



Ética del límite y condición humana: Adjunción ideal para la toma de decisiones en la organización

Lila Atencio de Pérez

Resumen

Actualmente existe en la sociedad una terrible y dolorosa herida debido a la exclusión social que arrastra a millones de indefensos, desvalidos, sin dignidad, sin voz, marginados al borde del camino, que claman al Estado y a su sistema educativo por decisiones éticas que consideren a la dignidad de la persona humana, por encima de la contingencia y la transacción. En esta sociedad se encuentran inmersas las organizaciones de educación superior, a las cuales se les está pidiendo respuestas y decisiones de compromiso que no estén influenciadas por el liderazgo de los más fuertes, ricos e influyentes, dejando en un segundo plano la ética y la condición humana. Es una búsqueda por describir algunos eventos que actúen como indicadores y permitan perfilar la “propuesta ético transformacional para la toma de decisiones en las organizaciones de Educación Superior”.

Palabras clave: Ética del límite, condición humana, prudencia, imperfección, valores y transformación.

The ethics of limit and human condition: ideal adjunction for decision making in the organization

Abstract

At present, society is suffering from a terrible and painful wound caused by the social exclusion that hauls millions of people who are defenseless and disabled; marginalized people who have no voice or dignity, who cry out loud to the State and its educational system for ethical decisions

that consider human dignity above contingency and transaction. Higher education organizations are immersed within this society and they are being asked for answers, decisions, and commitment based on ethics and the human condition; answers that do not follow the leadership of the rich, the most influential, the most powerful. This is a search for the description of some events that would serve as indicators for a profile of "The Ethical-Transformational Proposal for Decision Making in Higher Education Organizations".

Key words: Ethics of limit, human condition, prudence, imperfect, values and transformation.

Introducción

El corpus central del artículo está enmarcado en una disertación desde la propia esencia del yo interior, en un marco teórico centrado en las dimensiones trascendentes de la persona desde su condición humana. De esta manera, este ejercicio literario se aborda desde la óptica de algunos especialistas, tales como Eugenio Trías, Peter Ricardo y Pierre Aubenque, principalmente, quienes tocan muy de cerca al hombre desde la ética y la condición humana, y cuyos pensamientos teóricos son el cimiento para desarrollar el constructo **"Ética del límite y condición humana: adjunción ideal para la toma de decisiones en la organización"**.

Este constructo, o un nuevo episteme teórico, se centra en la visión de interpretar al hombre como tomador de decisiones desde la ética del límite y la condición humana, contextualizado en las organizaciones de educación superior, centros por excelencia de la sociedad del conocimiento, de la información, de lo científico y lo tecnológico.

La complejidad, evolución y circulación de un cúmulo de actividades de la comunidad universitaria, sugieren la necesidad de determinar un nuevo paradigma para la toma de decisiones en esta tipología de organizaciones, de manera que el constructo objeto de este estudio se pueda proponer desde la propia esencia del ser humano en su contexto existencial, internalizado mediante valores e ideales compartidos con el mundo exterior, para llegar a una concepción sobre la toma de decisiones en educación superior desde una dimensión ético transformacional, donde la personalidad, la espiritualidad y por ende todos aquellos valores que van más allá de lo

material, intervengan con un papel fundamental en la transformación universitaria, a partir de las decisiones que tomen sus docentes libre y responsablemente, capaces de compartir, más allá del mundo exterior que lo rodea, su proyecto de vida sobre una base de normas de conducta y una conciencia ética entrenada.

En el nivel de la teoría, Trías, uno de los investigadores sobre esta temática, permite a la autora inferir que la complejidad que caracteriza la vida del hombre sólo puede ser entendida siempre y cuando éste se acoja a su condición humana limitada y fronteriza, es decir, “obra de tal manera que ajustes tu máxima de conducta, o de acción, a tu propia condición humana de habitante de la frontera” (2000:16). Ante tal imperativo, es necesario tener presente que el límite es siempre un concepto resbaladizo y de doble filo. A su ética del límite o de razón fronteriza, Trías propone una reflexión sobre nuestra propia condición (humana) que permite esclarecer “eso que somos”, ya que en última instancia la gran pregunta filosófica es la que parece condensar todas las demás: “¿Qué es el hombre?” (2000:12).

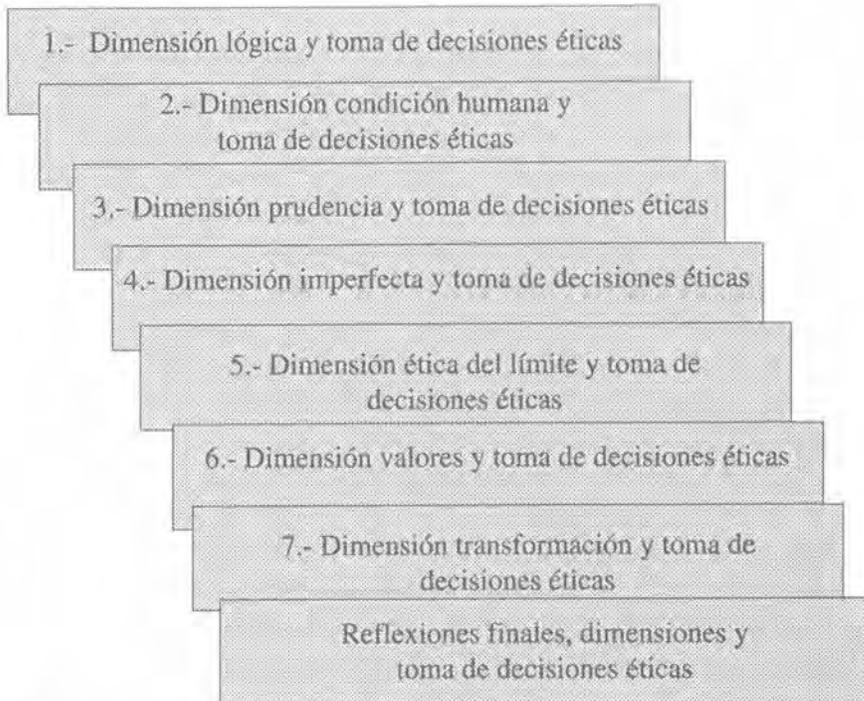
Infiriendo sobre ese pensamiento, la condición de límite y de frontera, entonces, constituiría parte integral del hombre desde la perspectiva de esta disertación, de tal manera que sea el sustento de los procesos decisionales del docente en el contexto de una institución de educación superior.

A este respecto, el estilo del discurso en este trabajo se centra, según el gráfico 1, en presentar un tejido reflexivo de ideas que sustenten un nuevo paradigma para el constructo “**Ética del límite y condición humana: adjunción ideal para la toma de decisiones en la organización**”, el cual se asienta en siete dimensiones:

- 1) Lógica y toma de decisiones éticas.
- 2) Condición humana y toma de decisiones éticas.
- 3) Prudencia y toma de decisiones éticas.
- 4) Imperfección y toma de decisiones éticas.
- 5) Ética del límite y toma de decisiones éticas.
- 6) Valores y toma de decisiones éticas.
- 7) Transformación y toma de decisiones éticas.

Gráfico 1.

Constructo “Ética del Límite y Condición Humana: adjunción ideal para la toma de decisiones en las organizaciones”

**1.- Dimensión lógica y toma de decisiones**

Desde esta dimensión se percibe a la institución universitaria como centro de producción y construcción del conocimiento, espacios donde las decisiones de sus actores generalmente están influenciadas por la parte lógica presente en todo ser humano. Se utiliza, en la generalidad de las veces, el coeficiente intelectual identificado con el cerebro izquierdo, por lo que las decisiones suelen plantearse racionales, mecanicistas, guiadas por el deber ser de lo que constituye las normativas institucionales, que en la mayoría de los casos hace inflexible los procesos decisionales de la organización universitaria. La dimensión lógica y las decisiones éticas se toman como punto de partida para incoar el razonamiento del presente constructo, en

virtud de la fuerza que tiene sobre los actores de los centros universitarios el intelecto lógico.

En este particular, las concepciones teórica asumidas sobre esta temática permitirán presentar el nuevo significado que se le quiere dar a las decisiones tomadas en la institución universitaria, agregando el componente sobre ética del límite y condición humana a la toma de decisiones del docente como líder académico universitario, quien asumirá la responsabilidad de promover la nueva significación sobre toma de decisiones. El significado en los procesos decisionales se organiza en función de los principios y creencias presentes en el docente y en el resto de las personas que integran la comunidad universitaria, porque cada persona tiene su propia interpretación del mundo, razón por la cual la condición de límite no hay que perderla de vista para no invadir los espacios del otro y comprenderlo con relación a su mundo. Trías propone "comprender eso que somos a través de la idea de límite. Somos los límites del mundo" (2000:12). Por consiguiente, el quehacer diario de un docente, de su convivencia, beneficia o perjudica al otro dependiendo de la percepción de su entorno y de su propio yo interior.

Desde esta perspectiva, el hombre en su propio horizonte casi siempre andará en la búsqueda de la verdad para sus decisiones éticas, una verdad que es posible observar como una triple verdad: verdad Dios, verdad hombre y verdad mundo. En el escenario universitario, el pensar en la antropología de lo limitado marca frontera situando al hombre a infinita distancia de lo prehumano y del misterio de lo suprahumano, como al igual que en lo físico y metafísico o teológico. Según este autor, con "nuestras emociones, pasiones y usos lingüísticos, dotamos de sentido y significación al mundo de vida en que habitamos" (Trías:12, 13).

Debido a la importancia significativa que tiene la dimensión lógica para la toma de decisiones desde la ética y la condición humana en el contexto organizacional, se han seleccionado los siguientes autores:

Etkin, por ejemplo, define la toma de decisiones como una actitud mental que se desarrolla al mover una organización del estado actual de la situación a un estado previsto. La acción de tomar decisiones entonces involucra un proceso de comunicación identificado con el tipo de negociación que mejor respuesta ofrezca, originando una relación de compromiso para las partes involucradas en el proceso. En tal sentido, una dimensión lógica para llegar a decisiones éticas debe considerar en todo caso que el decidir

es una acción netamente del ser humano, y en este particular, el uso práctico de la razón "se abrirá en experiencia" (Etkin:1993:20).

Para seguir discutiendo sobre la dimensión lógica, Gelatt expresa que tomar decisiones requiere de tácticas para el orden y el caos, haciendo uso de la flexibilidad y el equilibrio para estar a tono con los cambios propios de un futuro incierto. Por un lado, la flexibilidad contribuye con la adaptación a las diferentes exigencias del entorno, y por otro, el equilibrio permite mantener una conducta correcta con un mínimo de desviaciones. "Necesitamos los conocimientos y actitudes para manejar tanto el orden como el caos" (1998:1).

El autor propone para la toma de decisiones el proceso del **Dos por Cuatro**, esto es "dos actitudes y cuatro factores; las actitudes están representadas por aceptar como incierto el pasado, el presente y el futuro, y ser positivo acerca de la incertidumbre; por su parte, los factores se identifican con lo que desea, lo que sabe, lo que cree y lo que hace. Combinando las actitudes con los factores, logra cuatro principios que caracterizan a una persona tomando decisiones. Estos son: concentrarse y ser flexible en lo que se quiere; informarse y tener cautela con su información; ser objetivo y optimista acerca de lo que cree; y por último, ser práctico e imaginativo" (Gelatt:6).

Con el uso apropiado de los factores, desde una dimensión lógica el autor abre una ventana hacia la toma de decisiones éticas, porque estos son el reflejo de la integridad de una persona. De allí que Trías afirme que "la ética se inspira nuclearmente en lo que somos" (2000:35).

Robbins expone un criterio suficientemente aceptado sobre la toma de decisiones. Señala que en toda decisión está presente lo ético, aplicando tres razonamientos: 1) el utilitarismo, las decisiones proporcionan bienestar, 2) los derechos, toda decisión está sujeta a códigos éticos y 3) la justicia, el decidir amerita imponer reglas justas e imparciales. Cada uno de estos tres criterios tiene sus ventajas y sus desventajas: el utilitarismo promueve la eficiencia y la productividad a costa de los derechos de la persona; el uso de los derechos protege al individuo, pero crea un ambiente de trabajo rígido; y por último, la justicia protege los intereses de las minorías, alentando un sentido de distinción entre los trabajadores (1999:118,119). El enfoque Robbins también admite un tratamiento desde la óptica del límite y de la condición humana, pues si se reconocen los valores que generalmente se

identifican con la actividad académica, el tomar decisiones en los centros universitarios se convertiría en un ejercicio ético transformacional.

De estos planteamientos surge la imperiosa necesidad de darle un giro a la forma con que deciden los docentes universitarios, combinando lo racional con lo intuitivo y hasta con lo operativo. En otras palabras, significa combinar coeficiente intelectual-cerebro izquierdo (CI-CI), coeficiente emocional-cerebro derecho (CE-CD) y coeficiente operacional-cerebro central (CO-CC). En el gráfico 2 se presenta este equilibrio para una toma de decisiones éticas en una dimensión lógica.

Gráfico 2

Toma de decisiones éticas en una dimensión lógica



Fuente: Volpato y De Gregori (2002). Adaptación: Atencio (2002)

Sin embargo, como en la práctica no es fácil presenciar tal equilibrio, es necesario plantear varios escenarios, como lo propone De Gregori y Volpato (2003) en su teoría cibernética social y proporcionalismo, que conforman el capital mental triádico del cerebro en una persona decidiendo:

1) Cuando la tendencia es a utilizar el coeficiente intelectual-cerebro izquierdo. En este caso la persona decide con funciones mecánico-analíticas, desde el deber ser, utilizando normas. 2) Con el coeficiente emocional-cerebro derecho, centrado en el ser, su decidir se deja guiar por lo intuitivo-sintético. 3) La persona que decide con funciones intempestivo-operativas, utilizando su coeficiente operacional-cerebro central sin razonar y considerar las consecuencias de la decisión.

La necesidad de reconciliar la esencia del ser humano con las decisiones desde la dimensión lógica en la organización universitaria, hace presumir que las acciones del profesor obviamente no siempre se inspiran en la racionalidad y la dependencia, en virtud de que la libertad que éste tiene para decidir lo lleva a optar por escoger aquella que responda con asertividad a su forma de pensar y sentir, a sus metas y circunstancias. A esto se suma el hecho de que cuando una persona decide se somete a procesos complejos, cargados de incertidumbre, ambigüedad, indeterminación y duda. Por ello, la intuición, la creatividad, los sentimientos, las corazonadas y el respeto al ser humano serían los iconos que orientarían la toma de decisiones éticas desde una dimensión lógica.

2.- Dimensión condición humana y toma de decisiones éticas

La dimensión de la condición humana y la toma de decisiones éticas desde la realidad del hombre en su comunidad universitaria, podría ser explicada a través de la comprensión de aspectos filosóficos, debido a que el ser humano instruido y educado es menos propenso a hacerse prisionero de las opiniones de los demás. En la mente del hombre instruido, la existencia propia del "ser" clarifica y reflexiona acerca de sus propias capacidades, dando sentido y significación a los símbolos para decidir; hecho que se manifiesta mediante la exposición y expresión en figuras y formas de comunicación. De esta manera, el símbolo es aquel concepto, como expresa Trías, que permite "abrir la razón fronteriza a la experiencia... También a través de símbolos tenemos la posibilidad de formalizar y configurar aspectos de nuestro mundo de vida" (2000:13,14).

La ética como filosofía del saber y actuar, reconcilia lo etéreo con la condición humana para discernir y explicar la toma de decisiones, confiriéndole irradiación de valores a fin de darle forma y aliento al contenido.

Se considera necesaria la creación de una base conceptual para construir un nuevo conocimiento dirigido a rescatar la dimensión condición humana para la toma de decisiones éticas, que ofrezca repuestas al logro de una conciencia que permita distinguir cuándo se está perjudicando o cuándo se está actuando equilibradamente. Demostrando sensibilidad, ponderación y sobre todo un profundo respeto por la libertad de criterios y opiniones contrarias, activando el diálogo para acordar la decisión que beneficie a las partes involucradas.

No es una novedad que para hacerle frente a situaciones como las señaladas, las organizaciones deberán asirse a los cambios paradigmáticos, como bien propone Drucker (1994), quien plantea la gestión del cambio como salida a la crisis, implementando cuatro prácticas sistemáticas: mejora continua de todo lo que hace, aprender a innovar en forma sistemática, tener capacidad para tomar decisiones aceptando el respeto por las diferencias y actualizar los conocimientos cada cuatro o cinco años. La autora coincide con el pensamiento del autor, y es por ello que se aborda un tema de esta naturaleza, en el que la condición humana, la innovación, el respeto y la actualización de los conocimientos, son el eje para la actuación del docente en el ambiente universitario.

Siguiendo con esta misma línea de pensamiento, Guédez recoge el ideal para las organizaciones en el presente milenio:

“Sabemos que la historia de la humanidad se ha apoyado sobre recursos distintos para impulsar la sobrevivencia de la especie durante los diferentes períodos de la historia. Se han conocido la ola agrícola, la industrial, la tecnológica, la del conocimiento y ahora se asoma la ola ética... la ética surge así como el eje de conductas individuales necesarias para que las organizaciones, los países, las subregiones y el mundo asuman el compromiso de sobrevivir, de convivir y de vivir” (2001:34).

En este sentido, una convivencia entre las personas para actuar éticamente significa fortalecer, en función del diálogo, desde la razón, el juicio y el concepto, la forma cómo el hombre toma decisiones. El abordaje filosófico de la ética del límite en la propuesta teórica de Trías (2000) sobre la condición humana, es una salida que pudiera plantearse a la organización

universitaria para impulsar el crecimiento y desarrollo de un ser humano limítrofe y fronterizo, consciente de que no es un ser racional para creerse un ser perfecto.

Desde los escenarios de acción del hombre como tomador de decisiones, debe tenerse siempre presente que su condición humana es limitada; no obstante, tiene la capacidad de abrirse a la experiencia para elegir la mejor decisión desde el ser de convivencia, regido por el diálogo, las disidencias, las opiniones opuestas, los juicios de valor y el respeto a la libertad individual del otro. Una libertad como expresa Gómez, producto del respeto, sin que haya para ello ninguna causa o razón, sino porque el hombre desde lo más íntimo de su ser toma la decisión de respetarse y respetar al otro. En palabras del autor: "cuando te respeto porque simplemente yo decido respetarte, me ubico en el plano humano, en el de la ética" (2000:30).

Esta transformación ética en una organización de educación superior, tiene como prioridad implementar mecanismos para que su comunidad universitaria vea en la condición humana el fin para obrar, decidiendo con transparencia y coherencia entre lo que piensa, lo que dice, lo que siente y la decisión que finalmente tome. Es decir, deberá actuar con prudencia y sabiduría del corazón, desde las propias fronteras del hombre como signo de identidad e identificación ante su entorno inmediato, ante el país y ante el mundo.

3.- Dimensión prudencia y toma de decisiones éticas

Buscar un nuevo arte para vivir, sin el protagonismo y el heroísmo al momento de la toma de decisiones, debe ser una práctica fundamental de la comunidad universitaria desde su condición humana como actores principales de su organización, por cuanto la eficacia en sus metas estaría directamente relacionada con la discrecionalidad y la prudencia, virtudes consideradas por Aristóteles como indispensables para el buen juicio del hombre como tomador de decisiones. Con pensamiento similar, Balaguer (1977) expresa que el sabio del corazón será llamado prudente, considerado no como pusilánime y falto de audacia, sino como el hábito de actuar bien, clarificar el fin y buscar los medios para alcanzarlos.

El docente universitario, sin ufanarse, puede lucir sus cualidades, atributos, dotes y talentos en sus diferentes escenarios académicos, dejándole

a terceros las opiniones calificativas que a bien tengan sobre su persona. Al cultivar la virtud de la prudencia, el docente se hace más audaz en el buen sentido de la palabra y menos insensato en su diario actuar. Desde esta visión, el ser prudente no significa el no equivocarse, sino más bien, rectificar cuando comete algún error; asumiendo con responsabilidad el riesgo por la decisión tomada.

Santo Tomas de Aquino (citado por Balaguer, 1977) señala que los tres actos más importantes de la sabiduría son: pedir consejo, juzgar y decidir rectamente. El cultivo de estas actitudes encuentra en la virtud de la prudencia el fundamento clave para reconocer las propias limitaciones del ser humano.

Si bien es cierto que actuar con sabiduría implica un salto cualitativo en las decisiones prudentes que se tomen, hay que considerar que esta virtud no es nada fácil de asimilar por el hombre, debido al beneficio material que casi siempre busca en todo lo que hace. Por ello, el considerar las opiniones opuestas, el desafío de conocer la propia identidad y conocer la identidad del otro, representan esos límites que muchas veces no se deben dejar pasar por alto, en bien del hombre y de su organización. Esta condición lo lleva a retrasar la decisión, hasta completar todos los elementos de juicio que permitan para cada situación que le presente el contexto inmediato y la propia naturaleza, controlar los grados de duda, así como minimizar los índices de discrepancia.

Aubenque (1999), haciendo una de las exposiciones más sugerentes y atractivas sobre la ética de Aristóteles, expresa que la prudencia es la síntesis de todas las virtudes, es el buen juicio, el arte de la medida y de la oportunidad en el obrar; implica valor, templanza, justicia y sabiduría práctica. El decidir éticamente en una dimensión prudente se entiende como la forma de poner fronteras para que el ser humano no actúe desde la contingencia, la precariedad y la imprevisibilidad; de allí la importancia de medir su forma de comportarse, enfrentarse al azar y aceptar el riesgo de equivocarse.

Es como darle una respuesta a los límites de la razón, que en no pocas oportunidades agobia al docente para cumplir con las normas preestablecidas por la organización, que sin ignorar la existencia humana, confía en el poder de la inteligencia del conocimiento y de la acción para decidir con discrecionalidad, con la esencia significativa que le permite ser ponderado y comedido antes de emitir un juicio o tomar decisiones que en la generalidad

de las veces influncian a las personas positiva o negativamente. El autor enfoca hacia los límites de la razón, asumidos por Aristóteles, quien sin ignorar los aspectos trágicos de la existencia humana, confía en el poder del conocimiento y de la acción para superarlos.

De esta manera, asumir con éxito y ética las decisiones que se tomen en la institución educativa, depende en gran parte de que sus educadores y sus educandos sean prudentes, ponderados y discretos; sean objetivos, sin dejarse llevar por el apasionamiento, inclinando la balanza hacia la conveniencia de una u otra parte. Porque, como señala Guédez, "...no somos libres para elegir lo que nos pasa, sino libres para responder a lo que nos pasa... todas las conductas éticas son lucrativas, mientras que todas las conductas antiéticas son empobrecedoras" (2001:23).

El significado de una práctica ética para decidir con prudencia, lleva al cultivo de la paz y la comprensión con un profundo respeto por la dignidad de todos los que comparten el diario quehacer de la comunidad universitaria, entre ellos sus docentes y alumnos, debido a que son ellos quienes deben tener las mayores interrelaciones positivas, para que su actividad académica les permita construir nuevos conocimientos y elevar el nivel de formación humano-espiritual del estudiante.

Significa, por otra parte, fomentar escenarios de acción en el ambiente universitario para decidir mediante acuerdos, considerando la pluralidad, la diversidad, el respeto y la innovación; para contribuir a hacer más humano al propio ser humano, promoviendo un verdadero compromiso personal, profesional y organizacional.

La prudencia en las decisiones éticas que a bien tenga asumir la comunidad universitaria, en la cual sus docentes como conductores y formadores de aquel joven que un día espera ser un profesional exitoso, pero sobre todo un ser humano capaz de contribuir con el desarrollo de su familia y su comunidad, se propone como la dimensión que orienta la adjunción ideal para la toma de decisiones éticas, teniendo presente que quienes deben asumir esta gran responsabilidad son seres humanos imperfectos que buscan la excelencia, superando los obstáculos que forman parte de su diario quehacer académico.

4.- Dimensión imperfecta y toma de decisiones éticas

Los errores que pudiera cometer el hombre no son impedimento para lograr la excelencia, la superación y el éxito; no deben ser tampoco

predisposiciones para fallar de nuevo, dejando que estos dominen su voluntad. En este dilema, lógicamente el hombre casi siempre está en búsqueda de la perfección para decidir y actuar siendo exitoso y excelente en todo lo que se propone. Es por ello que la perfección, como expresa Peter, influencia la vida de las personas de una manera silenciosa e imperceptible, “la expresión alcanzar la perfección... no es una aspiración sana. La búsqueda de la perfección no ayuda a las personas a vivir, a amar, a sonreír, a gozar, a perdonar. No ayuda ni siquiera a sufrir” (2002:15).

Ante la necesidad de un contexto donde sea posible reflexionar acerca de la terapia de la imperfección, la institución universitaria es el ambiente propicio, ya que sus profesores generalmente quieren vivir con un estilo de vida que los lleva a arreglar la realidad y a tener bajo control sus sentimientos; y se enfrenta en no pocas oportunidades con situaciones esencialmente limitadas, con sus defectos, con la incertidumbre y la complejidad en que viven estas casas de estudio, donde lo que tiene que fallar, fallará. El concepto de la perfección se vuelve cada vez mas vacío. Etimológicamente, perfección, según Peter, significa:

“aquello a lo cual nada falta... la noción de perfección se convirtió en la medida de lo ideal y de lo real en todos los aspectos. Todo quedó plasmado por la idea de perfección... a través de este concepto la mente puede absorber funciones fundamentales, como por ejemplo, esclarecer los aspectos formales de la problemática del ser” (2002:19, 20).

Pero la búsqueda de la perfección se enfrenta con una realidad esencialmente limitada y una existencia inevitablemente defectuosa, generando una actitud y una conducta de choque con la realidad y la vida misma. Un docente que tienda al perfeccionismo está en la búsqueda de convertir el desorden de la vida en el orden que le dictan sus propios procesos mentales, formulando frases como: si fuera perfecto, si fuera estimado, si tuviera éxito, si fuera aceptado, si fuera amado, si fuera profesionalmente exitoso. Esta dinámica producto de la imaginación, casi siempre está cargada de desconfianza y fragilidad hacia la “fragilidad de la condición humana” (Peter, 2002:40). Esta es una de las razones que llevan al autor a proponer el concepto de imperfección, identificado con todo aquello que la razón lógica percibe como inadecuado, deforme, limitado, finito o incompleto.

La realidad asumida con estos argumentos, coloca la toma de decisiones de la comunidad universitaria en una línea clara de distinción y separación entre la tendencia a la excelencia como aspiración sana y legítima de quien quiere desarrollarse, ser competitivo y productivo utilizando sus propias potencialidades; y la perfección que tiene una actitud neurótica, de fondo narcisista, que lo lleva al autodesprecio cuando se equivoca. Desde esta óptica, el perfeccionismo es visto como una concepción antagónica de la excelencia, que se manifiesta en un problema de vectorialidad; es una confusión de fondo caracterizada por la imposibilidad de comprender que se pueden tomar decisiones erradas. Es como si la persona desviara o moviera el vector de su vida en dirección contraria a su propia naturaleza, signada de incertidumbre y cambio.

Pero, ¿de qué manera el académico universitario puede superar la complejidad y el caos de la realidad reconociendo que es un ser imperfecto para afrontarlo? ¿De qué manera puede hacer que emerja a la superficie su yo como ser humano, capaz de autoconocerse y conocer al otro (su alumno)? Como perfeccionista que se mueve hacia sí mismo, hacia su propio "yo", ignorando su razón fronteriza y limítrofe para interactuar con el contexto, no podría; sin embargo, si observa a su alrededor para encontrar su yo interior y el tú del otro, el grupo, las cosas, los acontecimientos, el pasado, el presente, el futuro, las deficiencias, el ideal y el valor, la alegría, el sufrimiento, el deber por convicción, el amor, la muerte y su Dios, es un buen síntoma de la proyección de sus sentimientos e intuición. Peter en la **Terapia de la Imperfección** propone:

"... las implicaciones filosóficas y las proyecciones ético-espirituales... sus raíces y al mismo tiempo su apertura... alude a una determinada visión del hombre concebido como ser limitado, por otra, se reconocen las exigencias ético-espirituales que derivan de esa misma concepción... como en una parte de un conjunto más amplio que abraza diversos niveles de reflexión, cada uno con su propia función, pero integrados por el concepto del límite en una única totalidad unitaria (2002:7).

El reconocimiento en cuanto a que el docente es un ser humano asido a la imperfección, es un primer paso para no hacer resistencia a los límites

y debilidades que lo embargan. De allí, la necesidad de considerar en las decisiones que tome, las potencialidades taxativas de la sabiduría del corazón y la prudencia para el éxito y la excelencia. Esta dimensión de lo imperfecto obliga a poner frente a frente al hombre con sus propias fronteras y sus límites; en el pensar, en el sentir, en el decir, en el decidir y en el hacer, para no invadir los espacios del otro.

5.- Dimensión ética del límite y toma de decisiones éticas

La dimensión ética del límite como adjunción ideal para tomar decisiones en la organización universitaria, representa reconocer en los universitarios los límites que éstos tienen por su propia condición humana, para lograr el engranaje de las fuerzas internas y externas que afectan su cohesión para la toma de decisiones. El límite es la primera reflexión que se impone el hombre al momento de decidir, bajo dos aspectos: como dato, por la información recibida; y como experiencia, en el dinamismo de la propia acción, que casi siempre influye negativa o positivamente en el otro. Trías expone el límite como una filosofía "... es el ser mismo. Y es también el determinante radical del concepto de inteligencia o razón que puede formarse" (2000:21).

Esta exaltación del hombre como un ser ontológicamente limitado, es su razón fronteriza que lucha entre dos realidades que lo convierten en un "ser" dinámico dentro de su existencia, sellada por el límite en el conocer, comunicar, entender, amar y perdonar, haciendo uso de sus propias facultades, actuaciones y potencialidades limitadas por sus imperfecciones. Pero como muy bien lo expresa el autor, es también "...Asunción ontológica de ser y razón limítrofe es, justamente, la que hace posible la viabilidad de un uso práctico, o ético, de esa misma razón" (Trías, 2000:21).

La ética del límite como dimensión para decidir éticamente en una organización de educación superior, desde la óptica expresada por este autor, representa en un docente estar consciente de sus propias capacidades humanas y limitadas, para asumir aquellos valores que hacen a la persona más humanitaria, más solidaria, más tolerante, más justa, más transparente, más sensible con el otro; en fin, significa elegir, compartir, amar, intercambiar y admitir equívocas. En resumen, para obrar decidiendo de tal manera que ajuste su máxima conducta a su propia condición de habitante de la tierra, puesto que es la forma más firme y veraz de vivir la

felicidad que todo hombre desea, como una de las aspiraciones más dignas del ser humano, la de vivir a plenitud. Un significado que le trae un mayor compromiso, porque vivir en plenitud no es solo vivir satisfecho, sino estar a punto de desbordar los límites de la propia existencia.

Todo límite se explica en el hecho de que siempre es una invitación a ser traspasado, transgredido o revocado. "Pero el límite es, también, una incitación a la superación, al exceso... se producen siempre importantes fenómenos... todo pierde su identidad pura y dura de carácter originario, agreste o natural" (Trías, 2000:17). La noción de límite, en razón del reconocimiento de la propia condición humana, ofrece una oportunidad mística y sensible en la que se desarrolla y tiene prosperidad espiritual y material el hombre. El límite es entonces la condición fronteriza por medio de la cual se hace posible la vida en convivencia.

Es por ello que abordar al docente en su institución universitaria significa ubicarlo como un ser en proceso de realización, proyectado por su propia razón; de esta manera, mantiene en la generalidad de las veces un constante movimiento de fuga y huida de lo ordinario, tratando siempre de buscar decisiones perfectibles, alejándose de sus límites para volar hacia la cima. En este vuelo, lo humano muchas veces tiene sabor a desolación, pero también a expectativas; sin embargo, en el límite de su propia condición humana es capaz de obtener el gozo que le brinda la felicidad para disfrutar la decisión tomada con justicia y verdad respetando la dignidad del ser.

En una dimensión desde la ética del límite para tomar decisiones desde la eticidad de sus actores en la institución universitaria, entre ellas sus docentes, podrían encontrar respuestas a sus acciones, desencadenando verdaderos cambios desde esa fuerza interior espiritual que el ser humano tiene para saber lo que puede y lo que debe hacer, y lo que conduce inminentemente a lo que quiere hacer, en bien propio y de su alumno con quien comparte el diario quehacer institucional.

Esta nueva concepción de ética para decidir, fomenta valores que interactúan con los hechos y circunstancias de la vida, para conformar el sistema de valores y significado, desde la propia esencia del hombre en acción, su ser espiritual y su ser corpóreo en un plano existencial, definidos por sus límites en el pensar, el entender, el conocer y el actuar.

6.- Dimensión valores y toma de decisiones éticas

La dimensión de los valores permite al académico universitario actuar con una conciencia ética, para ver e interpretar la realidad desde una visión más trascendental para decidir; impregnada de verdad, bien, unidad, tolerancia, solidaridad y justicia, demarcando los límites que dan luces para iluminar el camino, advirtiendo si es necesario parar, retroceder, dar preferencia o detenerse. Los valores se manifiestan con la dimensión comunitaria de la persona y su significado responde a la dimensión ética. Una ética que se atenga, según Trías, “a las condiciones de su posible realización a través de la acción... que el ser humano permita” (2000:35).

La unión entre la dimensión de los valores y la ética, admite asumir con propiedad cualquier decisión, por cuanto la influencia de un valor transformado en significado desde la dimensión ética del límite, provoca ajustes en los procesos racionales, intuitivos e impulsivos; para adecuar el sistema mental a las situaciones de cambio e incertidumbre que se le presenten al docente en su comunidad universitaria, mediante un sistema de valores compartidos que conduzcan hacia el camino de una toma de decisiones ética.

Es innegable que un incontable número de veces los procesos racionales e impulsivos dominan sobre los intuitivos. Es por ello que un educador de nivel superior, pero que también es una persona, se debe plantear valores trascendentes relacionados con la dignidad de la persona humana, para activar el diálogo y los acuerdos que le permitan decidir sobre la opción que mejor responda con prudencia y sabiduría del corazón.

En este dilema aparece la dimensión ética del límite y la dimensión imperfecta desde la propia condición humana limítrofe y fronteriza, en medio de la cual se encuentra la razón que hace funcionar la idea de lo lógico, y la intuición que hace funcionar la idea de lo individual, para orientar el curso de las decisiones desde la propia esencia del hombre. Trías muestra dentro de su teoría del límite como frontera del hombre, que “la libertad del sabio... de su voluntad a ese orden del mundo gobernado por su razón inminente, ... que es el pensamiento interno... no es ajeno al mundo... sino que lo gobierna desde dentro de modo hegemónico” (2000:146).

La intuición descubre una cierta transparencia, apertura y utilidad para abordar aquellas decisiones turbulentas, asimétricas y en permanente desequilibrio con la vida; mientras que la razón percibe el ideal de una vida

en positivo, mediante una conducta simétrica, equilibrada y armoniosa que no admita errores, obstáculos e imperfecciones. En esta disyuntiva, el hombre asume muchas veces una lucha constante entre lo perfecto, producto de la razón, y la intuición, que le establece una especie de frontera, para vivir con sus errores, perdonando y tolerando los defectos ajenos y los propios.

Bajo la ética de los valores para decidir del docente universitario, surge una intencionalidad con un contenido moral asumido por convicción y no por coacción, generando objetivos claros de productividad y competitividad, con propiedades intrínsecas que no deberían modificarse por las circunstancias contingentes de incertidumbre y ansiedad propias de estos tiempos de cambio acelerado y permanente. Se trata de elegir entre vicio y virtud, entre el bien y el mal; expresados a través de valores considerados como deseables y como camino para orientar las decisiones que se tomen.

7.- Dimensión transformación y toma de decisiones éticas

Transformación, cambio permanente, turbulencia, entre otros títulos, caracterizan el mundo en el cual están inmersas las organizaciones, entre ellas las de educación superior, que tiene como imperiosa necesidad poner en práctica mecanismos más humanos para la toma de decisiones desde una perspectiva ético transformacional. En tal sentido, la observancia de reflexiones profundas sobre su ser y su quehacer en el contexto organizacional, las lleva a centrarse en el debate sobre el papel trascendente de esta tipología de organizaciones en el camino hacia la excelencia, la modernización y el desarrollo sustentable de la sociedad, la región, el país y el mundo. Para lograrlo, deberán inspirarse en principios y valores trascendentes de equidad, democracia, justicia, y libertad, como fundamentos insustituibles de una cultura de paz y armonía, donde se respeten las diferencias políticas, culturales, raciales y sobre todo las opiniones opuestas al momento de decidir.

Las consideraciones expuestas permiten evidenciar que los procesos de crisis son vividos casi siempre por los que toman decisiones, quienes deben enfilar sus principios, valores y creencias para llegar a decisiones ético transformacionales, que influyeran todos los niveles del contexto organizacional. En este particular, el punto de partida serán sus docentes como

líderes, quienes desde la dimensión ética y el liderazgo transformacional, logren decidir apegados al respeto por la dignidad de la persona humana.

A este respecto, Morgan (1996) explica que en la actuación de los líderes, un sin número de veces existe una axiología que presenta el deber que los lleva a cumplir sus tareas, con una concepción ortodoxa de fidelidad, producto de una imposición externa contraria a la ética; que logran acuerdos considerando las tareas con una actitud espontánea y voluntaria, que se integran e identifican para llegar a la toma de decisiones, alcanzando una participación libre y voluntaria mediante la comunicación a través del diálogo y el saber de convivencia.

Es indiscutible, entonces, la aquiescencia del liderazgo transformacional como fuente de unidad y coherencia, capaz de equilibrar las tensiones conflictivas para asumir con conciencia moral una toma de decisiones ético transformacional. Los postulados que se presentan a continuación permiten asumir algunas hipótesis para abordar la dimensión de la transformación en la organización de educación superior y la toma de decisiones.

- ◆ Los docentes líderes en la organización de educación superior deben fomentar procesos de comunicación entre los actores centrados en el ser de convivencia y la propia condición humana, como símbolo de una toma de decisiones ético transformacional.
- ◆ Se hace necesario fomentar en una organización de educación superior, escenarios donde se pueda escuchar al interlocutor, permitiendo enriquecer y fortalecer la toma de decisiones ético transformacional.
- ◆ La organización de educación superior debe abrir espacios de diálogo que permitan lograr acuerdos sobre la base de la disidencia, la pluralidad, los juicios de valor y las opiniones opuestas para tomar decisiones éticas.
- ◆ Se requiere considerar el poder en la organización de educación superior, no como un acaparamiento de la verdad, sino promoviendo escenarios de acción para decidir desde la eticidad de sus actores.
- ◆ Por último, se observa la necesidad de definir las bases para propiciar valores trascendentes que puedan dar a la organización de educación superior una sinceridad y transparencia de vida en la toma de decisiones éticas desde la dimensión de la condición humana limitada e imperfecta, acorde con el liderazgo transformacional.

En el marco de estos postulados, el liderazgo debe asumir una toma de decisión que considere en su actuación normas y privilegios logrados mediante acuerdos, no sólo por el cumplimiento del deber, sino por el respeto a las diferencias y a la libertad individual. El liderazgo transformacional apoyado en valores trascendentes tiene esa virtud, por cuanto permite propiciar el diálogo desde el ser. La ética, como expresa Cortina (1996), fundada en valores, es la fuerza capaz de orientar en función del diálogo y los acuerdos, cuál es el bien que está en juego. Los acuerdos generan normas o códigos éticos; no es dictar normas y después llegar a acuerdos, es acordar para normar. Los acuerdos preceden, no suceden a las normas.

Desde esta óptica, el docente, como líder transformacional, es capaz de tomar decisiones desde una dimensión ética y responsable, teniendo como eje de acción la dimensión de la condición humana, la dimensión del límite, la dimensión de lo imperfecto, la dimensión de los valores, la dimensión de la transformación, las opiniones opuestas, los juicios de valor, principios y creencias, para la transformación de su institución universitaria con una alta moralidad y como eje de renovación de la sociedad, en lo político, social y económico. Es un académico que actúa como motor de renovación, que tiene un proyecto de vida con una misión y una visión definida, dotado de cualidades para innovar y destacarse en un mundo desequilibrado y cargado de incertidumbre, en el que la condición humana limitada no solo iría a satisfacer las necesidades y motivaciones materiales, sino su propia realización, para cultivar valores trascendentes de fraternidad, responsabilidad, tolerancia y coherencia entre "lo que piensa, lo que dice, lo que siente y la decisión que finalmente toma".

Reflexiones finales

Dimensiones y decisiones éticas

Abordar el constructo "Ética del Límite y Condición Humana: adjunción ideal para la toma de decisiones en la organización", representa una tarea encomiable desde el punto de vista de las repercusiones que un nuevo episteme, construido bajo una nueva significación de la dimensión ética, puede generar en la educación y la condición humana para decidir en las casas de estudios superiores. Es partir de las dimensiones que respetan la condición humana desde la ética del límite, lo imperfecto, los valores y la transformación.

En este orden de categorías dimensionales, el docente es un hombre en constante aprendizaje. Ese hombre libre que valora la vida desde su propia razón fronteriza, que sabe que a través de la coherencia entre lo que piensa, lo que dice y la decisión que finalmente toma es capaz de abrir caminos inimaginables hacia el ser de convivencia.

Un ser humano que al convivir tiene la virtud de contagiar, de desarrollar el espíritu de responsabilidad y el sentido de fraternidad. Es capaz hasta de incentivar y dar significado a la propia tarea y la del otro. En este sentido, la educación universitaria en todos los niveles y programas requiere que sus docentes, estudiantes y personal administrativo y obrero, actúen y tomen decisiones desde su propia condición humana limitada, fronteriza e imperfecta, como líderes transformacionales, como líderes éticos.

En la medida en que la educación, como aprendizaje constante y cotidiano de la vida del hombre, centre su acción y su toma de decisiones en esos valores, será capaz de lograr las transformaciones que necesita. Una transformación que debe ocurrir desde dentro de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, porque de lo contrario no es posible que ningún cambio tenga éxito.

La transformación ética de una organización de educación superior solo estaría realmente en proceso de realización, cuando tenga seguridad de que los nuevos valores han sido internalizados individualmente por cada uno de sus miembros, mediante un comportamiento observable y comprobable que se haga presente al momento de la toma de decisiones.

La educación en todos los currículos de sus programas deberían acabar con esa ceguera interna que no deja ver la propia espiritualidad del hombre. Las decisiones, tanto académicas como administrativas, no convendría que se siguieran considerando solo por las apariencias y percepciones externas y materiales, para cumplir con normas preestablecidas desde las instancias superiores, sin darle importancia a la dignidad de la persona humana, a su libertad y a sus propios valores, a los juicios y opiniones opuestas.

Con las fortalezas presentadas en esta disertación sobre la "Ética del Límite y la Condición Humana: adjunción ideal para la toma de decisiones en la organización", se estaría abriendo un nuevo camino hacia la transformación y el éxito de la organización de educación superior, decidiendo desde lo ético transformacional, donde su comunidad universitaria en constante aprendizaje represente el dinamismo que

caracterice a la educación como centro de la vida del ser humano, entregándose y dedicándose desinteresadamente, permitiendo relaciones entre lo cambiante y lo permanente, y entre las personas, decidiendo desde su propia condición humana limitada y fronteriza.

El subsistema educación superior tiene la responsabilidad de fortalecer el crecimiento en valores trascendentales de respeto a la libertad y la protección de la vida. Ello solo sería posible fomentando una educación individual en contra de la masificación, la ideologización y la manipulación del ser humano, distinguiendo varias fases: el sí mismo, el yo y la persona social. A la acción educativa le corresponde promover y mostrar posibilidades, ayudando a descubrir responsabilidades, tareas, servicios y sobre todo sentido y significado a la actividad, a la toma de decisiones y a las relaciones humanas; valorando siempre lo cambiante, lo incierto, lo turbulento y lo imprevisible; asumiendo como oportunidades el "Resplandor Ético Transformacional para la Toma de Decisiones" aceptando la condición humana limitada y fronteriza, sintetizada en el constructo "Ética del Límite y Condición Humana: adjunción ideal para la toma de decisiones en la organización."

Bibliografía

- AUBUNQUE, Pierre (1999). **La Prudencia en Aristóteles**. Editorial Crítica Grijalbo. España.
- BALAGUER, José María (1977). **Amigos de Dios**. Editorial Rialp S.A. España.
- CHOPRA, Gautama (1996). **El Niño del Alba**. Editorial Norma. Colombia.
- CORTINA, Adela (1996). **Ética en la Empresa**. Editorial Trotta. España.
- DRUCKER, Peter (1994). **La Sociedad Post Capitalista**. Editorial Norma. Colombia.
- DE GREGORI y Volpato (2002). **Capital Intelectual**. Editorial McGraw-Hill. Colombia.
- ETKIN, Jorge (1993). **La Doble Moral de las Organizaciones**. Editorial McGraw-Hill. España.
- GELATT, H.B. (1998). **La Toma Creativa de Decisiones**. Editorial Iberoamericana. Colombia.
- GÓMEZ, Emeterio (2000). **La Libertad Individual y La Noción de Dios**. Editorial Panapo. Venezuela.

- GUÉDEZ, Víctor (2001). **La ética gerencial**. Editorial Planeta. Venezuela.
- MÉNDEZ, Evaristo (2000). **Gerencia Académica**. Editorial EDILUZ. Venezuela.
- MORGAN, Gareth (1996). **Imágenes de la Organización**. Editorial Alfaomega. México.
- PETER, Ricardo (2002). **Una Terapia para la Persona Humana**. Editorial Universidad Autónoma de México.(UAM). México.
- ROBBINS, Stephen (1999). **Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica**. Prentice – Hall. Hispanoamericana, S.A. México.
- TRÍAS, Eugenio (2000). **Ética y Condición Humana**. Editorial Península. España.