



# ¿SOLIDARIDAD VS. SUBSIDIARIDAD?

MSc.,Ing. Gelmar García Vidal y Dr. Lic. Fermín Munilla González, Profesores del Centro de Estudios de Gestión Empresarial. CEGEM. Universidad de Holguín

## INTRODUCCION

El proceso administrativo se llevará a cabo a través de la orientación a un fin concreto, **Cualidad Sistémica** - entendida como la **META** y la **CONDICION INDISPENSABLE** de la organización -, el funcionamiento integrado, por un método determinado, de los **Factores de la Economía** y sus procesos y la manifestación del **Doble Carácter de la Administración** que reside en la particular correlación de los mecanismos de la mejora, entendiendo por esta a la creación organizada de un cambio favorable a través de **Acciones de Transformación y de Subordinación** que conducen al sistema a un nivel de actuación superior.

En cada uno de estos mecanismos se mantienen de forma ininterrumpida el Ciclo de Administración que tiene como sus funciones básicas la **planeación, la organización, el mando y el control**.

Los mecanismos de la mejora separan la inevitable reacción ante lo que hay que mejorar - a través de transformaciones sistemáticas de la **Restricción** que frena el continuo crecimiento de la **Cualidad Sistémica**, y que coexisten en unidad dialéctica - con respecto a la vigilia ante lo que hay que subordinar y preservar (**Holguras**) poniéndose en función de

dicha **Restricción** para garantizar la continuidad del sistema.

Se define como **Restricción** a la particularidad indeseable de un medio dentro del sistema o fuera de él que, temporalmente y bajo ciertas condiciones, limita la **Cualidad Sistémica** y que luego de ser sometido a **Acciones de Transformación** mejorará la **Cualidad Sistémica** y permitirá que aparezca una nueva **Restricción** en otro medio.

Como **Acciones de Transformación** se define a las acciones (planificadas y organizadas) de atenuar o subsanar lo identificado como **Restricción** a través del método de aproximaciones sucesivas.

O sea, el proceso se orienta, en un primer plano, hacia la mejora de la **Restricción**, a través de **Acciones de Transformación**, y mientras más intensa sea ésta, más evidente será la traslación del proceso hacia ella. La plena acción en el segundo plano está relacionada con las **Acciones de Subordinación** o **Preservación** de las **Holguras** para poder resolver lo que sí lo es.

Como **Acciones de Subordinación** o **Preservación** se definen a las acciones (planificadas y organizadas) encaminadas

a que todo aquello que no constituya **Restricción**, es decir **Holgura**, prosiga sin alteraciones en lo que había estado ejecutando, es decir, se subordine a las posibilidades del medio en el que se ha identificado la **Restricción**.

No obstante existen ciertos tipos de organizaciones que no constituyen sistemas exactamente sino suprasistemas, es decir, coordinadoras de sistemas que tienen vida propia y aunque puede definirse cómo cada sistema tributa a la meta de dicho sistema mayor no necesariamente tienen que detener su proceso de mejora continua, si no representan la restricción del suprasistema, pues hacerlo no crearía interrupciones en el proceso propio ni en el del sistema mayor al que pertenece.

El procedimiento en estos casos supondrá la aplicación de estas **Acciones de Transformación y Subordinación** dentro del sistema definido como restricción sin afectar por supuesto los otros sistemas integrantes del suprasistema.

## CONECTIVIDAD

Existe una verdad que no podemos obviar, **la organización es un sistema**. No obstante el estudio de la gestión viene haciéndose desde un enfoque analítico y clásico, entiéndase **consciencia mecanicista**, según el cual aquella estaría integrada por un conjunto yuxtapuesto de subsistemas, responsables de una serie de funciones, las cuales son consideradas de forma aislada e independiente. El **Enfoque Reduccionista** ha sustituido a la organización por una colección de partes, sin embargo, la organización no es la acumulación aditiva de sus partes, sino que todas ellas relacionadas de manera interdependiente muestran una característica emergente, una **Cualidad Sistémica**. Es la interacción entre las partes, conectividad, lo que define a la organización, no las partes propiamente dichas. La característica emergente no

existe hasta que no se ve a la organización como un todo.

De esta manera, lo más importante, el funcionamiento global de la organización, suele ser olvidado o infravalorado por los responsables de los diversos subsistemas que, preocupados únicamente por sus ¿metas? parciales, entran en conflicto entre sí y con la META de la organización. A estos últimos deben supeditarse todos los demás.

Esta visión estrecha y parcial de la organización no puede más que llevar a serios riesgos a aquel que la sustenta. La realidad organizacional hay que observarla como un sistema abierto al entorno y compuesto por un conjunto de partes interrelacionadas entre sí, las cuales desarrollan funciones tendentes a lograr un objetivo común.

Por tanto, la administración debe garantizar el tratamiento de todas las partes que componen el sistema, de manera que este funcione como un todo. La **conectividad** es necesaria si el sistema tiene que funcionar como conjunto, no sólo como suma de entidades independientes. Aquello que no es restricción estará en función de la **Restricción** del sistema, pero esto no implica el abandono de lo primero.

Todas y cada una de las partes del sistema deben de funcionar de forma integrada para alcanzar el propósito o **Meta definida**. De ahí, que el proceso administrativo deba ponerse en función de transformar aquello que constituye la limitante fundamental del sistema y la preservación de lo que no lo es, garantizando que la atención de ambas partes del sistema tribute al buen funcionamiento del mismo. Si se quiere que el sistema funcione se deberá cuidar esta conectividad.

El éxito, como el fracaso de un sistema, es multidimensional, y depende de cada parte como cada eslabón es importante en una cadena. Teniendo en cuenta que en

un momento determinado habrá que prestar más atención a un eslabón que a otros. El éxito de un subsistema puede ser tanto una función de lo que hacen los otros como de lo que hace él mismo. Las partes no llevan una vida aislada, sino que están unidas unas a otras. Esto es la fuerza motriz de la historia evolutiva de la organización.

El comportamiento egoísta de una parte de un sistema prospera sólo en la medida en que dicho comportamiento coadyuva al desarrollo de las otras partes en aras de alcanzar el bien común. O sea, sólo será el mejor subsistema si coopera con los demás para que ellos también se desarrollen en función de lograr la meta del sistema. Este comportamiento implicará, en ocasiones, subordinarse solidariamente a aquella parte del sistema más deprimida para lograr que esta se eleve con el objetivo de alcanzar dicha meta predeterminada para el sistema en cuestión.

De manera general este principio se puede resumir diciendo: **Subsidiaridad con lo que no es Restricción (Holguras)** y **Solidaridad con lo que sí lo es.**

Entendiendo por **Subsidiaridad** la correspondencia entre responsabilidad y autoridad de manera tal de dejar hacer a quienes no necesitan una especial atención conociendo frecuentemente sus resultados a través de indicadores que midan su desempeño y por **Solidaridad** el apoyar la causa del área, equipo o proceso que resulte el limitante para la obtención de más **Meta**.

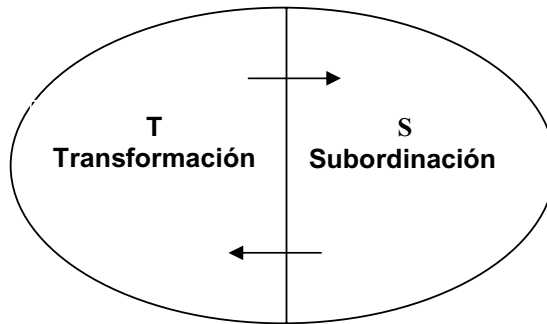
Es hora entonces de plantear la tercera ley de la administración.

## LEY DE LA CORRESPONDENCIA DEL DOBLE CARÁCTER DE LA ADMINISTRACION

El **Doble Carácter de la Administración** reside en la particular correlación de los mecanismos de la mejora, entendiendo por esta a la creación organizada de un cambio favorable a través de **Acciones de Transformación** y de **Subordinación** que conducen al sistema a un nivel de actuación superior.

Esta ley caracteriza el proceso administrativo diferenciando la intensidad del mismo para aquellos procesos o variables que no son **Restricción (Holguras)** a las que corresponde la **subordinación** ya que ningún esfuerzo particular en ellas lograría un incremento de la **Cualidad Sistémica**, y la que corresponde para aquél proceso o variable que sí constituye **Restricción** y que debe ser sometido a **transformaciones** pues mientras se mantenga en la condición de **Restricción** cualquier transformación en ella hará que mejore la **Cualidad Sistémica**.

La mejora continua se lleva a cabo a través de estos **dos procesos** que se enfrentan, presuponen y excluyen entre sí. Lo que ayer se subordinaba hoy se transforma y viceversa, existiendo la posibilidad para cambiar dentro de la organización y las condiciones externas indispensables. En esto radica, precisamente, la causa y fuente del desarrollo del sistema, o sea, el proceso administrativo es un sistema de contradicciones fundamentales que cualifica y determina el desarrollo del sistema en el cual se ponga en práctica.



Los **procesos de la mejora** separan la inevitable reacción ante lo que hay que mejorar - a través de transformaciones sistemáticas de la **Restricción** que frena el continuo crecimiento de la **Cualidad Sistémica**, y que coexisten en unidad dialéctica - con respecto a la vigilia ante lo que hay que subordinar y preservar (**Holguras**) poniéndose en función de dicha **Restricción** para garantizar la continuidad del sistema.

Esta ley aborda lo específico de la **subordinación**, diferente de la **transformación**, aunque entre ambos exista una relación dada por la misión e intereses del proceso administrativo, y se expresa como causa y fuente del perfeccionamiento del sistema en cuestión.

El empeño organizacional sólo en la **transformación**, la lleva al desgaste y, a la larga a su desintegración, creándose una entropía interna enajenada. La actuación correcta hará que la organización, como tendencia general, se enfrente a la **Situación Límite**.

La aplicación de este proceso en su doble carácter es coyuntural en consonancia con la eliminación de la **Restricción** que favorece que uno de los dos contrarios esté deprimido en relación con el otro. Dichos contrarios se expresan en la **Segunda Ley de la Administración**.

Actuar siempre sobre la **Restricción** que gobierna el nivel de desempeño del sistema, poniendo lo que no posee esa categoría en función de la primera, se convierte en la manifestación profesional

del proceso de mejora continua generado por la aplicación de la segunda ley ya explicada. Este enfrentamiento asume su forma más profunda cuando la solución de la contradicción determina **el salto cualitativo del sistema**.

En este momento asume la solución de un dilema que se ha creado como resultado de las prácticas más generalizadas de organizar el presente y futuro de las organizaciones. En la actualidad prácticamente cuanta acción se realiza al parecer se corresponde con una determinada estrategia mayor y ellas son, de hecho, estrategias que caracterizarán el proceso en el futuro. Sin embargo parece que tal manera de ver las soluciones de las organizaciones es excesiva en cuanto a su definición.

Según los criterios analizados aquí las estrategias se diseñarán para transformar la restricción, serán las acciones de transformación, por su parte las acciones de subordinación no son más que las funciones que caracterizan a las holguras y que deben mantenerse en el nivel que están para garantizar que el proceso y la organización supervivan, mientras se transforma la **Restricción**.

Las estrategias se oponen a las funciones tan convenientes para las holguras, ya que las estrategias obligan a innovar y concentrar todo el esfuerzo en lo importante. La estrategia es consustancial a la **Restricción**. Robert H. Hayes y Steven C. Wheelwright (citado por Stoner, 1995) pensaban que "una estrategia eficaz, por lo general, suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o

atención en un número bastante reducido de fines”.

La **estrategia**, según el autor, es un

Patrón de respuesta de la organización que pone los recursos humanos y materiales en juego, en función de aquello que limita su crecimiento en relación con su entorno.

De esta manera la estrategia debe cuestionar tanto el propio campo de actividad actual como la estructura y comportamiento de la organización con base en la situación del entorno en que esta opera.

Cuando se detecta la **Restricción** es necesario enriquecer las funciones programadas y actuar transformadoramente (estratégicamente) para explotarla o elevarla.

Logrado el objetivo de las acciones de transformación, que es eliminar las causas que hacen que un proceso, variable o área sean la restricción de un sistema, las estrategias trazadas se convierten en funciones de la que fue **Restricción** pasando a incorporarse a su devenir diario so pena de retornar a la condición de **Restricción** que una vez tuvo.

A partir de aquí la nueva **Restricción** ampliará sus funciones sobre las estrategias que se diseñen para lograr que deje de ser la restricción del sistema y se repetirá el ciclo eternamente.

Esta manera de conducirse, según la tercera ley de la Administración, garantiza el tiempo necesario a los ejecutivos para dedicarlo a hacer crecer su organización racional y efectivamente. Quizás habrá que retomar el **Principio de Excepción de Taylor** que planteaba que todo lo que ocurre dentro de los patrones normales no deberá ocupar demasiado la atención del administrador. Según algunos autores como Chiavenato (1986), esta fue la forma que utilizó Taylor para definir la **delegación** que se convirtió en un

principio de organización ampliamente aceptado.

## DE LA MEDIACION DE LOS CONTRARIOS

Entre los contrarios de la ley (**transformación** y **subordinación**) se encuentran la **Restricción** y las **Holguras** que para ser localizadas, transformadas o subordinadas, según el caso, necesitan del un **Sistema de Medición** que actúe como indicador de qué hacer y qué no hacer.

Este proceso de transformar y subordinar - lo que no se transforma - tendrá como **mediador** el **Proceso de Frenado**. Dicho proceso manifiesta la **tendencia a 1** de la razón de crecimiento de la **Cualidad Sistémica**.

O sea, la **Cualidad Sistémica** se incrementará, por el efecto de transformar y subordinar, pero dicho crecimiento no será para siempre, el mediador de esta ley nos advierte de cómo dicho crecimiento cada día es menor si lo comparamos con el crecimiento inmediato anterior y llegará el momento que el crecimiento se detenga, y es ese el preciso momento para analizar que debe ser transformado y subordinado bajo la nueva situación ya que seguir trabajando sobre lo que se venía haciendo resultaría inútil y podría llevar al decrecimiento de la **Cualidad Sistémica**.

Este análisis deja resuelta la contradicción entre aquello que se debe transformar por tener un impacto negativo sobre la **Cualidad Sistémica** y aquello que debe preservarse subordinado a lo que sí es **Restricción**.

## BIBLIOGRAFIA

Brockman, John. (1996). La tercera cultura. Más allá de la revolución científica. Tusquets Editores, S. A. Barcelona. España.

- Bunge Mario, (1995). Sistemas Sociales y Filosofía. Editorial Sudamericana S.A.. Buenos Aires. Argentina.
- García, Vidal Gelmar. (2001). Modelo de Competitividad para el desarrollo armónico y continuo de los procesos empresariales en organizaciones cubanas. Diseño de un sistema de indicadores.. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. Sin discutir. Universidad de Holguín. Cuba.
- Goldratt, E. (1992). La meta. Ediciones Castillo S.A. Monterrey, Nuevo León, México.
- Goldratt, E. (1993). El síndrome del pajar. Ediciones Castillo S.A. Monterrey, Nuevo León, México.
- Goldratt, E. (1994). No fue la suerte. Ediciones Castillo S.A. Monterrey, Nuevo León, México.
- Goldratt, E. y Robert F. (1992), La Carrera. Ediciones Castillo S.A. Monterrey, Nuevo León, México.
- Lewin, Roger. (1995). Complejidad. El caos como generador de orden. Tusquets Editores, S.A. Barcelona. España. 📖