



ISSN 2477-9342



ENSAYO

La alteridad como fundamento de un compromiso ético en la configuración de una gerencia educativa “otra”

Cruzulys Audeliany Campos Hernandez
cruzulys@gmail.com

Liceo Bolivariano Ángel Noriega Pérez – Pampatar Edo. Nueva Esparta

Recibido 21 de noviembre de 2016 / aprobado 13 de febrero de 2017

Palabras clave

Alteridad,
compromiso ético,
gerencia educativa.

Resumen

En este ensayo se busca promover la reflexión en torno a la necesidad de humanizar la acción gerencial dentro de las instituciones educativas, al considerar que un compromiso ético basado en la alteridad le permitirá al gerente desarrollar la capacidad antropológica de preocuparse por el bienestar de las personas que tiene bajo su responsabilidad. La reflexión plantea como conclusión que la alteridad como fundamento de un compromiso ético para la configuración de una gerencia educativa “otra” debe ser entendido como un medio para la conformación de un modelo de gerencia que permita alcanzar una verdadera escuela para todos, sensible, perceptiva, empática, humana, hospitalaria, generosa, noble, solidaria, magnánima y justa con el otro, con nosotros, con todos los que buscan en sus espacios aprender a ser, a conocer, a convivir y a hacer.

Keywords

Alterity, ethical
commitment,
educational
management.

Alterity as basis of an ethical commitment in the configuration of an educational management “other”

Abstract

This essay aims at promoting the reflection concerning the need to humanize the managerial action inside educational institutions, considering that an ethical commitment based on alterity, will allow the manager to develop the anthropologic attitude to be worried about the well-being of the people under his responsibility. The reflection raises as a conclusion that alterity, as a foundation of an ethical commitment for the configuration of an educational management "other", must be understood as a means to create a model of management that allows to reach a real school for all, sensitive, perceptive, empathic, human, hospitable, generous, noble, solidary, magnanimous and a just school with other people, with ourselves, and with all who seek on it a place to learn to be, to know, to coexist and to do.



El ser humano, en su contacto social se ha venido deshumanizando, al punto de no colocarse en el lugar del otro para así entenderlo y concebirlo como un ser biológicamente perteneciente a su misma especie y, por tanto, con muchas similitudes entre sí.

La negación del otro en nuestra sociedad pareciera tener en cierta medida una explicación en los avances científicos y tecnológicos que se producen de manera vertiginosa desde la revolución industrial que fundada en la productividad máxima y el utilitarismo, han tenido un impacto directo sobre la conciencia, el reconocimiento y el respeto del otro ser humano (Jiménez, 2011).

La modernidad, a pesar de haber permitido un evidente avance, desde el punto de vista científico y tecnológico, ha sido acusada por algunos autores como una de las responsables de la deshumanización que se vive actualmente. Según Touraine (citado en Quezada, 2011):

La modernidad pasa a un estado de crisis cuando la racionalización pasa de ser un principio crítico ordenador del espíritu científico y libertador de las ataduras de los dogmas de lo tradicional, a un principio legitimador de explotación, al servicio del lucro e indiferente a las realidades sociales (p.124).

La rigidez, el interés por el aspecto monetario, los estereotipos y los altos estándares establecidos durante la modernidad hicieron que el individuo se volviera cada vez más indiferente al padecimiento del otro ser humano, por lo que influenciado por una episteme fundamentalmente racionalista y volcada a lo exterior, el ser humano en la búsqueda de la verdad se olvidó de su condición humana, para interesarse principalmente por el aspecto económico, el mejoramiento de los productos, la invención de nuevos artefactos y la creación de reglas universales, que después de un tiempo, al producirse algunos eventos como la primera y la segunda guerra mundial, hizo que el mundo comenzara a replantearse la necesidad de recuperar esa preocupación por la condición humana.

Expresión a la que Arendt (2009) hace referencia al manifestar que “cualquier cosa que toca o entra en contacto con la vida humana asume de inmediato el carácter de condición de la existencia humana” (p.23), llegando a afirmar que los individuos somos seres condicionados y que a pesar de que todos somos lo mismo (seres humanos) ninguno es absolutamente idéntico al otro. Por lo que es necesario que la condición humana sea considerada en todos los aspectos de la vida del individuo, ya sea en el área laboral, personal, educativa, social, entre otras.

El cambio de paradigma, que dio paso a la aparición de un pensamiento humanista tuvo una significativa incidencia en las diferentes esferas de la sociedad, principalmente en las artes y lo educativo. En este último ámbito se considera que el respeto y la valoración hacia el otro ser humano debe ser una constante de vida. Las instituciones educativas al estar formadas básicamente por una diversidad de seres humanos con distintas visiones y formas de encarar el mundo, exigen como idea central el imperativo social de alcanzar un punto de confluencia entre todas esas cosmovisiones en pro del logro de los objetivos institucionales, siendo imprescindible retomar el giro antropológico de la educación, al centrar el interés de los procesos de enseñanza y aprendizaje, en los seres humanos.

En ese sentido, cabe señalar, que el gerente educacional, al tener dentro de su campo de acción la dirección de los procesos educativos, debe contar con una serie de habilidades gerenciales, que le permitan dirigir de una manera efectiva y eficaz la institución que tiene bajo su responsabilidad. Todo eso sin olvidar la condición humana de todas las personas que hacen vida dentro del ámbito escolar. Por lo que resulta preocupante que, en la actualidad, existan algunos directivos que presenten un estilo de liderazgo poco adecuado, fallas en la ejecución de las etapas del proceso administrativo (problemas de planificación, organización, dirección y control), escasa preparación en las técnicas para el manejo y resolución de conflictos, problemas interpersonales, falta de equidad y justicia, una comunicación poco asertiva y un escaso reconocimiento del trabajo bien realizado.

Las consecuencias de dicha situación se ven claramente reflejadas en un alto nivel de ausentismo, desmotivación, insatisfacción laboral, escaso compromiso con la institución, poca colaboración y participación en los eventos organizados por los directivos, aumento de personas con Síndrome de Bournot y un nivel en la calidad de la enseñanza sumamente deficiente, en el que los principales afectados son los estudiantes.

De acuerdo con Maslach y Jackson (citado en Otero, 2015) el Síndrome de Bournot produce en quienes lo padecen “cansancio emocional, despersonalización y reducido logro personal que puede ocurrir en individuos que de alguna manera trabajan con personas” (p.164). Los profesionales más afectados por el síndrome de Bournout son los que trabajan en el ámbito de la sanidad y la educación.

Un estudio realizado por Jiménez, Jara y Miranda (2012) puso en evidencia que un 40,45% de los docentes encuestados se encuentra afectado por el síndrome de Bournout, lo que indica que es necesario humanizar la acción gerencial dentro de las instituciones educativas, siendo fundamental que el director tome conciencia del papel tan relevante que tiene en la vida de todas las personas que conforman su entorno escolar.

La escuela que se pretende alcanzar desde la perspectiva humanista sólo se puede lograr si el director, como máxima autoridad de la institución, tiene arraigado en su esquema de valores un compromiso ético basado en la alteridad, que según Martínez y Ponce (2007) “etimológicamente el sustantivo alteritas está tomado del adjetivo alter, para indicar técnicamente la cualidad o el hecho de ser Otro” (p.159), es decir, es la condición de ser otro, colocarse en el lugar del otro, para así aprender a ver y verse en el rostro del otro. Condición que se siente expresada por Lévinas (citado en Lupiáñez, 2009):

El rostro ajeno es la evidencia de que no estoy solo, es así el descubrimiento de la alteridad. Con el rostro no es el sujeto quien desvele el ser, sino él mismo quien se revela, porque el rostro, a diferencia de las demás cosas, se expresa... El hombre es un ser eminentemente social, constituido por, con y para los otros seres humanos... Ante la llamada del rostro del otro, nosotros debemos responder responsablemente (p.3).

Esa afirmación, en el caso del gerente educacional tiene un evidente valor, puesto que, él posee bajo su responsabilidad el espacio donde los estudiantes van a adquirir una serie de competencias que le permitirán insertarse adecuadamente en la sociedad, fortaleciendo valores trascendentales, adquiriendo habilidades y destrezas que posibiliten desempeñar un oficio honesto y así ganarse el sustento para sí mismo y para aquellas personas que por razones circunstanciales dependerán de ellos.

Aprender a ver y verse en el rostro del otro, en ninguno de los casos implica conocerlo desde el punto de vista cognoscitivo ni sapiente, sino desde su perspectiva ética, moral y humana. Boxó y Ruiz (2008) al respecto consideran que:

La cercanía hacia el otro no es para conocerlo, por tanto no es una relación cognoscitiva, sino una relación de tipo meramente ético, en el sentido de que el Otro me afecta y me importa, por lo que me exige que me encargue de él, incluso antes de que yo lo elija (p.40).

Al reconocer al otro ser humano, el gerente educativo toma consciencia de su valor, se responsabiliza por él, lo respeta, lo admira, reconoce su existencia, sus necesidades, vicisitudes, circunstancias y contexto dentro del cual se desarrollan sus actividades.

Samoná (2005) al respecto manifiesta que "La alteridad es el modo de ser de otro que puede ser sólo a partir de mí" (p.74). Por lo que es inviable que exista una separación entre ambos. La indivisibilidad del otro y del yo tiene su base en el concepto de alteridad. Uno no puede existir separado del otro.

Peñalver (2001), dentro de sus consideraciones expresa que "La alteridad del otro no depende de una cualidad que lo distinguiría del yo, porque una distinción de esta naturaleza implicaría precisamente entre nosotros esta comunidad de género que anula ya la alteridad" (p.134). El cumplimiento del principio de alteridad en el ámbito de la gerencia educacional debe darse de una manera espontánea, franca, sincera, sin ningún tipo de pretensiones, hipocresías ni distinciones. El trato hacia los otros seres humanos que hacen vida dentro de la institución debe producirse de una forma igualitaria, honesta y sobre todo humana.

Un compromiso ético basado en la alteridad le permitirá al gerente aprender a ver y verse en el rostro del otro ser humano que interactúa con él en su sitio de trabajo. Una persona que siente, padece y tiene una serie de necesidades elementales de cuya satisfacción va a depender en gran medida que se produzca un máximo rendimiento de todos los que allí laboran. Condición que se siente expresada en Maslow (citado en Lévy-Leboyer, 2005) al considerar que "el conjunto de nuestros comportamientos y actitudes estaría guiado por la satisfacción de las necesidades que caracterizan a todos los seres humanos y que son indistintas, biológicas y fundamentales" (p.38).

La biología del ser condiciona directamente el comportamiento del individuo. Por cuanto ninguna persona puede llevar a cabo una actividad para la que biológicamente no ha sido capacitado. Maturana (2009) dentro de sus consideraciones afirma que "La naturaleza íntima del fenómeno social humano está en la aceptación y respeto por el otro que está en el centro del amor como fundamento biológico de lo social" (p.18). Aquí se pone de manifiesto que existe una estrecha relación entre la biología y el concepto de alteridad. La aceptación y el respeto por el otro debe ser el fundamento biológico de toda sociedad, sobre al tomar en consideración que dentro de las características evolutivas del ser humano están las

modificaciones estructurales que sufrió su cerebro, lo que le permitió desarrollar su maravillosa capacidad para el razonamiento y su extraordinaria habilidad para el aprendizaje. Cada experiencia que vive lo va transformando, lo va cambiando y ese proceso en el plano terrenal, sólo culmina el día que la persona fallece.

La noción de plasticidad neuronal expresado por Echeverría (2011) va en concordancia con ese pensamiento al afirmar lo siguiente:

Desde un punto de vista estrictamente biológico, no somos inmutables, como lo planteara la metafísica. Cada experiencia nos transforma. El principio de la inmutabilidad del ser no se expresa, por lo tanto, a nivel biológico... Sólo podemos ser y hacer lo que nuestra biología nos permite (p.27).

El concepto de plasticidad neuronal, hace referencia específicamente a la capacidad que tienen las neuronas de adaptarse fisiológica y funcionalmente a las nuevas condiciones del organismo, confirmándose de esta manera la mutabilidad del ser humano y su extraordinaria capacidad de adaptarse a las diversas situaciones que se le van presentando.

El continuo proceso de aprendizaje en el que se encuentra inmerso el individuo, permite que las experiencias y demás jornadas de capacitación en las que participe vayan moldeando su andamiaje neuronal, preparándolo para la ejecución efectiva de su trabajo. Todo esto, sin menoscabo de la importancia que reviste la satisfacción de sus necesidades fundamentales dentro de ese proceso, debido a que ningún individuo va a rendir académica ni laboralmente al 100% de sus posibilidades si no tiene satisfechas sus necesidades fundamentales.

Con relación a ese tema, cabe señalar, que un personal directivo que no se preocupe por la satisfacción de las necesidades fundamentales de su personal, antropológicamente no tiene arraigado en su sistema de valores un compromiso ético basado en la alteridad, puesto que, con un trabajo de equipo y un liderazgo efectivo, donde se involucre a todos los corresponsables en materia de educación: las familias, las organizaciones comunitarias del poder popular, el Estado, la comunidad educativa y las empresas públicas y privadas (Ley Orgánica de Educación, 2009, Arts. 17,18,19,20 y 22), se puede lograr solventar muchas de las necesidades físicas de la institución. Hecho que, a su vez, va a tener una incidencia positiva en el clima de la organización y por ende en su productividad.

Un compromiso ético fundado en la alteridad desarrolla en el gerente la capacidad antropológica de preocuparse por el bienestar de la otra persona. De comprender cuando el otro individuo está pasando por un mal momento. De lanzar una mirada hacia atrás y recordar que muchas de las cosas que le están pasando al otro probablemente en algún momento de su vida también le pasaron a él.

El compromiso ético fundado en la alteridad lejos de querer alentar la irresponsabilidad y el incumplimiento de la jornada de trabajo, lo que busca es el respeto de ese lado humano de la otra persona, que siente, que padece y que en algunos casos está generando, una gran cantidad de sufrimiento innecesario en sí mismo y en otros. Tal y como lo expresa Echeverría (2011):

Los seres humanos estamos generando una gran cantidad de sufrimiento innecesario... Mucho de ese sufrimiento es resultado de nuestras propias cegueras, incompetencias e ignorancias. Surge porque no sabemos resolver de manera adecuada muchas de las situaciones difíciles que enfrentamos, las que a menudo terminamos profundizando por ese mismo motivo (p.15).

El papel de ese gerente educativo, que se hace cada vez más humano, es contribuir con la disminución del sufrimiento de las personas que tiene bajo su responsabilidad, no ser en ninguno de los casos un elemento potenciador del mismo. Atanes (2007) dentro de sus consideraciones, asevera que “El director debe solucionar problemas, no invocarlos” (p.71). El manejo y la resolución de situaciones conflictivas debe ser una de las habilidades con las que cuente el directivo. Ser parte de la solución y nunca un elemento potenciador del problema tiene que ser una de las premisas bajo las cuales se maneje el gerente.

La alteridad como fundamento de un compromiso ético en la configuración de una gerencia educativa “otra” debe funcionar como un eje transversal que atraviese y permee cada una de las etapas del proceso administrativo. En ese sentido, cabe señalar que, durante el proceso de planificación, organización, dirección y control, el director debe tener siempre presente el rostro del otro ser humano que, en ese momento de su existencia, por razones circunstanciales, está bajo su responsabilidad.

Para culminar, a manera de reflexión, es fundamental que el gerente educativo ponga en práctica el principio ético de la alteridad, principalmente al comprender que tiene una responsabilidad ética con la sociedad de la cual forma parte, que debe aprender a ver y verse

en el rostro del otro ser humano, que es un ser biológicamente muy parecido a él, por lo que le debería ser más sencillo comprenderlo.

En palabras de Maturana (2007) “Estamos aplastados por el exceso de población porque queremos vivir sin hacernos cargo de que todos los seres humanos tenemos derecho al mismo bienestar biológico y, por lo tanto, social” (p.36). Los directivos adscritos a las instituciones educativas, antropológicamente deben cumplir con el precepto moral de la alteridad, al considerar que el principal capital con el que cuentan las escuelas son los seres humanos.

En ese sentido, cabe señalar, que específicamente, en el ámbito de la educación los directivos deben ejercer su liderazgo, interesados por proporcionar una educación de calidad a todos y por mejorar integralmente a la institución que dirigen. Comunicación efectiva, motivación, participación, negociación constante, empatía, sensibilidad hacia las sugerencias y respeto por las diferencias, son algunas de las actividades que debe realizar el director para ejecutar un liderazgo efectivo.

Cabe resaltar, que de acuerdo con la teoría del liderazgo situacional no existe un único estilo de liderazgo que sea eficaz y Blanchard (2007) lo confirma al expresar que “Para ser eficaces, los líderes deben utilizar los cuatro estilos de liderazgo” (p.130). De ahí la importancia que tiene que el director, conozca y aplique el modelo del liderazgo situacional dentro de su institución escolar. Siendo necesario que aprenda a reconocer los cuatro estilos de liderazgo (control, supervisión, asesoramiento y delegación) para que de esa manera pueda aplicar el más adecuado, en función de los seguidores que está tratando de influir y de la situación que se le esté presentando. A través del liderazgo situacional el director se puede ajustar a las necesidades cambiantes de su institución para responder asertivamente a los cambios y al reconocimiento de liderazgos compartidos y emergentes.

Dentro de la concepción de la gerencia educativa “otra” que planteo, un verdadero líder es aquel que está consciente de la extraordinaria responsabilidad que tiene en la transformación de la sociedad, sabe que con su accionar no sólo transforma el ámbito directo donde desarrolla su labor, sino que al hacerlo cambia también el ser de muchos de los individuos que forman parte de esa comunidad educativa.

La conformación del modelo de gerencia humanista que sugiero sólo es posible mediante la ejecución de un trabajo efectivo, basado en el respeto por la condición humana, la aplicación adecuada de las habilidades gerenciales y el desarrollo de una verdadera sensibilidad por el padecimiento del otro. Educar para la vida requiere de mucho compromiso, ética profesional, amor por lo que se hace y sobre todo de una amplia responsabilidad.

Finalmente, se debe acotar que la alteridad como fundamento de un compromiso ético para la configuración de una gerencia educativa “otra” debe ser entendida como un medio para la conformación de un modelo de gerencia que permita alcanzar una verdadera escuela para todos, sensible, perceptiva, empática, humana, hospitalaria, generosa, noble, solidaria, magnánima y justa con el otro, con nosotros, con todos los que buscan en sus espacios aprender a ser, a conocer, a convivir y a hacer.

Referencias

- Arendt, H. (2009). *La Condición Humana*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós SAICF.
- Atanes, C. (2007). *Los trabajos del director*. Recuperado de <https://goo.gl/U0pWRe>
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel: cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Boxó, J. y Ruiz, L. (2008). Del humanismo a la humanidad. *Medicina de Familia Andalucía*, Volumen 9 (1), 37-41. Recuperado de <https://goo.gl/wmCfKG>
- Echeverría, R. (2011). *Ética y coaching ontológico*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S. A.
- Jiménez, A., Jara, M. y Miranda, E. (2012). Burnout, apoyo social y satisfacción laboral en docentes. *Psicología Escolar e Educativa*, Volumen 16 (1), 125-134. Recuperado de <https://goo.gl/pCIF2j>
- Jiménez, C. (2011). *Las figuras de alteridad en el proceso de inclusión educativa de las personas con discapacidad*. Ponencia presentada en el XII Congreso Internacional de Teoría de la Educación. Recuperado de <https://goo.gl/ZeKrKX>
- Lévy-Leboyer, C. (2005). *La motivación en la empresa*. Madrid, España: Ediciones Gestión 2000.
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.929, agosto 15, 2009.
- Lupiáñez, I. (2009) La filosofía de la alteridad de E. Lévinas. *Innovación y Experiencias Educativas*, Número 21, 37-41. Recuperado de <https://goo.gl/QTshvE>

- Martínez, J. y Ponce, A. (2007). *El saber Filosófico: Sociedad y Ciencia*. Recuperado de <https://goo.gl/UWf4Yq>
- Maturana, H. (2007). *Transformación en la convivencia*. Santiago, Chile: Comunicaciones Noreste LTDA.
- Maturana, H. (2009). *La realidad: ¿Objetiva o construida? I Fundamentos biológicos de la realidad*. Recuperado de <https://goo.gl/XQCwIx>
- Otero, J. (2015). *Estrés Laboral y Bournout en profesores de Enseñanza Secundaria*. Recuperado de <https://goo.gl/JhFXol>
- Peñalver, P. (2001) *Argumento de alteridad: la hipérbole metafísica de Emmanuel Lévinas*. Madrid, España: Caparrós Editores.
- Quezada V. (2011) *Modernidad, Crisis y Crítica*. Cuestionamientos a la Intervención Social. Revista Pequén. Volumen 1 (1) 120-129. Recuperado de <https://goo.gl/RrcEjF>
- Samoná, L. (2005) *Diferencia y alteridad*. Madrid, España: Ediciones Akal S. A.