verá en el desarrollo de este tema, el principal beneficio de la empresa no es el económico; aunque es uno de los beneficios, no es el principal. El principal es el beneficio humano, el aumento de capacidades para generar más riqueza, a lo que también se le llama balance social. No se debe confundir beneficio con propósito. Y esta confusión es una de las razones principales por las que se ha equiparado la organización educativa con la organización empresarial. Si bien, como hemos dicho, el beneficio económico es lo propio de todas las organizaciones, porque es una condición para operar y para maximizar el propósito, no es la única.

Existe una apreciación generalizada que considera que las características propias de la organización empresarial son las de todo tipo de organización. Según esto, hay que ver la organización educativa como una empresa, por cuanto el propósito de la empresa consiste en generar beneficios económicos, asegurar la productividad y su rentabilidad. Esta perspectiva desvirtúa no solo a la organización empresarial, cuya razón de ser es asegurar la perdurabilidad, sino a otro tipo de organizaciones, como las educativas. En el fondo subyace, a mi modo de ver, una errónea interpretación de la relación medios-fines. Reconocer los medios como tales y los fines

propios de la organización es la clave para no desnaturalizarla. De ahí que el enfoque antropológico sea pertinente a la hora de reconocer cómo ha de ser tratada esta relación medios-fines en la organización y, especialmente, en la organización educativa.

## 1. La organización empresarial:

### Aproximación conceptual

Es mucha la literatura que hay al respecto, así como variados enfoques de la organización empresarial. No es objeto de este trabajo llevar a cabo un estudio exhaustivo de esas concepciones, sino más bien reflexionar sobre las diferentes finalidades que se han otorgado a la empresa desde su origen y mostrar cómo algunas son finalidades de tipo genérico básicas de cualquier organización humana, y otras son específicas de la actividad empresarial. Posteriormente se analizarán los cambios que se están generando en su concepción, que pasan de una visión economicista a una visión antropológica, y, finalmente, se definirán las características de las organizaciones empresariales a partir del enfoque antropológico.

### 1.1. Finalidades de la organización empresarial

Es conocido que las organizaciones se definen por sus fines. Se caracterizan por ser proyectos dotados de uno o varios objetivos, algunos de ellos comunes a todas las organizaciones y otros específicos de cada una, lo que permite definir las y diferenciarlas. Tomas Melendo explica y recoge muy bien las finalidades comunes a toda organización y las específicas que han caracterizado a la organización empresarial.

#### 1.1.1. Finalidad económica o mercantil

Desde su origen, la empresa ha sido concebida por su finalidad económica. Es decir, "en el sentido esencial de creación y distribución de recursos intrínsecamente escasos, o en el significado más restringido de actividad estrictamente monetaria. Y así, la empresa

ha podido ser definida en función de la producción de bienes y servicios, o de forma más estrecha, atendiendo a la generación de beneficios<sup>1</sup>. Varios clásicos, como Woot, han considerado la creatividad económica como elemento distintivo de la función empresarial, de manera que las empresas crean riqueza, producen más de lo que consumen, por lo que se concluye que, además de su función productora de bienes o servicios, ejercen una función auténticamente creadora al generar un excedente de riqueza.

Individualizar un elemento discriminatorio de las empresas que las diferencie de otro tipo de organizaciones no equivale a definir las en su conjunto como un todo íntegro y pleno. Las consecuencias que se derivan de definir las exclusivamente por su dimensión económica, aun entendiendo esta en su sentido más amplio, conduce, en último término, a un empobrecimiento falsificador. Porque los objetivos de la empresa la definen, pero no en exclusividad. En cuanto agrupación de personas humanas en contacto y al servicio de otras personas, las organizaciones empresariales tienen otros fines más radicales, que deben alcanzar a través de la gestión y del modo propio que determinan sus objetivos y naturaleza económicos.

La producción concebida como único fin de la actividad económica es una deformación, una deshumanización. La producción no es un mal, es necesaria; pero hay algo más que producción y es justamente el modo en que lo producido incide en quien lo produce<sup>2</sup>. Tomando la idea básica de Tomás de Aquino, se puede decir que conseguir ganancias no es malo si no se convierte en finalidad principal de la vida. Transformar la generación de beneficios en objetivo único de la empresa es convertir un valor útil en un valor fin. Es evidente que la sola acumu-

lación de beneficios, sin un fin ulterior que dé razón de ella, no constituye, ni desde el punto de vista ético, ni desde el punto psicológico, justificación suficiente para una vida humana. De ahí que la empresa haya de definirse atendiendo también a miras más altas<sup>3</sup>.

Los beneficios pueden tener un carácter de consecuencia, de algo que sobreviene sin ser lo directamente buscado; ser la consecuencia del hecho de hacer algo bien. En lugar de ser un fin en sí mismo, las ganancias son el resultado de la gestión de los empresarios, pero no necesariamente son lo directamente perseguido por ellos. En torno al tema se plantean diversas inquietudes: algunas organizaciones pueden creer que, cuando no se buscan directamente los beneficios, estos no se generan, o que, por la fijación excesiva de obtención de dividendos, se disminuye el interés prestado a esos otros elementos que son el fundamento del beneficio, de los que los dividendos dependen, tales como: mejor producto, mejor servicio, innovación, participación en los resultados, interés por el cliente. Melendo plantea, de acuerdo con diversos estudios de Peters y Waterman, que “las empresas que parecían estar mejor enfocadas -las que tenían programas de actuación más cuantificados, con los objetivos financieros más precisos- habían obtenido peores resultados financieros que aquellas otras cuyas declaraciones eran más cualitativas y menos precisas”<sup>4</sup>. Melendo concluye que la eficacia (beneficios) se deriva de una actitud ética que exige tratar a las personas dignamente, “dándoles la primacía sobre las cosas, considerándolas siempre como personas, como fines en sí, y no como simples instrumentos ni como cosas. (...) Tratar a las personas -y no al dinero, las máquinas o las mentes- como recurso natural. (...) Tratarlas a ellas -no a la inversión de capital ni a la automatización- como la fuente principal del aumento de la

1 Melendo, T. *Las claves de la eficacia empresarial*, Madrid, Rialp, 1990, 17-18.

2 Cfr. Aristóteles. *Ética a Nicómaco*, 6, 4, 1140b. Se refiere Aristóteles a que acción y producción son dos géneros distintos, hasta el punto de poder afirmar que no hay acción que sea pura *poiesis*

3 Cfr: Melendo, T. *Op. cit.*, 21.

4 Melendo, T. *Ibid.*, 31.

productividad. (...) Corroborar la prioridad de las personas no sólo en la atención a una mejora de cuenta de resultados, sino por su propio valor intrínseco, y encarar bajo la razón de personas a todos los partícipes de la organización empresarial, es el ámbito común para forjar la excelencia del empresario y la actitud ética del empresario”<sup>5</sup>. Esto explica cómo la ética no dificulta la eficacia; una actitud ética, una atención a factores humanos cualitativos y un trato adecuado a la persona puede que, a medio o largo plazo, generen beneficios, ganancias y resultados. Tampoco se puede afirmar que la ética asegura la rentabilidad de los negocios. Lo que sí asegura es que las decisiones serán más humanas y contribuirán a la humanización de la empresa y al desarrollo personal de quienes la integran. Y como la ética reclama eficacia, asegura que en el trabajo se busquen los medios adecuados para el fin propuesto.

Es una afirmación comúnmente aceptada que la persona constituye el activo más importante de una empresa, de cualquier empresa, aunque eso no siempre sea una realidad. A este respecto, Melendo, citando a René MacPherson, presidente de Dana, una compañía que aún un comportamiento decididamente centrado en los individuos y con cuantiosos beneficios, señala que “casi todo el mundo está de acuerdo en que las personas son nuestro activo más importante. Sin embargo, casi nadie obra realmente conforme a esta máxima”<sup>6</sup>. Esto se debe, entre otras causas, a la primacía que se les ha dado a los factores cuantitativos –al resaltar la dimensión *poiética* sobre la *práctica*–, lo que empobrece y relega los valores espirituales y, en consecuencia, la condición estrictamente personal del ser humano. Se ha perdido de vista que es la persona quien hace posible el producto o el servicio para quienes lo demandan; en ocasiones es utilizada como mero instrumento de producción, de dinero (accionistas), de materia prima

(proveedores), de trabajo (empleados), de consumo (clientes). En referencia a la relación medios-fines, conviene tener presente que “lo que lesiona el respeto debido a la persona humana no es estrictamente utilizarla como medio, sino emplearla exclusivamente como tal, como instrumento, desatendiendo su condición de bien en sí. (...) quien tratara a otra persona desde una perspectiva que de ninguna manera incluyera el amor y el respeto, no la estaría considerando como persona, sino que, atentando de manera directa contra su dignidad, la degradaría y –en lo que está de su parte– la reduciría a la condición de mero objeto”<sup>7</sup>.

No parece que existan razones válidas (ni mayores beneficios, ni la supervivencia de la empresa, ni el progreso, ni la ciencia) en la organización para considerar a la persona como simple instrumento. “Todo hombre tiene un derecho derivado de su condición de persona a ser considerado como un cierto fin; no cabe subordinarlo a causa alguna, por alta que esta sea, si ello lesiona su dignidad constitutiva. Todo hombre ha de ser tratado como lo que es, como algo único e irremplazable, provisto de unas características particulares y de un destino peculiar, que en parte él mismo determina. (...) A esto se opone radicalmente la práctica de algunas corporaciones: la de concebir a las personas que con ella se relacionan –de hecho más que de derecho– como uno más, como un simple número, como una de las unidades de un género –proveedor, empleado, cliente– en todo equiparable a los restantes componentes de dicho colectivo y sustituible por ellos. (...) la ilicitud de tratar a las personas como una simple función, como un papel, que tanto puede desempeñar ella como otro individuo de las mismas características. (...) lo importante del individuo no residiría tanto en lo que es sino en cómo funciona”<sup>8</sup>. La

5 Melendo, T. *Ibid.*, 12.

6 Melendo, T. *Ibid.*, 39-40.

7 Melendo, T. *Ibid.*, 46-47.

8 Melendo, T. *Ibid.*, 48.

solución a estos problemas está en la actitud ética de la empresa, fundamentada en la consideración detenida de la intrínseca valía de la dignidad del hombre.

Los bienes y servicios a los que la empresa da vida poseen, además de un armazón económico, un profundo significado humano y, por consiguiente, una honda repercusión social, aspectos de gran importancia que se tratarán a continuación (finalidad humana y social).

### 1.1.2 Finalidad humana:

#### perfeccionamiento personal de los partícipes

Además del valor económico añadido, se han atribuido otros objetivos a la empresa, como prestar un servicio a la sociedad en la que está inmersa y sobrevivir dentro del sistema ateniéndose a las reglas del juego que tal sistema tiene para la supervivencia; también se la ha señalado como factor de transformación de las civilizaciones. Algunos de estos elementos permiten definir tres notas esenciales de la empresa:

- a) entrega de bienes (productos y servicios) a la comunidad social;
- b) obtención de una compensación adecuada para los componentes de la empresa;
- c) consecución de la autocontinuidad por un periodo indefinido.

No obstante, en rigor, no se trata propiamente de una adición de características que hay que cubrir una a una. Básicamente, todas y cada una de ellas hacen referencia a una misma finalidad: perfeccionamiento personal de quienes hacen la empresa; es decir, el desarrollo de las personas.

Teniendo presente la finalidad mencionada, es necesario articular los diferentes objetivos de modo que la adquisición de unos esté unida al logro de los otros. Y así la finalidad de la empresa se traduce en los siguientes objetivos:

- a) proporcionar un servicio a la comunidad social;

b) generar un valor económico añadido;

c) generar una compensación humana suficiente;

d) lograr una capacidad de autocontinuidad.

Los objetivos señalados en b) y d) agrupan el aspecto económico, mientras que los señalados en a) y c), el perfeccionamiento humano, porque el servicio que se presta a la sociedad tiene que redundar en una mejora personal de los miembros que la componen. Esta dualidad se puede integrar en un cometido único. No se trata de añadir un objetivo genérico, común a todas las sociedades humanas, al específico o propio de la empresa, ni viceversa. Lo que ha de hacerse es lograr el propósito común de la manera propia que señalan las dimensiones específicas, o de alcanzar y gestionar los fines particulares de la empresa de modo que con ella se obtenga la finalidad común más radical, es decir, obtener el perfeccionamiento humano, y de la sociedad, mediante la creación y distribución de bienes y servicios y la consiguiente obtención de dividendos, o bien generar utilidades y los subsiguientes beneficios y mejorar con ello a los individuos y a la sociedad en su conjunto. De lo señalado se desprende que el *fin de la empresa* es el que corresponde a la naturaleza humana del empresario, por lo que se puede afirmar que “el fin de la empresa consiste en promover la mejora humana de cuantos con ella se relacionan y de la sociedad en su conjunto, mediante la gestión económica de bienes y servicios que genera y distribuye y de los que naturalmente siguen unos beneficios con los que logra subsistir como empresa. Por consiguiente, perfeccionamiento humano -fin común- a través de los procedimientos que le son propios”<sup>9</sup>. Esta consideración del fin de la empresa añade a las consideraciones estrictamente económicas -beneficio, cuenta de resultados, etc.- la primacía de la persona sobre esos medios.

9 Melendo, T. *Ibid.*, 27.

### 1.1.3 Finalidad social: perfeccionamiento de la sociedad

Promover el perfeccionamiento humano y el de la sociedad, como se ha dicho, es la finalidad última de la organización empresarial y el de las organizaciones en general y a ella se subordinan las finalidades específicas de cada organización. Una vez que se ha subrayado la importancia de que la empresa oriente su acción a promover la mejora personal de cuantos con ella se relacionan, a continuación se abordará por qué y cómo debe promover la mejora de la sociedad, esto es, su finalidad social. Ciertamente “la empresa está inserta en esa sociedad que incide, a su vez, sobre ella. De la capacidad empresarial para dar respuesta a los problemas de esa sociedad dependerán también las posibilidades de esta en cuanto a niveles de satisfacción, calidad de vida y estabilidad social. Pero esta incidencia de la empresa sobre la sociedad no se limita solamente a las prestaciones que la empresa hace o que puede hacer a la misma, sino que la propia estructura empresarial, su estructura de poder y su evolución, implicarán una fuerte incidencia en la propia estructura de la sociedad. No puede nadie negar a la empresa, además de la dimensión sociotécnica y económica, una seria influencia en el modelo de sociedad en la que se quiere vivir y desarrollar. En este sentido es en el que la empresa no es ‘neutral’ al entorno en que incide”<sup>10</sup>. La influencia que ejerce la organización empresarial en la sociedad se manifiesta en los efectos que se derivan de su comportamiento, sea incrementando el bien común o dañando la utilidad pública.

La responsabilidad social de la empresa, cuestión ampliamente tratada<sup>11</sup> y que aquí abordaremos brevemente, se puede integrar en dos sistemas de valores distintos: ganarse la vida y construir vida. Quizás

sea este último el más apropiado para la empresa, no solo por razones éticas, sino también por motivos de eficacia o de subsistencia. Desde esta perspectiva, puede afirmarse que la responsabilidad social es económicamente rentable cuando: “1) la sociedad es la que, en un sentido absoluto, torna posibles los beneficios de una determinada corporación; 2) la sociedad espera de ese organismo empresarial una atención a las necesidades efectivas del entorno; 3) las compañías que satisfagan las expectativas de la sociedad se ganarán su confianza; 4) el resultado último de esa actitud favorable es un incremento de ganancias”<sup>12</sup>. El reto de las organizaciones empresariales se origina en un nuevo estilo de gestión, que pretende administrar con prudencia buscando beneficios a largo plazo e incluyendo beneficios sociales y no solo beneficios económicos a corto plazo.

La empresa debe contribuir al bien común básicamente porque “debe reparar el deterioro que muchas veces de manera inevitable ha deparado a la sociedad. (...) Todo el que es ayudado por el conjunto de condiciones que integran el bien público debe a su vez aportar lo que le corresponda para el incremento y mantenimiento de dicho bien. (...) La propia capacidad de la empresa determina la necesidad de acudir en ayuda de otras personas, y de una manera muy particular, la de colaborar con el bien común”<sup>13</sup>.

La responsabilidad social de la empresa, en su verdadero sentido, está referida al bien común; pues, de acuerdo con Tomás de Aquino, quien persigue el bien común de la multitud persigue también su bien propio, por el beneficio que la parte recibe del todo y porque la parte se debe al todo, de tal manera que el fin se alcanza solamente en relación con el todo. Respecto a la empresa habría que decir, en primer lugar, que su poder configurador sobre el entorno es de tal calibre que puede llegar a potenciarlo o a sanearlo

10 Melendo, T. *Ibid.*, 59.

11 Cfr. Fontorodona, J.; Guillén, M.; Rodríguez, A. *La ética que necesita la empresa*, Madrid, Unión Editorial, 1998.

12 Melendo, T. *Op. cit.*, 62.

13 Melendo, T. *Ibid.*, 67-68.

plenamente, lo que repercute, sin duda alguna, en el florecimiento propio y en el económico de la corporación, en aumento de beneficios para los empleados, en mejora directa del nivel de vida de los clientes potenciales, en incremento del poder adquisitivo, en aumento de ganancias, en salud de la empresa, e incide en los casos de debilidad o conflicto nacional o supranacional al crear condiciones sociales y de mercado adecuadas. En segundo lugar, en la medida en que alcanza su madurez y fin al promover la mejora posible de todos los depositarios con los que tiene relación, la misma posibilidad de contribuir al incremento del bien común constituye, contemporáneamente, la condición de perfeccionamiento conclusivo de la empresa misma<sup>14</sup>.

De este modo, puede concurrir al bien común enunciando que quienes la componen tienen derecho a la propia perfección y para ello debe buscar la promoción de los otros. Y así, “la empresa goza del derecho de colaborar a esa mejora y, en definitiva, a la construcción del bien general. Y con el derecho posee la obligación, (...) siempre y cuando se le respete su libertad y capacidad de iniciativa. (...) Las personas tienen también la capacidad y la libertad para percibir lo que es bueno en sí -y no necesariamente para él- y, por lo tanto, lo bueno y útil para los demás y, en definitiva, para todos los demás: el bien común y ejecutarlo”<sup>15</sup>. Conviene señalar que los intentos en el ámbito de la organización por integrar la ética en la dirección, a través de la responsabilidad social, han sido constantes, con desigual acierto y resultado.

#### 1.1.4 Fin genérico y fin específico

La empresa puede contribuir al bien común cumpliendo su función social, realizando su fin específico: creación de riqueza o utilidades y provisión de trabajo. Acerca de esta finalidad se

puede afirmar con Melendo que “nadie discute -sobre todo cuando el concepto de bienes materiales se amplía hasta dar cabida a los servicios- que la producción y distribución de recursos materiales o, si se quiere, la creación de utilidades o, en su traducción económica, de riqueza, es uno de los momentos en que se articula el fin mismo de las empresas. Esta, por lo tanto, concurre eficazmente a la instauración del bien común en la misma medida en que el bienestar material es parte integrante o condición del mismo. Y en la medida, también, en que la naturaleza de los recursos proporcionados por la empresa favorezca realmente el bienestar propiamente humano de los consumidores. Es obvio, pero no está de más anticiparlo, que si una empresa produce bienes o servicios cuyo uso degrada a la persona humana, por más que dicha compañía parezca cumplir con su fin específico de generar utilidades, en nada coopera al bien común; al contrario, lo daña”<sup>16</sup>.

La creación de riqueza o utilidades, el primer fin específico, no es lo único que el bien común exige, pues se necesitan los bienes materiales en número abundante y suficiente. “La participación en los recursos materiales necesarios constituye un componente del bien común; todos han de tener acceso a ellos; pero como se da el caso de que son las clases más desasistidas las que no pueden beneficiarse de los mismos, ayudar a estas personas necesitadas puede considerarse -con cierto motivo- completar lo que le falta para la realización del bien común”<sup>17</sup>. El segundo fin específico, la provisión de trabajo, se presenta más importante por ser el medio de perfeccionamiento del hombre en cuanto tal. Siguiendo a Melendo, se puede decir que el trabajo es uno de los medios más eficaces, no solo

14 Cfr. Melendo, T. *Ibid.*, 66.

15 Melendo, T. *Ibid.*, 70-74.

16 Melendo, T. *Ibid.*, 79-80.

17 Melendo, T. *Ibid.*, 77.



para subvenir a la propia subsistencia, personal o familiar, y para completar la creación, subordinándola ordenadamente al servicio de las personas, sino para conducir a estas a su propia culminación en cuanto hombres. Además de ser un procedimiento de contribución al bien común, de manera extraordinaria, en virtud de la división del trabajo, con su tarea profesional colabora cada ciudadano en la constitución del bien general de toda la sociedad, a la par que se completa como persona. Por eso, ofrecer a los que en ella ejercen ese cometido la posibilidad de realizar un trabajo digno es uno de los medios internos más eficaces con que las empresas concurren al bien público. La empresa solo contribuye al bien público mediante la provisión de trabajo cuando las condiciones del mismo sean dignas; más en concreto, cuando esa tarea constituya una ayuda eficaz para el crecimiento de la humanidad y de las virtudes morales de cuantos en la corporación están empleados<sup>18</sup>.

A través de los fines específicos, la organización empresarial cumple su función genérica. Esto es lo que le resulta propio por el hecho de ser una organización: la promoción de todos los que la componen. El fin genérico de las organizaciones está relacionado con “la mejora personal en tres ámbitos constitutivos del bien humano: el de las virtudes morales, el de los bienes de la cultura y el de las condiciones materiales de subsistencia y bienestar”<sup>19</sup>.

## 1.2 Cambios en la conceptualización

Llano señala que el estudio de las grandes tendencias empieza a dejar ver un cambio, un nuevo modo de ver las cosas, lo que le ha permitido identificar unos valores dominantes y unos valores ascendentes en la cultura de la empresa. Los prime-

ros aún imperan y los segundos empiezan a emerger cada vez con más fuerza, en lo que él llama la nueva sensibilidad con miras al logro de una contemporaneidad auténtica. A cada uno de los seis parámetros que establece le señala el valor dominante y el ascendente, mediante lo cual ilustra la forma como se están generando los cambios en el concepto de la empresa, que han pasado de una visión economicista de comienzos del siglo XX a una visión antropológica de finales del siglo XX y comienzos del XXI. Dentro de dichos parámetros se encuentran<sup>20</sup>:

- *La finalidad de la empresa.* En la línea de los valores dominantes sigue vigente la idea de que el objetivo principal y casi exclusivo de la empresa económica es la ganancia, las utilidades, el beneficio. La perspectiva humanista de la nueva sensibilidad adopta una visión pluridimensional, según la cual las finalidades de la empresa son cuatro: a) proporcionar un servicio a la comunidad social; b) generar un suficiente valor económico añadido (beneficio); c) proporcionar a sus miembros satisfacción personal y perfeccionamiento humano; d) lograr una capacidad de autocontinuidad o permanencia. Los valores emergentes enfatizan las finalidades a) y c) y los valores dominantes insisten en que los fines esenciales son b) y d). Las finalidades a) y c) se corresponden con un pensamiento antropológico y social. Como se ha dicho, estos bienes específicamente humanos tienen calidad de fines; los bienes económicos son mediales y, por lo tanto, subordinados a otros más altos. Por esta razón, no debe haber contraposición entre el aspecto humano y el financiero de la empresa, sino una síntesis que supere por incremento en vez de por eliminación.
- *Tendencias humanas básicas.* Tomando como referente los valores dominantes, la

18 Cfr. Melendo, T. *Ibid.*, 80.

19 Melendo, T. *Ibid.*, 75-76.

20 Cfr. Llano, A. *La nueva sensibilidad*, Madrid, Espasa, 1988, 154-166.

respuesta es clara: el afán de posesión, la tendencia a tener más, la pulsión de dominar y triunfar. La tendencia humana básica es el deseo: el impulso hacia la posesión y el disfrute. Los valores ascendentes, en cambio, enfatizan otra tendencia fuerte, que es la efusividad, la necesidad de aportar, compartir y de crear. Los bienes a los que tiende el deseo son de tipo material; al compartirlos, disminuyen y se devalúan. Con los de la efusividad pasa lo contrario: aumentan cuando se participan. La eficacia reside, más bien, en el aumento de tendencias creativas. El impulso de emprender es efusivo, creativo, expansivo, proyectivo.

- *Definición de la estrategia.* Es convertir el logro de los objetivos en la única medida de éxito de la estrategia, con independencia de sí, para conseguirlos, se han respetado o no los criterios básicos, las políticas, de la empresa. Separados de sus criterios inspiradores, los objetivos intencionales se degradan a meros resultados fácticos. Lograr los resultados a cualquier costo es algo que ninguna institución se puede permitir. Desde los valores emergentes, el enfoque es más estético que mecánico. La visión cualitativa es comprensiva y dinámica, mientras que la meramente cuantitativa es inercial. Un progreso mecánico no es una acción. Es solo la vía hacia un resultado que no enriquece las condiciones iniciales. Desde esta perspectiva, la estrategia debe formularse y evaluarse a partir del fin genérico y específico de las organizaciones y no únicamente desde los fines mediales: beneficio económico y supervivencia.
- *Consecuencias de la actividad empresarial.* Fijarse más en los resultados que en los principios es un defecto de visión al que cabría llamar astigmatismo social. Pero resulta fre-

cuente que tal distorsión perceptiva vaya acompañada de una miopía social, de una visión corta, que no va más allá de los propios objetivos y de las cercanas circunstancias. La nueva sensibilidad pretende rectificar ese voluntarismo perceptivo ampliando y diversificando el campo de visión.

- *Desarrollo de las personas en la organización.* La cultura de una empresa, su estilo cognoscitivo y ético, se traducen, sobre todo, en la forma en que trata a sus integrantes y la forma en que logra que se perfeccionen, en que crezcan y se desarrollen en la corporación. Y, en buena parte, el tipo de desarrollo personal que la organización cultiva depende de los sistemas de promoción interna que tenga establecidos. En el sistema de los valores dominantes, la promoción consiste en subir de un nivel a otro, en la línea de rango que empuja de abajo hacia arriba, con metas de preponderancia que suscitan la competencia. Pero esta tendencia resulta perversa si no se sintetiza en el valor ascendente que es la inclusión o sentido de pertenencia. Es una tendencia que se mueve en el ámbito interno del ser y no en la superficie externa del tener y del aparecer.
- *Actitud ante los impulsos espontáneos.* Mientras se siga considerando que la finalidad de la empresa no es más que la ganancia; si se plantean las estrategias desde el punto de vista de los resultados y no desde la perspectiva de los principios; si se da prioridad a los objetivos primarios sobre las responsabilidades secundarias; si tales son todavía los valores dominantes, entonces no es extraño que las apetencias desiderativas y de rango estén a flor de piel. La tendencia al disfrute inmediato de gratificaciones sensibles es culturalmente letal. Adormece la capacidad de proyecto, fomenta el confor-

mismo y domestica la disidencia. Se mueve en una espiral descendente, que sume a las personas en el vórtice del hedonismo. Esta es la tendencia dominante. La tendencia emergente reclama en la producción calidad real, y alto nivel estético en el diseño, suscita la selección en el consumo, reclama la sobriedad, la templanza y el autodomínio y exige acoplar los instrumentos tecnológicos a las capacidades éticas. Las nuevas oportunidades vitales nacen de conferir al trabajo su auténtico sentido de servicio, de misión.

### 1.3 Una conceptualización fundamentada en el enfoque antropológico

Pérez López analiza el concepto de empresa desde los enfoques y teorías organizacionales descritos: el enfoque mecanicista o de sistema técnico, el enfoque psicosociológico u orgánico y el enfoque antropológico. Pone de relieve las consecuencias para la organización empresarial y para la sociedad cuando se concibe la empresa en términos de los dos primeros enfoques y explica las características y los beneficios del enfoque antropológico. Consecuentemente, define la empresa como una organización humana. “Dentro de las organizaciones humanas, la empresa es una especie o tipo concreto de organización cuyo objetivo es el de producir y distribuir riqueza. Los sistemas productivo-distributivo y de incentivos de una empresa pretenden regular la producción, distribución y consiguiente adquisición de bienes y servicios. (...) Todos los que participan en una empresa lo hacen, *entre otras razones*, para conseguir unos ciertos bienes o servicios. (...) El propio objeto de la empresa es la producción y distribución de la riqueza material”<sup>21</sup>.

El propósito de la organización empresarial no es el beneficio económico. Lo que sí es característico de ella es la creación o distribución y reparto de bienes

materiales. La diversidad de motivos por los que los seres humanos participan en las organizaciones empresariales es tan grande como la de los que participan en cualquier tipo de organización. No se puede decir que el único motivo por el cual las personas se relacionan en la organización empresarial sea el logro de bienes o servicios, o lo económico. Al respecto, dice Pérez López: “Puede que en algunos casos sea el motivo dominante (no único), pero en otros muchos ni siquiera es así. (...) La creencia de que el propósito de la organización empresarial es el beneficio económico constituye un error frecuente que está en la base de lo que se escribe sobre la empresa”<sup>22</sup>.

En este sentido, “el mayor riesgo que tiene la empresa, respecto a otras organizaciones humanas, de ser reducida a un sistema técnico le viene de que, por razón de su objeto, el primero de aquellos valores, es decir, el valor económico, tiene para ella una importancia fundamental. (...) En efecto, una empresa ha de producir más de lo que consume o deja de ser empresa, (...) pero no es lo mismo reconocer la necesidad que tienen las empresas de lograr metas económicas, que decir que tales metas son las únicas. (...) No puede confundirse la afirmación de que la empresa ha de obtener como condición necesaria de funcionamiento un balance positivo entre el valor económico producido y el valor económico consumido, con la afirmación de que lo que ha de hacer es maximizar esa diferencia. (...) La consecuencia inmediata de estos errores es la de confundir la empresa con un sistema técnico”<sup>23</sup>. Si los directivos deciden sobre esta base se tiende a destruir la realidad orgánica e institucional de la empresa, es decir a destruirla como organización humana.

Los motivos económicos forman parte de todas las organizaciones porque son una condición para

21 Pérez López, J. A. *Fundamentos de la dirección de empresas*, Madrid, Rialp, 1993, 4a. ed., 34.

22 Pérez López, J. A. *Op. cit.*, 34.

23 Pérez López, J. A. *Ibid.*, 36.

poder operar. Cuando una organización orienta su propósito exclusivamente al beneficio económico, se reduce al enfoque mecanicista o de sistema técnico. Una organización puede ser concebida -tanto a la hora de explicarla como de dirigirla- como un sistema técnico, un organismo o una institución. El enfoque dependerá de la calidad de los motivos de quienes toman las decisiones.

El enfoque o paradigma antropológico concibe la empresa como institución, es decir, como “una realidad humana cuya razón última es la organización de capacidades de las personas para satisfacer necesidades de esas mismas personas”<sup>24</sup>. Desde ese punto de vista, la empresa “posee tres dimensiones características que definen su calidad, su auténtico valor; son esas propiedades que hemos denominado eficacia, atraktividad y unidad. (...) Cualquiera visión realista de la empresa suele reconocer que esta tiene la función de crear riqueza (eficacia), a través de la aplicación de unas capacidades operativas específicas (lo que llamamos su objeto) para satisfacer necesidades concretas (que denominábamos misión externa). En síntesis, al pensar en la empresa se está pensando en las tres dimensiones siguientes:

- la cantidad de riqueza que crea a través de su operar;
- su capacidad de hacer las cosas, que corresponde a la que es capaz de desarrollar en sus productores, a través del correspondiente aprendizaje de estos;
- su capacidad de saber qué cosas hay que hacer para satisfacer las necesidades reales de sus consumidores”<sup>25</sup>.

Desde el punto de vista dinámico, la empresa, al realizar sus operaciones, va aprendiendo positiva o negativamente. Los procesos de aprendizaje vienen definidos por los cambios que suceden tanto en el plano de su capacidad de hacer, como en el de su

capacidad de saber qué hay que hacer. Estas cualidades son las que le otorgan capacidad para alcanzar los objetivos que desee, así como para definir qué objetivos concretos ha de proponerse si quiere ser coherente con su propia supervivencia y mejora. La eficacia, la atraktividad y la unidad son valores que abstractamente representan la bondad de una empresa tanto desde el punto de vista económico (creación de riqueza: eficacia), como del sociológico (capacidad de operar: atraktividad) y del moral (capacidad de aplicar sus posibilidades operativas a la satisfacción de necesidades humanas, a través de la correcta definición de las metas de acción: unidad). Normalmente, las decisiones que se toman en una empresa tendrán consecuencias en los tres planos mencionados y pueden ser positivas en uno de ellos y negativas en otro u otros.

Muchas organizaciones y empresas se identifican en las definiciones formales con un enfoque antropológico. Tales definiciones, además, son expresadas en los documentos relacionados con su imagen corporativa (principios, misión, visión, objetivos y propósitos), pero luego, en el operar de la organización, en la práctica, estas solamente se concentran en la eficacia, en la consecución de metas económicas, en ofrecer productos y servicios que les permitan obtener recursos a corto plazo, descuidando los otros dos factores esenciales para lograr su supervivencia a través de un crecimiento natural: el aumento de la capacidad técnica y la satisfacción de las necesidades reales de los clientes. Pierden identidad, se desvían de su propósito fundamental y descuidan el desarrollo y crecimiento de su recurso primordial: la persona.

De este modo, “el análisis de una empresa como institución reconoce que su valor más importante está ligado a su realidad moral, al grado de unidad que efectivamente posea. Ese valor es el que más directamente determina la evolución futura de los otros dos. Por supuesto que, a corto plazo, existen unos niveles mínimos de eficacia y atraktividad que son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar.

24 Pérez López, J. A. *Ibid.*, 115.

25 Pérez López, J. A. *Ibid.*, 115-116.

Por eso, en una visión institucional nunca se hablará de que la empresa tenga que maximizar nada. Generalmente se hablará de unos mínimos necesarios, siendo, además, muy conscientes del peligro que supone el excesivo hincapié en los resultados inmediatos -eficacia-, en razón de las consecuencias negativas en los otros planos de la realidad”<sup>26</sup>.

## 2 La organización educativa: aproximación conceptual

Existen varias denominaciones para referirse al lugar o contexto donde se educa, donde se lleva a cabo la acción educativa o la formación de las personas, donde se realiza el proceso de enseñanza y aprendizaje: escuela, universidad, institución educativa, institución de educación superior, organización escolar, centro educativo, colegio. Algunas de ellas sirven para señalar o especificar el nivel educativo al que corresponde la educación que se imparte: preescolar, básica primaria y secundaria, media y superior. Estas denominaciones se refieren a organizaciones de educación formal. Es decir, “al sistema educativo altamente organizado y estructurado jerárquica y cronológicamente, que abarca desde el jardín de infancia hasta los más elevados niveles de la universidad. En la mayoría de países, la asistencia escolar es obligatoria hasta una edad específica y los logros de los estudiantes, generalmente medidos por años de asistencia a clase y test, son simbolizados por una jerarquía de certificados, diplomas y títulos”<sup>27</sup>.

Existen organizaciones que orientan su acción a la educación no formal, a “actividades o programas organizados fuera del sistema escolar, pero dirigidos hacia el logro de objetivos educacionales definidos”<sup>28</sup>, y organizaciones que orientan la educación a nivel macro, pero estas últimas no cumplen con la característica señalada antes, el contexto específico donde se

desarrolla la educación: la institución educativa, el marco organizativo de la escuela, de la universidad, donde se realiza la actuación educativa (formación y enseñanza) a través de un sistema formal. La escuela y la universidad son organizaciones educativas formales.

Lo primero que se debe señalar con relación a la naturaleza de la organización educativa es que es una organización humana, y en ese sentido tiene lo propio, lo común a todas las organizaciones: la finalidad humana y social, el perfeccionamiento personal y social, aspecto que se ha tratado ampliamente en el punto anterior. En segundo lugar, tiene una función específica -educar-, un para qué, que hallamos en la dimensión teleológica de la educación. La organización educativa tiene como finalidad la formación de las personas, cooperar a su proceso de humanización, facilitar su propio perfeccionamiento, ayudar a alcanzar la excelencia, la plenitud<sup>29</sup>.

La organización educativa es el medio a través del cual se posibilita la actuación educativa (enseñanza y formación), la actividad de enseñar: la docencia, y la acción de aprender: la formación. “Del conocimiento del fin depende siempre la eficacia del medio; conocer el fin es saber el sentido, y de este se deriva el uso fecundo del medio”<sup>30</sup>. Lo que parece evidente es que cuando algo está claro es porque se conoce el fin y entonces sobran las interpretaciones, pues se conoce y se sabe cómo hemos de actuar. Antes de resolver el cómo es preciso ocuparse del para qué; para producir eficazmente es necesario conocer el sentido.

### 2.1. Naturaleza y finalidad de la educación

Existen diferentes concepciones sobre educación<sup>31</sup>, en su mayoría guiadas por la dominante

26 Pérez López, J. A. *Ibid.*, 117.

27 Coombs, P. H. “El futuro de la educación no formal en el mundo cambiante”. En: *La educación no formal, una prioridad de futuro*. Documentos de un debate, Madrid, Santillana, 1991, 43.

28 Unesco-OIE. *Tesaurus de la educación*, Paris, 84.

29 Cfr. Naval, C.; Altarejos, F. *Filosofía de la educación*, Pamplona, Eunsa, 2002.

30 Altarejos, F.; Rodríguez, A.; Fontrodona, J. *Retos educativos de la globalización. Hacia una sociedad solidaria*, Pamplona, Eunsa, 2003, 53.

31 “Desde que fue aceptado como axioma indiscutido que la educación es una ‘fábrica’ de los individuos deseables para una sociedad justa, solidaria, democrática, etc.” (Naval, C.; Altarejos, F. *Op. cit.*, 14).

racionalidad tecnológica e instrumental, que deja sin contestar aspectos esenciales como quién es la persona que se educa y cuál es la naturaleza y finalidad de la educación. Sin embargo, para el objeto de este trabajo y teniendo en cuenta que lo que suscita la sociedad globalizada, y en lo que muchos autores convergen, es en la primacía de la persona, núcleo radical del quehacer educativo, se ha optado por el concepto de educación que a continuación se explica, porque pone en primer plano la dimensión ética de la actuación educativa (sin desdeñar aspectos técnicos) y está fundamentado en un enfoque antropológico, que permite superar el dualismo existente entre lo individual y lo social.

“Educar es, en su sentido primigenio -entendido como actividad-, dirigir, encaminar (lo propio de la enseñanza); y, aplicado a la acción, perfeccionar y desarrollar las facultades intelectuales y morales (lo propio de la formación)”<sup>32</sup>. El dualismo ser individual y ser social presente en la actuación educativa ha de ir dirigido a integrar los diversos saberes teóricos que intervienen en la actuación del educador. Para entenderlo se propone la distinción hecha por la filosofía griega entre *poíesis* (hacer cosas) y *praxis* (obrar), que se corresponde con enseñanza y formación. “La primera hace referencia a acciones realizadas por el hombre que, al finalizar, quedan plasmadas en un resultado exterior y llevan la impronta de quien lo realiza. (...) La acción personaliza a lo producido (...) y quien lo realiza también se perfecciona. (...) La *poíesis* se mueve en el ámbito de los resultados y de las habilidades técnicas -en cómo hacer las cosas mejor-, es decir, en la satisfacción de las necesidades. Pero reducir la actuación educativa a *poíesis* es contemplar al hombre como una cosa, es fijarlo, objetivarlo (...) La *praxis* hace referencia a la acción en sí misma, a aquellas acciones que permanecen en el propio sujeto -ver, oír, pensar- o a las acciones del hombre en cuanto influyen en él mismo. La acción personaliza al sujeto

que la realiza. (...) El ámbito del actuar propio de la *praxis* se refiere a la sabiduría práctica y a los hábitos del carácter que nos hacen ser mejores, y no sólo a hacer las cosas mejor, en referencia a los hábitos intelectuales y morales”<sup>33</sup>. La actuación educativa como *praxis*, lejos de objetivar al hombre, lo contempla desde una posición permanente de trascendencia, en la medida en que es capaz de otorgar sentido a lo producido; y desde una de apertura, lo que permite entenderlo siempre con referencia a. La persona no es única en el mundo, ya que existen otras personas con las que hay que contar.

Decía Aristóteles<sup>34</sup> que acción y producción son dos géneros distintos, y se puede añadir, recurriendo a Altarejos, que no hay acción verdaderamente educativa que sea pura *poíesis* -enseñanza-, porque en toda acción educativa, aun en aquella que finalice una obra exterior, hay un proceso de decisión en el que el sujeto no solo decide sobre el objeto, sino también sobre sí mismo -es el aspecto formativo que conduce a la actuación educativa-<sup>35</sup>. Desde este punto de vista, la actuación educativa (enseñar y aprender) no es solamente un proceso de socialización, sino que, a través de este, la acción del educador influye en él mismo y en las demás personas afectadas por sus decisiones, plenificándolo. “La integración de los saberes que requiere la actuación educativa no debe venir del lado de la técnica porque esta ofrece una visión fragmentaria e incompleta del hombre. Por el contrario, son los saberes humanísticos los que estudian la nota diferencial de la acción humana -su carácter práxico o práctico-, y por lo tanto a quienes corresponde, desde una posición jerárquica superior, llevar a cabo esta función de síntesis (integración en el todo), en la que los saberes técnicos ocupan una posición subordinada”<sup>36</sup>.

33 Altarejos, F.; Rodríguez, A.; Fontrodona, J. *Ibid.*, 94-95.

34 Cfr. Aristóteles. *Ética a Nicómaco*, 6, 4, 1104b.

35 Cfr. Altarejos, F. “La acción educativa: enseñanza y formación”. En: *Dimensión ética de la educación*, Pamplona, Eunsa, 2a. ed., 2002, 79-95.

36 Altarejos, F.; Rodríguez, A.; Fontrodona, J. *Op. cit.*, 95-96.

32 Altarejos, F.; Rodríguez, A.; Fontrodona, J. *Op. cit.*, 95.

El tratamiento científico de los medios es diferente al de los fines. La distorsión del tratamiento y del ordenamiento de los diferentes tipos de saberes no es nueva. Sin embargo, es necesario dejar claro que la primacía de la técnica pone en peligro a la sociedad. Por el contrario, un correcto orden jerárquico de los saberes exige devolver la primacía al saber teórico sobre el práctico, y al hombre sobre el cosmos, y otorgar así el papel rector a las humanidades y a la ética. El carácter subordinante de la ética sobre los saberes técnicos significa que el educador, junto con su preparación técnica, tenga un espíritu humanista, conozca bien cómo es y cómo actúa el hombre. La ética reconoce los saberes inferiores y la necesidad de los saberes técnicos en la actuación educativa y en la organización de las instituciones educativas. Lo importante es saber encuadrar la técnica sin desplazar la persona del lugar que le compete. En este contexto, “la función de síntesis que le corresponde al educador consiste más bien en lograr que la persona sea considerada como persona dentro de un sistema racional establecido, o dicho de otro modo, en establecer un sistema racional sin desplazar o ensombrecer el carácter único de la persona”<sup>37</sup>.

Desde esta posición jerárquica superior, el lugar que corresponde a la ética en la actuación educativa se concreta en tres aspectos

- En la definición de la naturaleza y finalidad de la educación se encuentran los bienes honestos, que son los que contribuyen al desarrollo integral de la persona y a su plenificación.
- En los principios generales de actuación<sup>38</sup> se encuentran las normas. Los principios no se dan a priori, sino que son fruto del conocimiento y de la experiencia acumulada. El educador tiene en cuenta los principios generales y la situación concreta en la deli-

beración; esto es la racionalidad práctica, la sabiduría práctica. La toma de decisiones requiere un proceso de análisis de las circunstancias particulares del problema y del modo que estas se concretan en principios generales, y un proceso de síntesis que lleve a elegir entre alternativas.

- En el proceso de la toma de decisiones tienen importancia especial las virtudes morales, que ayudan a la sabiduría práctica a decidir mejor, al tiempo que, a través de decisiones correctas, crecen y dejan a la persona mejor dispuesta para tomarlas<sup>39</sup>.

La acción educativa es esencialmente ética por el hecho de que exige la intervención del educador y del educando. El obrar bien compromete a la persona del educando y del educador en la decisión y en la acción. El educador es responsable desde el primer momento del proceso y de los efectos que desencadena. Los métodos y la planificación, desde esta perspectiva, son subsidiarios de la acción íntegra e integradora del educador. Ver y tratar al educando como persona supone implicarlo en su proceso de aprendizaje para que contribuya activamente a su educación. “El aprendiz, tanto como recibir, debe aportar, y esto no es posible si el educador, además de dar, no está dispuesto a recibir o, dicho más plenamente, a aceptar”<sup>40</sup>. Compartir es necesario para dar sentido profundo al tener o poseer; estos aspectos carecerían de sentido si la persona se cierra a sí misma y no da lo que tiene. “Dando, pero también dándome, no sólo beneficio a otros, sino que me perfecciono personalmente, o sea, me perfecciono como lo que soy: en definitiva aprendo a ser”<sup>41</sup>. Dar y aceptar corresponden a la libre donación personal; dejar ser es el acto de la trascendencia que constituye signo auténtico de la personalidad.

37 Altarejos, F.; Rodríguez, A.; Fontrodona, J. *Ibid.*, 97.

38 Se pueden encontrar enumeraciones de esos principios en Cfr. Grises, G.; Shaw, R. *Ser persona*, Madrid, Rialp, 1993

39 Cfr. Altarejos, F.; Rodríguez, A.; Fontrodona, J. *Op. cit.*, 97-100.

40 Altarejos, F.; Rodríguez, A.; Fontrodona, J. *Ibid.*, 200.

41 Altarejos, F.; Rodríguez, A.; Fontrodona, J. *Ibid.*, 184.

La educación tiene una dimensión ética porque a través de ella los sujetos que participan se perfeccionan y porque exige obrar bien, utilizar los medios correctos. “La globalización pone en primer plano la dimensión ética de la educación, y esto en varios sentidos: la formación de educadores, la necesidad de unas pautas comunes de formación humana, la referencia generalizada hacia unos valores morales idóneos o el marco deontológico de la profesión educativa”<sup>42</sup>.

## 2.2 Conceptualización sobre la organización educativa

Desde el punto de vista de la finalidad, se puede decir que una organización es educativa si forma, educa; si su actividad productiva (enseñanza), su buen hacer, se orienta a suscitar en la persona un obrar feliz, una actuación ética. Si esto no sucede así, no es educativa. La organización educativa es el ámbito donde se realiza la acción formativa para posibilitar a la persona crecer, mejorar, perfeccionarse, desarrollarse integralmente y trascender. Es donde se satisface la necesidad de educabilidad a través de la enseñanza. Es donde se forman personas íntegras, que contribuyan a transformar la sociedad. Es el medio a través del cual se posibilita el fin último de la educación: la persona formada<sup>43</sup>.

Las organizaciones que tienen como propósito, tanto en su intención como en su acción, formar personas (en el pleno sentido de lo que significa formación) a través de la enseñanza son organizaciones educativas; de lo contrario, no lo son. Muchas de ellas se han dedicado más a la actividad educativa, a la dimensión poiética, y han descuidado su finalidad formativa, la praxis, lo que desvirtúa su razón de ser. “La enseñanza -actividad del educador- dispone las mejores actividades a realizar por el educando, tanto en el orden del conocimiento teórico como en el

orden del hacer práctico. ¿Cuáles son las mejores y por qué? Las que más eficazmente susciten acciones en el aprendiz, porque ellas son el cauce del perfeccionamiento humano, que debe ser entendido como crecimiento personal”<sup>44</sup>. De este modo, “la formación humana es el crecimiento personal asistido o ayudado. Esta ayuda puede ser: a) formalmente intencional, o b) indirecta y espontánea, no buscada como tal ayuda, pero ejercida de modo derivado como influencia formativa. En el primer caso se puede hablar con propiedad de agentes formativos; en el segundo, de ámbitos de formación”<sup>45</sup>.

La palabra educativa tiene una implicación: “La integración de la actividad de enseñar con la acción de aprender cuando esta tiene un carácter formativo, esto es de crecimiento perfectivo en el que aprende”<sup>46</sup>. Siguiendo el planteamiento de Naval y Altarejos se puede afirmar que la enseñanza, para que sea educativa, tiene que tener por finalidad ayudar a formar en virtudes, pues a través de ellas el ser humano crece en la posesión de sus actos, lo que constituye la médula del perfeccionamiento personal. La formación de hábitos operativos buenos, o virtudes, con la ayuda de la enseñanza es la esencia de la educación; y siendo las virtudes perfecciones intrínsecas de las potencias humanas, la educación se realizará según la capacidad de actualización de estas. Este planteamiento indica que la educación es como el crecimiento personal: tiene una jerarquía y unos grados en su realización que se corresponden con la naturaleza ético-antropológica de la persona; pero no son un mero reflejo de ella. El desarrollo jerárquico de las potencias determina el sentido y progresión de la acción educativa, haciendo que esta atienda a lo primario antes que a lo superior, aunque sin negar su mayor excelencia. Así, las potencias superiores -inteligencia y voluntad-, siendo el obje-

42 Altarejos, F.; Rodríguez, A.; Fontrodona, J. *Ibid.*, 77.

43 Cfr. Altarejos, F.; Rodríguez, A.; Fontrodona, J. *Ibid.*, 19.

44 Naval, C.; Altarejos, F. *Op. cit.*, 185.

45 Naval, C.; Altarejos, F. *Ibid.*, 198.

46 Naval, C.; Altarejos, F. *Ibid.*, 213.



to supremo de la enseñanza y el núcleo decisivo de la formación humana, no son, pese a ello, el primer referente de la acción educativa; pues las potencias superiores requieren un desarrollo proporcionado de las inferiores para poder operar en plenitud<sup>47</sup>.

De este modo, se atienden primero las funciones o potencias vegetativas y locomotrices, luego las potencias sensitivas y luego las potencias racionales. Las primeras generan costumbres; las segundas ya puede decirse con rigor que forman hábitos o virtudes básicas; las potencias racionales ordenan a las sensitivas; por lo tanto, los hábitos o virtudes se toman en sentido pleno y completo. Como la persona es una unidad en su ser, las potencias se articulan en su actuación. Ahora, la actuación de una potencia afecta a la totalidad de la persona, cuya formación, para que sea humana, debe integrar todas las potencias con el fin de reforzar y consolidar la unidad personal, manifestada operativamente en la razón<sup>48</sup>. De lo anterior se concluye que la formación humana es integral. "Al tener como referencia a la persona, no cabe pensar en una verdadera educación, llámesele a ésta estética, afectiva, moral e intelectual, si estas diversas dimensiones se encuentran desconectadas o desintegradas. Cabe la posibilidad de propiciar el desarrollo de una o de algunas potencias en sí mismas, abstraídas o separadas de las restantes; pero entonces no deberá hablarse de educación"<sup>49</sup>.

El agente real de la formación humana es el educando en cuanto persona. Son agentes coadyuvantes o ministeriales quienes sirven o ayudan a la formación humana.

- Los padres son los principales y primeros agentes, por ser obligación o deber<sup>50</sup>.

- Los maestros son agentes educativos y su ámbito propio es la escuela.
- El gobernante es un agente indirecto en la formación del ciudadano. Tiene a su cargo el cuidado y la ordenación de la convivencia en la sociedad civil.

Hoy en día, cuando se habla de educación, el referente primario es la escuela y secundariamente la familia. En la investigación pedagógica ha sido censurado este protagonismo de la escuela<sup>51</sup>, pero no ha sido efectiva esa censura. "La preeminencia de la escuela como agente primordial y principal de la educación es una consecuencia del cientificismo pedagógico (...) y también de la concepción de la sociedad como artificio, fruto del *contrato social*. Por ello, sólo puede hablarse propia y rigurosamente de educación cuando es *formal*, esto es, cuando la enseñanza es promovida y gestionada por una institución social que se constituye *ad hoc* -la escuela- y que la desarrolla racionalmente, comunicando los conceptos y contenidos metodológicos de las ciencias según pautas de la investigación pedagógica sobre los procesos de aprendizaje. Se llega a admitir como inevitable la atención a la educación *no formal*, debido a la complejidad creciente y el acelerado dinamismo de cambio en la sociedad, que imponen la promoción de actividades docentes fuera de la escuela para subvenir necesidades específicas. No obstante, con todas las diferencias particulares, el modelo sigue siendo la escuela; dicho de otro modo, la educación no formal es sólo un precipitado o derivado extensivo de la educación formal. En cuanto a la educación informal, se la considera inabarcable por la racionalidad pedagógica, debido a su carácter espontáneo, contingente y circunstancial; es decir, incapaz de ser afrontada científicamente. Sin embargo, la educación no es una ciencia, sino un arte, aunque no por ello deja de servirse de los hallazgos de

47 Naval, C.; Altarejos, F. *Ibid.*, 214.

48 Cfr. Naval, C.; Altarejos, F. *Ibid.*, 215-216.

49 Naval, C.; Altarejos, F. *Ibid.*, 216.

50 Esta tesis se fundamenta en planteamientos de Santo Tomás de Aquino, *Suma Teológica*, III, q. 41, a. 1, ad 1.

51 Cfr. Coombs, P. H. *La crisis mundial de la educación*. Perspectivas actuales, Madrid, Santillana, 1985.

las ciencias de la conducta humana; y este arte empieza a ejercerse en el primer ámbito educativo natural: la familia”<sup>52</sup>.

En sentido estricto, la organización educativa hace referencia a las organizaciones de educación formal, como la “enseñanza académica institucionalizada, desde la educación infantil hasta la educación superior”<sup>53</sup>. Por lo tanto, se puede concluir que la organización educativa es el ámbito propio donde se desarrolla la educación formal. Como ya se explicó, la educación no formal es una extensión de la formal. La educación no formal es “la enseñanza que se imparte organizada y sistemáticamente para atender necesidades particulares, pero fuera del sistema ordinario, como pueden ser los cursos de actualización y perfeccionamiento profesional o las actividades de la pedagogía social”<sup>54</sup>. La educación informal es “todo otro tipo de aprendizaje que se realiza a lo largo de la vida y que tiene lugar en ámbitos donde no se imparte una enseñanza programada racionalmente: por ejemplo, en la familia y en la empresa laboral”<sup>55</sup>.

De igual modo que en la familia se educa mediante la convivencia cotidiana en el hogar, en la empresa puede educarse a través de la intensa y fecunda convivencia humana en la jornada laboral. Entendida así la educación, se ubicaría esta en el campo de la educación informal, con la familia y la empresa como ámbitos formativos propios. Tradicionalmente se ha entendido que “el desarrollo de los trabajos en la situación actual de la sociedad, en efecto, no permite pensar más en la vida de las personas dividida en etapas, de las cuales unas se dedican a aprender y otras a aplicar lo aprendido en el mundo laboral”<sup>56</sup>.

En el ámbito laboral, el valor máspreciado es la capacidad de aprender continuamente. Peter Drucker

señala que la enseñanza no puede continuar siendo un monopolio de las escuelas. “La educación en la sociedad poscapitalista tiene que impregnar la sociedad entera; las organizaciones patronales de todo tipo -empresas, organismos gubernamentales, entidades no lucrativas- tienen que convertirse en organizaciones donde se aprende y se enseña”<sup>57</sup>. Lo que se postula es una formación constante y continua como dimensión permanente de los nuevos procesos laborales. “Cómo pueda realizarse esto se irá viendo poco a poco; pero, de entrada, no plantea tantos problemas como pudiera parecer si, al hablar de educación, no se piensa sólo en términos de educación formal. (...) La empresa está llamada a convertirse en un ámbito formativo por necesidad dimanada de sus propios fines, y en este caso sí cabe hablar con rigor de ámbito educativo, puesto que deberá ocuparse de enseñar intencionalmente y no sólo de permitir o incluso procurar que se aprenda. Esto lleva a una reconformación de los trabajos y del *ethos* profesional. La gestión de este proceso de enseñanza-aprendizaje en el nuevo ámbito formativo de la empresa constituye, sin duda ninguna, el mayor y más fecundo reto de la educación en nuestros tiempos”<sup>58</sup>.

Aparentemente, podría decirse que “el interés por la educación en este planteamiento es puramente instrumental. Se precisa del saber para producir más y mejor. Sin embargo, el mismo desarrollo de este planteamiento, que lleva a la sociedad del saber, desemboca también en una genuina preocupación educativa, al poner en primer plano a la persona, pues los puestos de trabajo ya no resultan intercambiables tan fácilmente como en la sociedad industrial. El saber es vida y la vida se realiza en las personas, que pasan así a ocupar el primer plano en la planificación y la organización empresarial. Esta afirmación de la singularidad personal se aviene perfectamente

52 Naval, C.; Altarejos, F. *Op. cit.*, 199.

53 Naval, C.; Altarejos, F. *Ibid.*, 198.

54 Naval, C.; Altarejos, F. *Ibid.*, 198.

55 Naval, C.; Altarejos, F. *Ibid.*, 199.

56 Naval, C.; Altarejos, F. *Ibid.*, 204.

57 Drucker, P. F. *La sociedad poscapitalista*, Barcelona, Apóstrofe, 1993, 197.

58 Naval, C.; Altarejos, F. *Op. cit.*, 205.

con la valoración del conocimiento y, consecuentemente, con la atención preferente a la educación”<sup>59</sup>. Finalmente, se puede concluir señalando que “el saber siempre está encarnado en una persona, transportado por una persona, aumentado o mejorado por una persona, empleado bien o mal por una persona. Por lo tanto, el paso a la sociedad del saber convierte a la persona en lo esencial”<sup>60</sup>.

De los planteamientos formulados se podría concluir que la organización educativa es el ámbito propio de la educación formal y, por extensión, de la educación no formal. La familia, la escuela, la empresa y la sociedad son el ámbito propio de la educación informal, por su influencia formativa fruto de la convivencia social. Pero si se toma en cuenta el planteamiento de Peter Drucker de que la empresa puede y debe enseñar y formar intencionalmente, y esta asume ese reto, se podría decir que la empresa es también el ámbito propio de la educación no formal. Lo que la empresa no puede y no debe asumir es ser el ámbito propio de la educación formal. Por lo tanto, conviene recordar lo expresado al comienzo de esta exposición: las organizaciones se definen por su propósito. La claridad en torno a la finalidad es lo que permite su eficacia como medio.

El propósito de la organización empresarial es *la producción y distribución de la riqueza o bienes materiales y la provisión de un trabajo digno*, y el de la organización educativa es *enseñar y formar integralmente a la persona intencionalmente, fundamentalmente a través de la educación formal*, por extensión, a través de la no formal y por convivencia, a través de la educación informal. Si la organización empresarial asume el propósito de la organización educativa en cuanto a la educación formal se desvirtúa. Una cosa es que por necesidades particulares que tienen que ver con su propósito necesite promover una formación continua, como algo extensivo y

complementario de la formación de base, y se proponga enseñar y aprender intencionalmente a través del trabajo, para cumplir o lograr objetivos educativos de carácter no formal, y por la interacción y comunicación, de carácter informal, y otra es asumir el propósito específico de la organización educativa: *ayudar a enseñar y formar integral, intencional y formalmente a través del sistema escolar*. La nueva característica de enseñar y aprender intencionalmente no es exclusiva de la empresa; es una característica de las organizaciones inteligentes, es decir, de todas las organizaciones que asuman el reto de aprender y generar conocimiento en el marco de la “sociedad del conocimiento”.

Como se verá en otro artículo, que se publicará próximamente, sobre *convergencias y divergencias entre la organización empresarial y la educativa*, esta última participa de las características comunes propias de toda organización y su propósito específico o finalidad específica difiere de lo que se entiende por organización empresarial. La organización viene a ser el continente o marco común, mientras que el contenido de ese continente es lo que permite abordar las diferencias entre organizaciones.

La finalidad genérica permite comprender la relación común que existe entre ellas. No tener clara la finalidad común es lo que ha llevado a confundir lo común con lo particular. Todas las organizaciones deben buscar el crecimiento personal de cuantos con ella se relacionan y la mejora de la sociedad. Para cumplir estas finalidades deben: 1) satisfacer las necesidades reales a través de un servicio; 2) ofrecer compensación humana suficiente; 3) generar un beneficio económico y social; 4) lograr la autocontinuidad y supervivencia. Estas características son propias de todas las organizaciones; no son específicas de la empresa. La diferencia radica en el modo en que cada una logra ese fin común, que alcanza a través de su finalidad específica, de la particularidad de lo que hace o de aquello a lo que se dedica. Esa dimensión específica es lo que permite definir las y distinguir las.

59 Naval, C.; Altarejos, F. *Ibid.*, 206.

60 Drucker, P. F. *La sociedad poscapitalista*, 209.

La organización empresarial y la organización educativa son medios o dispositivos para alcanzar el fin común de las organizaciones y de la vida humana.

Tomando como punto de partida el enfoque antropológico, se define la *organización empresarial* como una realidad humana que tiene como finalidad la creación y distribución de riqueza o bienes materiales y la provisión de trabajo digno. La *organización educativa* es el ámbito donde se forma integralmente a las personas a través de la enseñanza, de modo intencional y formal.

### 3 Conclusiones

- Existe una opinión generalizada que considera que las características propias de la organización empresarial son las de todo tipo de organizaciones. En el caso que nos ocupa, ve la organización educativa como una organización empresarial, por cuanto considera que el propósito de la empresa consiste en generar beneficios económicos, asegurar la productividad y su rentabilidad. Esta perspectiva desvirtúa no solo a la organización empresarial, cuya razón de ser es asegurar la perdurabilidad, sino a otro tipo de organizaciones, como las educativas. En el fondo subyace una errónea interpretación de la relación medios-fines. Reconocer los medios

como tales y los fines propios de las organizaciones es la clave para no desnaturalizarlas.

- La tendencia a atribuir las características de la empresa a la organización educativa se debe a que no se ha profundizado en la relación entre ellas. No se pueden pensar las características generales de las organizaciones como si fueran únicamente de la empresa y no se puede perder la finalidad específica de las organizaciones porque perderían su identidad. Los avances de la empresa como organización potencian y enriquecen a las demás, pero sin que por ello dejen de ser lo que son. No se puede afirmar que todas las organizaciones son empresas por el hecho de aprender de estas, ni afirmar lo mismo porque tengan una finalidad genérica o común: el perfeccionamiento humano y de la sociedad. Si bien existen aspectos en que se complementan y se potencian, la diferencia radica en la forma o modo como cada una logra ese fin común. Las organizaciones logran el fin genérico a través de su finalidad específica, de la particularidad de lo que hacen o de aquello a lo que se dedican. Esa dimensión específica es lo que permite definir las y distinguir las.

## Bibliografía

- Altarejos, F. *Dimensión ética de la educación*, Pamplona, Eunsa, 2a. ed., 2002, 79-95.
- Altarejos, F.; Rodríguez, A.; Fontrodona, J. *Retos educativos de la globalización. Hacia una sociedad solidaria*, Pamplona, Eunsa, 2003.
- Aristóteles. *Ética a Nicómaco*, 6, 4, 1104b.
- Cfr. Naval, C.; Altarejos, F. *Filosofía de la educación*, Pamplona, Eunsa, 2002.
- Coombs, P. H. "El futuro de la educación no formal en el mundo cambiante". En: *La educación no formal, una prioridad de futuro. Documentos de un debate*, Madrid, Santillana, 1991, 43.
- Coombs, P. H. *La crisis mundial de la educación. Perspectivas actuales*, Madrid, Santillana, 1985.
- Drucker, P. F. *La sociedad poscapitalista*, Barcelona, Apóstrofe, 1993, 197.
- Fontrodona, J.; Guillén, M.; Rodríguez, A. *La ética que necesita la empresa*, Madrid, Unión Editorial, 1998.

- Grises, G.; Shaw, R. *Ser persona*, Madrid, Rialp, 1993.
- Llano, A. *La nueva sensibilidad*, Madrid, Espasa, 1988, 154-166.
- Melendo, T. *Las claves de la eficacia empresarial*, Madrid, Rialp, 1990, 17-18.
- Pérez López, J. A. *Fundamentos de la dirección de empresas*, Madrid, Rialp, 1993, 4a. ed., 34.
- Santo Tomás de Aquino. *Suma Theológica*, III, q. 41, a. 1, ad 1.
- Unesco-OIE. *Tesaurus de la Educación*, París.

