

LA ADMINISTRACION COMO FUNCION EDUCATIVA

*Leonel Monroy**

Una característica de nuestra época es la de que la educación formal va delegando a otras instituciones la función educativa que ha sido su competencia.

Cada día la organización industrial, que es nuestro caso, asume mayor responsabilidad en la conformación del SER del hombre; comportamientos, hábitos, intereses, contenidos mentales y mundo circundante, están siendo moldeados por ella.

Dentro del marco institucional de la organización industrial el papel educativo es creado y recreado por los hombres que la conforman. A través de sus políticas, ambiente moral, clima de trabajo, concepción del hombre y del trabajo se diseña la estructura caracterológica de la organización y de los hombres que en ella laboran. Por medio de sus colaboradores, de sus directivos se transmite la concepción que la empresa tiene acerca de los valores que envuelven al hombre en una estructura de trabajo; a través de sus directivos, se plasma la forma en que los colaboradores conciben el mundo circundante. . . y podemos agregar finalmente, que a nivel más amplio, la concepción de la vida derivada de la organización industrial se transmite a las familias de todos los que en ella laboran.

¿No es sano entonces replantearse, junto con los objetivos sociales de la organización industrial, la responsabilidad social del administrador ante la formación de sus colaboradores? Ante la educación de la gente que está bajo su responsabilidad?

* Leonel Monroy es profesor del Dpto. de Administración de Empresas en el área de Comportamiento Humano. Ha tenido a su cargo los cursos de Desarrollo Gerencial y Psicología para administradores y el Hombre y la Organización. Asesoría en el Campo de Desarrollo y Administración de Personal. Es Psicólogo y Magister en Administración Educativa.

El presente artículo pretende justificar ese papel y darle un contorno a la misión educadora que tiene todo aquél que dirige personas en el medio industrial.

Breve alusión histórica

La actividad pedagógica en el medio industrial se remonta a épocas recientes. Tiene su raíz en el período Feudal, donde el maestro artesano: orfebre, fundidor de hierro, forjador, etc., conocía a fondo su arte y lo transmitía a sus aprendices.

Estos debían vincularse por 1-2 años al taller del maestro (que normalmente funcionaba anexo a la casa de habitación) y residir allí por ese período. No recibían salario pero sí alimentación e instrucción. Luego quedaban con posibilidades de ser empleados por el maestro o buscar empleo en otra parte o bien montar su propio taller.

Esta estructura pedagógica desapareció con el advenimiento del período industrial. El taller se trasladó a la fábrica y el maestro fue asimilado poco a poco por la nueva organización del trabajo, desapareciendo el carácter que antes poseía. Nace el capataz, el supervisor, asumiendo papeles de formación y capacitación para los obreros que ingresan a la fuerza laboral. Nacen también, poco a poco, las oficinas de capacitación y de entrenamiento quienes orientan el aprendizaje para el trabajo en la empresa asumiendo en forma creciente la responsabilidad por la capacitación de los obreros en detrimento del papel del supervisor. De este modo en la época moderna el supervisor cada vez está más alejado de sus responsabilidades en la capacitación de su personal y se convierte poco a poco en hombre orientado específicamente hacia la producción o hacia la administración de aspectos materiales (no de seres orgánicos, vivos).

A nivel de personal administrativo la situación ha llegado a ser un poco diferente: si bien no se plantea con énfasis una capacitación en labores manuales o técnicas, sí en las actividades afines a la administración. La suposición existente hoy día es que el empleado administrativo sabe lo que se exige de él y que debe venir a la empresa preparado para hacerlo. De este modo no hay que preocuparse por más desarrollo, crecimiento, etc.

Lo anterior plantea la necesidad de una reorientación que permita al jefe como tal asumir de nuevo su papel educativo.

¿Cómo entenderlos?

Si aceptamos que administrar es servir, la mejor forma de hacerlo es procurando que aquellos que están a nuestro cargo expresen lo mejor de sí.

Administrar se inscribe dentro de un quehacer y ese quehacer sólo es posible a través de personas. No podemos descuidarlas a ellas pues las convertiríamos en instrumentos para el hacer. Es necesario crear las condiciones para que ellas actualicen en su vida, en su trabajo, en su controno social, sus propias capacidades y dimensiones.

Es cierto que la institución empresarial es limitada: por su estructura, por su organización, por su capital, por sus objetivos, por la concepción que posee del hombre y específicamente de sus colaboradores.

Si esta concepción empieza a cambiar los otros componentes se van modelando conforme a ello. De ahí, que es muy sano, tener una concepción del hombre, si bien no plena, por lo menos aproximada a su verdadera realidad. Es una exigencia de la época actual replantearnos el conocimiento del hombre, sus fines y propósitos. Este será el alimento para el futuro de las organizaciones.

La consecuencia de lo anterior será entonces la creación del clima adecuado para el desarrollo del hombre, la facilitación de las condiciones para el crecimiento sano y por ende la creación de estructuras orgánicas, vitalizadas, vivas.

¿Cómo llega el hombre a la empresa?

Cada persona trae a la organización su bagaje de desarrollo previamente adquirido y sus potencialidades latentes o actualizadas. Llega con conocimientos aplicables o con capacidad para adquirirlos; en un estado de madurez que le permita trascender su contorno o con necesidad de experiencias que contribuyan a un adecuado desarrollo emocional.

El espíritu de la empresa manifiesto a través de sus directivos y colaboradores en general le facilitará avanzar en su formación o contribuirá a su deformación. El jefe, directamente, tendrá responsabilidad por el devenir de cada colaborador a su cargo. No puede ignorar ni eludir esa tarea.

Hay que entender que en forma cada día más creciente el hombre contemporáneo pasa la mayor parte de su vida en el seno de una organiza-

ción; por lo general se vincula a edad temprana y **se retira cuando** parece haber cumplido su función social.

El administrador, por lo tanto, debe tener la **capacidad de leer** en el individuo su historia personal y no perturbar su desarrollo o seguirlo dificultando, si ya está afectado. Esto exige de él una **preparación adecuada** en el conocimiento del hombre y una aplicación correcta de **esos conocimientos** al hombre en la organización.

No se trata de recrear la institución formal de educación, escuela, universidad, etc., en la empresa. Se trata de entender que la empresa como objetivo primordial debe contribuir a la formación del hombre, debe procurar que el trabajo esté ligado a la vida y al crecimiento (hay trabajos muertos que no producen vida). Debe permitirle al hombre construirse, pensar, crear, actuar. Debe crear condiciones para que el hombre tenga acceso al arte y a la cultura. En el futuro el valor de las instituciones formales de educación será menor y se dará paso a la educación permanente. Institucionalmente, es a la organización del trabajo a quien le competirá asumir mayor responsabilidad en esta tarea, creando condiciones óptimas para ello.

El hombre no escapará al trabajo. La sociedad del pleno ocio es una utopía. Es necesaria la praxis para que el ser del hombre surja y en él se manifieste el compromiso con lo externo. En el trabajo el hombre descubre su vocación. Esta debe facilitar que sus capacidades y potencialidades emerjan. (Es ante un instrumento musical que la aptitud artística vibra). De ahí que el jefe debe facilitar la madurez y el crecimiento en la tarea, que ella le sirva al hombre para poner a prueba su ser, su potencia, su espíritu; que a través de ella él descubra su íntimo contacto con la vida, con los seres humanos, con el Universo.

La educación verdadera es la educación para la vida y ello es más que la adquisición de un conocimiento específico. Significa entender y comprender el entorno en el cual se vive, resistir dificultades, tener madurez para elegir.

La responsabilidad social del administrador rebasa lo inherente a la supervisión de las tareas del subalterno. Debe crear las condiciones para que el individuo crezca sanamente en las opciones que vaya tomando. Esta tarea es compartida con los diferentes grupos culturales a que pertenece el hombre: familia, religión, educación, etc.

El hombre de hoy día quizá no puede dialogar con su tarea, pero si la

entiende y la comprende podrá aflorar en él lo mejor de sí, enriqueciéndola o negándola por no ser consecuente con su crecimiento.

Más que la actividad propia del trabajo es el contorno social el que enriquece al hombre. El administrador debe facilitar el desarrollo integral de su colaborador a través de la convivencia con otros seres humanos y consigo mismo. Del jefe y los demás, cada persona recibe modelos para su propia autoeducación. A través de ese intercambio se aprenden actitudes, comportamientos, hábitos, formas de concebir la vida. Cada vez más nos hacemos conscientes de que el hombre es educador del hombre y de que cada persona es educadora de su semejante.

La educación así concebida es algo fluído y espontáneo que se manifiesta en el puesto de trabajo, en el diálogo, en el encuentro, en la corrección del desempeño, en la orientación y en todo intercambio personal.

La educación para la madurez es el complemento formal que puede brindar una organización: crecer en la responsabilidad, en el compromiso, en la elección, en las decisiones, en el juicio. He aquí la contribución de una organización.

Quizá no será posible reconquistar la actividad lúdica en el trabajo pero sí la comunicación consigo mismo y la explicitación de lo que el hombre es y lo que quiere.

Qué impide hoy la tarea educativa del administrador?

1. Fundamentación superficial y atomizada acerca del hombre.
2. Disgregación del administrador en un sinnúmero de tareas sin sentido integral.
3. Incapacidad para darle unidad y sentido a las diferentes actividades que revisten su cargo.
4. Su formación y actividad enfatiza más en lo manipulable y cuantificable (cosas), que en lo complejo y cualificable (hombre).
5. Concepción pobre de lo que es entrenamiento, desarrollo, la empresa en su función social.
6. Falta de comprensión de la empresa como un todo orgánico, vivo.

7. Exigencia empresarial de que el administrador **se vuelque en un activismo** dinámico con poca reflexión. Se le exige que **haga y no tanto que sea.**

Cómo impulsar este nuevo papel?

En primer lugar los currículos de los programas de **Administración** deben tener contenidos vitalizados acerca del hombre desde el punto de vista antropológico, sociológico, psicológico, filosófico; deben profundizar en aspectos tales como la función social de la empresa y la concepción orgánica de ésta.

Se debe ser muy exigente en la selección de aspirantes a estudios en **Administración**: los candidatos deben reunir características tales como: flexibilidad de pensamiento, adecuada integración entre pensamientos, emociones y acciones, gran confianza en los demás, capacidad de empatía, interés en servicio, pensamiento con espíritu de síntesis.

En segundo lugar, a nivel de empresa sólo se debe promover a puestos de jefatura a aquél que tenga interés y capacidad para desarrollar a los demás, posibilidades de ampliar el contorno de su propio trabajo, trascender los límites de sus propias tareas.

Estos ascensos deben descansar en la capacidad que posea la persona para revestirse de autoridad ante sus colaboradores, lograda bien por conocimientos y/o capacidad de integrar esfuerzos hacia la realización de tareas que optimizan el crecimiento y desarrollo personal de quienes las ejecutan; igualmente en la capacidad de transmitir, de comunicar.

Realmente si cada jefe permite que en su conciencia haga luz la idea de su sentido pedagógico, ello lo llevará a tamizar sus acciones con sentido educativo.

El administrador y el educador orientan personas aunque en diferentes fases de desarrollo cronológico. El educador en la infancia, niñez, adolescencia. El administrador en la edad adulta. No hay razón para creer que la educación termina con la entrega de un hombre a la fuerza laboral. Por el contrario allí continúa y sería sano que continuara bien o que se mejorara.

La estructura formal para el desarrollo de los colaboradores residirá en el administrador, mediante su fundamentación, su vivencia. De este modo una oficina de entrenamiento será sólo una asesora coordinadora de toda la información y necesidades que surjan de este papel.

Si se quiere fortalecer un contacto pedagógico entre los hombres, sólo un administrador jefe bien educado, en el caso de la institución empresarial, puede realizar esta tarea.