

Una ciencia incompleta

GELMAR GARCÍA VIDAL
Ingeniero Industrial
Profesor de Administración, Marketing y Negociación
Centro de Estudios de Gestión Empresarial
Universidad de Holguín, Cuba

RESUMEN

Muchos son los criterios que se emiten calificando la Administración como ciencia. Sin embargo este criterio, hasta hoy, ha carecido de soporte epistemológico expresado en un sólido cuerpo teórico que lo avale y exprese la generalidad de la administración y no problemas parciales. Se necesitan leyes y principios teórico-conceptuales en contraposición a la abundancia de técnico-organizativos. Todavía estos problemas no están resueltos; este artículo es un intento por dar solución a este vacío.

ABSTRACT

Many are the opinions that qualify the Administration as a science. However this criteria, until today, had lacked from a epistemologic support expressed in a solid theoretical body that endorses it and express the generality of the administration and not partial problems. Laws and theoretical principles – conceptual in opposition to technician's abundance – organizational are needed. These problems are not still solved, this article is an intent to give solution to this empty space.

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, la administración se ha practicado fundamentándose mucho más en la experiencia de los administradores que en un bagaje de conocimientos científicamente establecidos. En la actualidad, dadas las altas exigencias impuestas a la empresa, esta tendencia se ha visto debilitada al percibirse la necesidad de contar con un marco teórico robusto y adecuado para

orientar este quehacer. La administración se practica bajo la forma de un arte más que como una ciencia, fundamentándose mucho más en la experiencia de los administradores que en un bagaje sólido de conocimientos científicamente establecidos. En las condiciones actuales de competitividad, en que las empresas deben adaptarse rápidamente a permanentes cambios extremadamente bruscos, esta situación ha empezado a ser insostenible.

En no pocas ocasiones se ha definido a la administración como un arte, otras como una ciencia y otras como un fenómeno compartido parte arte, parte ciencia. Un criterio al respecto lo tiene H. Koontz (1990), planteando que

«los administradores pueden trabar mejor si utilizan un conocimiento organizado acerca de la administración y este conocimiento, ya sea rudimentario o avanzado, exacto o inexacto, el que compone una ciencia en la medida en que esté bien organizado y sea claro y pertinente. La administración como práctica es un arte; el conocimiento organizado en el que se apoya puede ser denominado ciencia». (H. Koontz, p. 8)

Esta clasificación, en criterio del autor, ha sido la más acertada, pues hasta el momento la administración no cuenta con la teoría necesaria para catalogarla como ciencia, el mismo Koontz plantea al respecto:

«Para ser precisos, la ciencia que sustenta a la administración es bastante rudimentaria e inexacta. Esto es cierto en parte debido a que las numerosas variables con las que tratan los administradores son sumamente complejas y, en parte, debido a que ha habido relativamente poca investigación y desarrollo en el campo de la administración». (H. Koontz, p. 9).

James F. Stoner (1984) por su parte plantea que: «No existe todavía una teoría generalmente verificada ni un conjunto de leyes administrativas que podamos aplicar a todas las situaciones».

Desde el *punto de vista práctico*, y asumiendo los criterios de autores como Koontz (1990), Stoner (1995) y Chiavenato (1986), se le ha llamado «administración científica» o «ciencia de la administración» a los métodos matemáticos usados por la Investigación de Operaciones. Desde el *punto de vista más filosófico* compartido por la mayoría de los autores cubanos la «ciencia de la administración» se ha venido rigiendo por las leyes de la naturaleza, las del desarrollo social y las condiciones en que estas rigen. Al respecto O. Carnota Lauzán (1987) propone un esquema general para poder apreciar la posición de las leyes y principios en niveles de jerarquía (Figura 1).

FIGURA 1
Sistema jerárquico de la Administración como Ciencia

Primer nivel
Leyes generales y universales del desarrollo de la sociedad Leyes generales y específicas del desarrollo de la sociedad socialista
Segundo nivel
Principios generales y universales de la dirección Principios generales y específicos de la administración en la sociedad socialista
Tercer nivel
Principios particulares y específicos de la dirección

Fuente: Carnota Lauzán (1987).

Carnota Lauzán (1987) plantea además que

«... del estudio de las leyes se encarga el materialismo dialéctico y la economía política, haciendo mucho más énfasis en los principios generales y universales de la dirección así como los principios generales y particulares de la dirección socialista según su propia clasificación.»

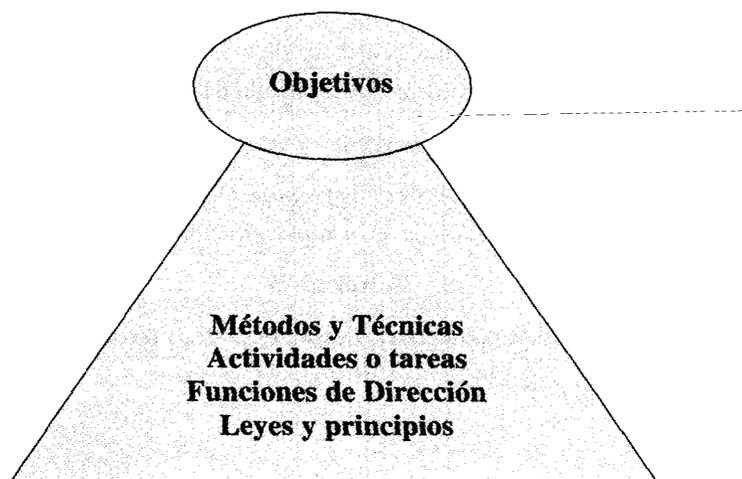
El propio Carnota Lauzán (1985) señala:

«Toda ciencia se basa en el conocimiento de las leyes y los principios que rigen los fenómenos objeto de su estudio... La administración como cualquier otra rama del conocimiento, está sujeta a determinadas leyes y principios.»

Por su parte, Díaz Llorca (1990) deja claro que

«... el proceso de dirección en sí mismo... tiene múltiples algoritmos de dirección que le permiten convertir las magnitudes de entrada en magnitudes de salida. Sin embargo, todos estos algoritmos descansan sobre la base de determinadas leyes y principios, se ejecutan a través de funciones de dirección, que desarrollan una serie de actividades y tareas, así como utilizan un conjunto de métodos y técnicas con la finalidad de cumplir los objetivos esperados».

FIGURA 2
Concepción de Carlos Díaz Llorca del proceso de administración



Fuente: Díaz Llorca (1990).

Es apreciable el reconocimiento por parte de los autores citados que la administración es una ciencia, pero la misma carece de leyes propias y de principios teórico — conceptuales denotando la existencia de un vacío teórico, ya que resulta casi imposible a los que administran, poner en práctica leyes tan generales como las sociales en niveles muy inferiores a la sociedad como tal. Estas leyes necesitan comprensión cuando de los sistemas que se trata no son precisamente una sociedad, o sea, es evidente la necesidad de leyes propias de la administración que faciliten el trabajo a los practicantes y que permitan a su vez conectarse con dichas leyes generales. Leyes al fin que expresen el vínculo interno, necesario y esencial entre elementos del fenómeno administrativo que se repitan constantemente. Toda ley existe sobre la base de ciertas condiciones; plantea determinadas exigencias de acuerdo con los rasgos que le son inherentes y se manifiesta en acciones características de ella. Las leyes de la administración, como las de otras ciencias, deberán sintetizar lo más estable del fenómeno que pretende describir.

Es necesario señalar que en igual medida se denota el vacío con los principios teórico-conceptuales los que ciertamente no están definidos. La generalidad de los autores dan por sentado que los principios de la administración ya están definidos, pero la totalidad de ellos tienen carácter técnico-organizativos.

Sólo los autores del campo socialista, teniendo a V. I. Lenin (1975) como precursor de esta tendencia, señalan algunos principios que, desde el punto de vista del autor, pueden considerarse como teórico-conceptuales. Cabe destacar que los intentos de teorizar y declarar principios se acentúan en la *Era de la Estabilidad* perdiéndose esta tendencia en la *Era de la Turbulencia*. Una lectura crítica de este fenómeno nos puede indicar que, en general, se observa la carencia de un marco teórico suficientemente robusto y coherente en la administración.

En opinión del autor, tanto principios y leyes a nivel más general deben regir el proceso administrativo. Su conocimiento es uno de los requerimientos fundamentales para garantizar que el mismo se desarrolle de forma consciente y objetiva. Tal vez sea la hora de pensar científicamente en términos de la administración y la única forma de hacerlo, en el contexto de nuestra civilización cosmopolita, es dotarla de un sustrato teórico sólido y pertinente. Situación esta que no está resuelta aún.

UNA PROPUESTA DE LEYES DE LA ADMINISTRACIÓN

El dominio de las leyes que se exponen a continuación será la base fundamental sobre la que fundamenta la *Administración como ciencia*. Ellas regirán dicho proceso y forman parte de los objetivos de este trabajo. La utilización consciente de las leyes sirve de base o fundamento a la Administración, los principios que se expondrán a continuación de estas son la forma de materialización en la organización de las cualidades de las leyes que son más generales. El conocimiento de ambos es uno de los requerimientos fundamentales para garantizar que el *Proceso Administrativo* se desarrolle de forma consciente y objetiva.

I. Ley originaria: Ley de la correspondencia entre la necesidad social y la tendencia a la posibilidad de su satisfacción

El reconocimiento de la existencia de la necesidad no es ajeno a la conciencia común. El hombre en su interrelación con el mundo al que pertenece adquiere la noción de la *Necesidad* como un reflejo de la propia existencia. La generalización del reclamo imperioso de intercambio con el medio se inscribió en el lenguaje, bajo la forma variable de una acción o un estado con respecto a aquello de que no se puede prescindir, y todo ello, conjugado, consciente o inconscientemente, en las diferentes inflexiones de modo, tiempo, número y persona,

determinó el surgimiento del verbo *necesitar* como categoría gramatical.

Esta ley expresa una *Unidad Dialéctica de Satisfacción* con una perspectiva de relación con el mundo exterior establecida entre los contrarios *Demandante* y *Oferente*. Entre la desproporción de ambos se encierra el Proceso Administrativo que se dirige coyunturalmente a excitar el contrario deprimido hasta cambiarle el carácter y comenzar un proceso similar en objetivos, pero singular en procedimientos al nuevo contrario deprimido.

Toda organización encuentra su justificación de existencia y su legitimidad en la *posibilidad* y *capacidad* de producir bienes o prestar servicios que satisfagan necesidades que aparecen en su entorno en forma de demanda. De ahí que el principal foco de interés y de análisis ha de ser la necesidad que se va a satisfacer, por ser ésta el medio —por naturaleza— que permitirá a la organización obtener resultados.

Se dice Necesario lo que en sí es concebido por sí mismo, a su esencia oculta por su existencia y que no es más que en su acto de existir. Por ser posible se entiende lo existenciado en el acto de existir del ser Necesario. Es pues Posible todo lo que es y que no tiene en sí el fundamento de su propia existencia y tiene necesidad de otro ser para venir a la existencia. El ser Necesario es, pues, causa de sí mismo, no siéndolo más que por la sola necesidad de su naturaleza y el ser posible es el causado por otro.

La *Necesidad* como estado de carencia latente (Díaz, 1978; Ortega, 1987; Kotler, 2000) en la sociedad reclama la atención de alguien capaz de satisfacerla, es la expresión de las condiciones imprescindibles para la existencia del hombre como objeto social. La importancia de las necesidades en el desarrollo de la sociedad fue destacada por Carlos Marx (1974), quien expresó: «... sin demandas (...) no hay producción». Otros autores han apoyado el papel de las necesidades en el comportamiento humano: Abraham Maslow, Douglas McGregor, Clayton Aldefer, David McClelland, Victor H. Vroom, Chester Barnard, Peter Drucker. El ser humano siempre tendrá necesidades que se incrementarán en la medida que su demanda quede satisfecha o no, a través de la oferta de satisfactores reconocidos como los adecuados para dejar el estado de carencia minimizado, entonces aparecerán otras o se incrementarán las primeras.

Como una necesidad es aquello que le hace falta al hombre tanto en el ámbito material, social como espiritual, y está siempre relacionada con un bien o servicio que debe proporcionarle satisfacción, la oportunidad de una organización está siempre basada, en primera instancia, en una necesidad insatisfecha, por lo que el primer paso en una organización es definir la necesidad que se va a satisfacer resaltando las características que difieren su oferta de otras similares en el mismo entorno específico, así como esclarecerse de la calidad, oportunidad,

variedad y disponibilidad para su consumo que la sociedad necesita y está dispuesta a aceptar.

La *Posibilidad* de satisfacción de la *Necesidad* se encuentra en la realidad en un estado potencial y el desarrollo de dichos satisfactores en su sentido dialéctico, es la expresión del tránsito universal de la posibilidad a la realidad. No obstante se puede decir que no siempre existen las condiciones para que esa posibilidad se convierta en realidad. El primer problema puede ser la propia ignorancia de la necesidad, o el desconocimiento de cómo satisfacerla, luego dejando saldadas estas deudas pueden aparecer razones de índole legal, monetaria, etc., que finalmente limiten la posibilidad de satisfacción del estado de carencia social. No obstante, el devenir de la organización lleva implícito lo posible como motivo, como principio de movimiento, la posibilidad y la realidad se van resolviendo como movimiento de autorrealización organizacional. «De hecho las organizaciones existen para que por su intermedio puedan llegar a la sociedad los bienes y servicios que esta requiere». (Jiménez, 1995).

La principal función de una organización es identificar y desarrollar demanda, *posibilitando* que los deseos de satisfacerla se conviertan en realidad, estas deben captar, comprender, estimular y satisfacer las necesidades del segmento de la sociedad seleccionado, dentro de los necesitados, para servir de forma especial al canalizar los recursos de una empresa para cumplir con esas necesidades. Las organizaciones se ocupan de las interrelaciones dinámicas entre sus bienes y servicios, los deseos y necesidades de la sociedad así como del comportamiento de las ofertas similares en el entorno.

Mientras las necesidades de la sociedad no sean satisfechas esta se encontrará en estado de insatisfacción con sus necesidades y por consiguiente consigo misma.

En ocasiones no hace falta ver muy lejos para detectar las necesidades insatisfechas, estas están en todas partes y en muchas ocasiones se pueden encontrar en bienes y servicios que no se planearon con cuidado y se quedaron por debajo en cuanto a su potencial satisfactor.

Las necesidades del hombre se multiplican y varían sin cesar en el transcurso de la vida; la sociedad humana, a través de las organizaciones creadas para este fin, promueven para sus miembros más y más necesidades nuevas que no existían en las generaciones precedentes. Dichas organizaciones juegan un papel preponderante en la constante renovación de las necesidades al crear bienes y servicios nuevos que estimulan nuevas demandas en la sociedad. Entonces, las oportunidades de una organización radican, en segunda instancia, en descubrir y crear soluciones que la sociedad no ha demandado, pero que aceptaría gustoso.

Esta otra manera de comportarse, permite a la organización dirigir su entorno más que dejarse dirigir por él, es tarea del administrador impulsar su organización ensamblando los elementos que la componen para asegurar la mejor adaptación entre las capacidades internas con el ambiente externo en el que operan. Para esto necesitan monitorizar dicho ambiente en forma constante, y estar preparados para modificar su comportamiento con el fin de aprovechar mejor adaptación con las oportunidades que aparecen en la sociedad.

Tanto la *Necesidad* como la *Posibilidad* se manifiestan en dos dimensiones. La *Posibilidad* necesita, en primera instancia, la creación de las capacidades requeridas para proveer al medio del producto o servicio demandado y de la utilización adecuada de dichas capacidades. La unión de los elementos que conforman la *Posibilidad* es lo que constituye la *oferta* que realiza la organización. Lo que hace convertir la posibilidad en realidad (oferta) es la organización y la función coherente de sus factores económicos en busca de satisfacer la necesidad demandada, detectada por algún tipo de estudio del entorno, o declaración expresa del necesitado.

Para garantizar su viabilidad, la organización debe ofrecer al medio un producto que satisfaga la *Necesidad* que demanda atención con la mejor calidad, variedad, oportunidad, presentación y precio posible a alcanzar por la organización en la situación concreta en que se desempeñe, o, si fuera el caso, provocar en él la necesidad —necesidad estimulada— de tales productos, pues sólo así se garantizará la mejora de la misma. Las organizaciones no crean necesidades, sino que lo que pueden hacer es estimular los deseos de las personas para que eliminen esas carencias, pero no habrá deseo de satisfacer la necesidad hasta que la acción de la organización lo cree.

Entre la *Necesidad* y *Posibilidad* se encuentra la *Conciencia de la Necesidad* (CN) tomada por la organización y la *Certeza de la Posibilidad* (CP) reconocida por la sociedad, actuando ambos como comunicadores entre los contrarios. En este momento es donde ocurre el *Proceso de Negociación*, a través del cual se relacionan ambos contrarios en un entorno determinado, el cual funciona como escenario donde se hacen objetivas las relaciones entre Demandantes y Oferentes.

En definitiva, esta ley analiza la eterna contradicción que existe entre las necesidades de la sociedad, que es preciso satisfacer, y las posibilidades reales que emanan de los recursos materiales y financieros existentes y de las capacidades disponibles, visto como fenómeno ligado al funcionamiento de cualquier sistema. Todo esto se convierte en un modelo multifacético de cómo se vincula el sistema de causas y efectos, de lo necesario y lo casual y de lo posible y lo real en el ámbito de una organización.

De hecho, de las tres leyes que se expondrán, ésta resulta la mediadora entre las leyes sociales garantizando la coherencia entre los objetivos sociales y los organizacionales de cada una de ellas, de ahí su carácter trascendental y primario en el proceso administrativo.

El autor considera útil destacar que la Administración debe, por todos los medios posibles, garantizar la continuidad de la *Posibilidad* ya que es la única vía de lograr satisfacer la *Necesidad*. El medio más importante con que cuenta la administración para cumplir con este objetivo es, precisamente, el objeto social de la organización que no es más que la traducción en tareas concretas de las actividades que deben ser desarrolladas por la organización llevando de manera implícita las necesidades insatisfechas existentes que hicieron posible la aparición de dicha organización.

DE LA MEDIACIÓN DE LOS CONTRARIOS

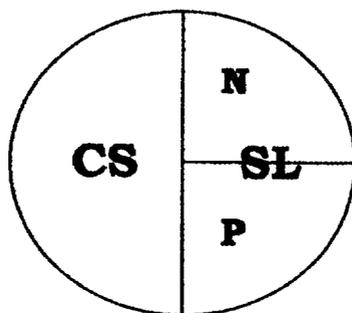
La mayoría de las personas comprenden sus necesidades. La posibilidad de satisfacerla es puesta en manos de las organizaciones que, haciendo un análisis de las primeras, hacen real la posibilidad de crear satisfactores que sirvan de aliciente a las necesidades manifestadas por los demandantes. El *Proceso de Negociación* entre unos y otros constituyen el *mediador* que da solución a la contradicción entre los contrarios de esta unidad dialéctica. De esta manera la organización debe obtener su *Cualidad Sistémica* como consecuencia de una negociación entre los intereses de los distintos grupos implicados en su funcionamiento.

Esta ley se expresa directamente en los principios de Tendencia a la Satisfacción de la Necesidad y Objetividad que se enunciarán con posterioridad.

II. Ley esencial: Ley de la correspondencia entre la dinámica de la Cualidad Sistémica y la Situación Límite de la organización

La ley establece la *Unidad Dialéctica de Crecimiento* entre la *Cualidad Sistémica (CS)*, como tendencia de crecimiento, y la *Situación Límite (SL)* que impide dicho crecimiento, vista esta como el otro contrario de la referida unidad dialéctica. (Figura 3)

FIGURA 3
Unidad Dialéctica de Crecimiento



Fuente: Elaboración propia.

La consecución de la *Cualidad Sistémica* sea cual fuere, para una organización dada, se ve limitada por el carácter de los contrarios existentes en la *Situación Límite* que enfrenta la organización, constituyendo la expresión de la *Restricción* que se enfrenta, tanto en términos de *Posibilidad* de satisfacer la necesidad o en la *Necesidad* misma, es decir, la perenne relación dinámica entre las necesidades sociales y la posibilidad de satisfacerlas por una organización cualquiera.

La *Cualidad Sistémica* se fortalecerá en la medida que el proceso de administración, desencadenado hacia el contrario más deprimido de la *Situación Límite*, detecte la *Restricción* del sistema y la elimine o atenúe. El recrudecimiento de la *Situación Límite* define el crecimiento de la *Cualidad Sistémica* y es un indicador que destaca la necesidad de eliminar por completo la *Restricción* del sistema, lo que debe tender a un cambio entre los contrarios del estado limitante lo que generará que el proceso deba comenzar nuevamente.

La situación anteriormente comentada deja claro tres elementos de vital importancia:

1. *Oposición:* generaliza la contradicción y lucha entre dos fuerzas opuestas (CS y SL) dentro de la organización para mantener su equilibrio y desarrollo.
2. *Interdependencia:* cada uno de las fuerzas es una condición para la existencia del otro y que ninguno de ellos puede vivir aisladamente. La existencia de uno depende de la del otro, y al mismo tiempo se opone el uno al otro en una entidad única. El cambio y el movimiento de

la organización no se deben solamente a la oposición y el conflicto de dos fuerzas contrarias, sino también a su relación de interdependencia.

3. *Crecimiento-Decrecimiento*: Los movimientos de la *Restricción*, de crecimiento o decrecimiento, dentro de la *Situación Límite* afecta inevitablemente el decrecimiento o crecimiento de la *Cualidad Sistémica* por la interdependencia entre ambos.

Las organizaciones siempre tienen una *Restricción*, atractor que mantiene el sistema estático e imposibilitado de mejorar. Es como un remolino que atrae, y deja ahí a la organización, sólo la acción consciente sobre dicho atractor lo saca de él, para ser atraída por otro.

Como se ha venido comentando las organizaciones constituyen lo que se denomina un *sistema complejo dinámico* con múltiples atractores a lo largo del tiempo, y puede suceder que el sistema regrese a un estado anterior, o se mantenga en el mismo, si no se es capaz de provocar cambios sustanciales. El atractor del sistema, por la tendencia esencialmente estática de la organización a auto-perpetuarse, resiste las perturbaciones pero sus opciones están limitadas por la actuación que sobre él se ejecuta y que pueden cambiar la contingencia histórica que lo provocó y lleva al sistema al siguiente atractor históricamente más fuerte, si la actuación fue la correcta. La *Restricción (atractor)* no es insensible a cambios intrínsecos y extrínsecos los que pueden debilitarla o favorecerla reduciendo o ampliando su influencia sobre el sistema.

La organización no es la causa de sí misma, es originada por la necesidad social. Ahora, la organización sí es el efecto de sí misma porque las mejoras que se logren son producto de la impronta organizacional. No hay algo externo que sea la causa de todo. Hay que deshacerse de la idea de que hay algo fatalista afuera que es responsable de lo que pasa adentro. Eso es viejo «vitalismo». Los vitalistas veían una fuerza exterior (en este caso el mercado) dirigiendo la vida cuando esto en realidad es insuficiente, se requiere, además, comprender en igual medida, los principios internos y la cualidad del sistema.

Como ya se comentó la *Restricción*, presente en el contrario deprimido de la *Situación Límite*, es un atractor del sistema que ejerce su influencia estabilizándolo, en la medida que el sistema asume esta parálisis, expresada en el estancamiento de la *Cualidad Sistémica*, comienza conscientemente, si conoce el método, a trabajar en función de librarse de ella.

Es una interacción entre los elementos que produce una especialización de transformación y finalmente la transición deseada y, posteriormente, todo cambia. Se produce un nuevo nivel de organización, un nivel superior de com-

plejidad sin cambiar, evidentemente, su substancia. Esta evolución de la organización, que mantiene una dialéctica permanente con su ambiente debe ser contemplada como la respuesta de ésta a las demandas del medio en que se encuentra inmersa y sus propias demandas de mejora en cada momento histórico de su desarrollo.

La importancia de las contingencias difícilmente puede ser exagerada. Una buena parte de estos contingencias pueden tener amplias ramificaciones, muchas consecuencias diversas en la actuación de la organización para enfrentarlo. El autor reconoce que no existe una única manera de administrar, por el contrario, las organizaciones necesitan ser sistemáticamente ajustadas a las condiciones ambientales, aunque esto, como se ha venido diciendo, no debe verse desde una visión fatalista con respecto al entorno.

El enfrentamiento a las contingencias a través de acciones conscientes contra el atractor o *Restricción* del sistema es lo que da al sistema «organización — entorno» su complejidad efectiva entendida como la magnitud del contenido de sus regularidades. De la acción consciente sobre la *Restricción* surgen distintos momentos en la vida de la organización; ellos son:

CUADRO 1 Momentos de existencia de los sistemas

MOMENTOS DE EXISTENCIA		
De Creación. Necesidad insatisfecha (Conciencia de la Necesidad)	De Desaparición o Muerte. Posibilidad insatisfecha. (Certeza de la Posibilidad)	
MOMENTOS DE OPERACIONALIDAD		
Desmejora	Éxtasis Contracción	Cambios cuantitativos dentro del anillo
Mejora	Expansión	
Crisis	Equilibrio (Preludio del Cambio)	Cambios cualitativos fuera del anillo
Cambio	Transición de un estado a otro	

Fuente: Elaboración propia.

Los momentos de existencia en los que podría estar la organización estarán en función de la combinación efectiva de variantes entre sus variables de *Holgura* y *Restricción*. La única manera de una organización de salir de un valle

de potencia y lograr un pico mayor es a través de la mutación degradante de la *Restricción*, esta mutación empuja a la organización hasta un pico de potencia mayor lo que evidentemente representaría la mejora de esta; un aumento de efectividad.

El entorno por sí solo, no importa que poderoso sea, no es la única fuerza capaz de trasladar a una organización hacia picos de efectividad mayor o menor, no cabe duda que en ello puede ejercer una fuerte influencia la dinámica del propio sistema.

Es necesario desterrar la idea del adaptacionismo estricto a las leyes ciegas del entorno, este enfoque queda en entredicho cuando se tienen en cuenta las restricciones internas a que están sujetas las organizaciones, partiendo de la organización como una figura que se opone a la fuerza de la selección natural del entorno. La organización no es una bola de billar con mucha variabilidad aleatoria, en todas direcciones, ni el entorno es el taco que la impulsa a donde se le antoja. Esto es una teoría reactiva que parte del enfoque de cambio *de afuera-adentro* un tanto fatalista. La organización es como un poliedro, su forma está determinada por una constitución interna y sus posibilidades de cambio están limitadas por uno esos elementos internos, aunque el taco siga existiendo. Se impone estudiar la influencia de estas restricciones estructurales sobre el desempeño de la organización en su adaptación al entorno, «la reactividad al ambiente debe sustituirse por la proactividad: se debe ahora anticipar e influir sobre las modificaciones y no quedarse a merced de ellas» (Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, citado por Chiavenato, 1986).

Es en esta ley en donde toma lugar la *Contradicción Fundamental* del proceso administrativo, y es la ley que gobierna el desarrollo y cambio de las organizaciones.

DE LA MEDIACIÓN DE LOS CONTRARIOS

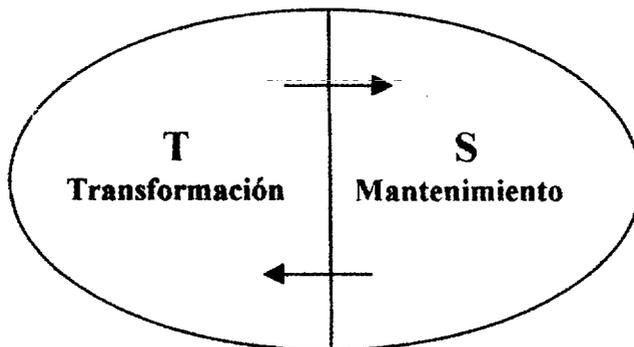
La *Situación Límite* se presenta como contrario de la *Cualidad Sistémica* del sistema, impidiendo, la primera, la tendencia del desarrollo de la segunda. Es criterio del autor que el catalizador que viene a romper y elevar tal contradicción es el *Proceso de Diagnóstico* que, auxiliado de un sistema de indicadores, constituye el *mediador* necesario entre la *Cualidad Sistémica* y la *Situación Límite* del sistema. El *Proceso de Diagnóstico* permite detectar en qué contrario de la *Situación Límite* se encuentra la *Restricción* permitiendo así el desencadenamiento del Proceso Administrativo en pos del contrario que limita coyunturalmente el crecimiento del sistema.

Esta ley tributa a los principios Orientación a la Calidad Sistémica, Situación Límite, Unidad entre la Administración y la Información y Medición, todos enunciados más adelante.

III. Ley funcional: Ley de la correspondencia de la Doble Orientación del Proceso Administrativo

La ley establece la *Unidad Dialéctica de Acción* entre los procesos que caracterizan la *Doble Orientación del Proceso Administrativo* consistiendo esta 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 *Mantenimiento* que conducen al sistema a un nivel de actuación superior.

FIGURA 4
Unidad Dialéctica de Acción



Fuente: Elaboración propia.

El *Proceso Administrativo* es precisamente la acción consciente y organizada que requiere la Administración para alcanzar el estado deseado de la *Cualidad Sistémica* estabilizando el funcionamiento del sistema manteniendo el equilibrio dinámico con el entorno a través del estudio permanente de la *Situación Límite*, asegurando la mejora de la *Cualidad Sistémica* a través de la transformación de la Restricción y el mantenimiento de las *Holguras* procesos esenciales que se encaminan al logro de dicho estado deseado de Calidad. El

Proceso Administrativo consta de infinidad de ciclos individuales que pueden diferenciarse por muchos factores: tiempo, espacio, objetivos, medios, importancia, desarrollo, etc., desarrollándose de esta forma en fases relativamente independientes, donde cada fase precedente es una premisa para la subsiguiente hasta concluir todo el proceso.

Dicho Proceso Administrativo 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 orientación en el segundo plano está relacionada con las *Acciones de Mantenimiento* de las *Holguras* para poder resolver lo que sí lo es.

Como *Acciones de Transformación* se define al proceso de atenuar o subsanar lo identificado como *Restricción*. La misma está relacionada con la introducción de cambios necesarios en la organización o la actuación en el entorno, ambos referidos al futuro perfeccionamiento de sus elementos. Son necesarias ya que el sistema debe adaptarse proactivamente con el tiempo a las variaciones de las demandas externas.

Como *Acciones de Mantenimiento* se define a al proceso encaminado 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*. Estas acciones apoyan la estabilidad de la organización o de sus partes con la ayuda de diferentes medios de regulación. Asegura que los subsistemas estén en balance y así como el sistema total de acuerdo con su entorno.

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 el Mantenimiento asegurando el balance con la *Restricción*, ya que ningún esfuerzo particular en ellas lograría un incremento de la *Cualidad Sistémica*, por el contrario la deprime, 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*. Asegurando así la adaptación proactiva de la organización a las demandas externas y las mejoras necesarias dentro de la organización.

La mejora se lleva a cabo a través de esta *doble orientación* 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 el movimiento del sistema hacia el crecimiento y la expansión.

Esta ley aborda lo específico del *Mantenimiento*, 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 orientación 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*.

Al conjunto de acciones que realiza el sujeto de la Administración en cada orientación del proceso se le denomina *Funciones de Administración*. Dichas funciones constituyen el conjunto de acciones que realiza el sujeto de administración en cada fase del proceso de Administración, tienen un carácter más o menos general en virtud del plano en que se analicen, estas funciones son válidas para cualquier nivel de la Administración. Las funciones universalmente reconocidas para la Administración son: Planeación, Organización, Regulación o Mando, Control. Estas funciones se basan en Principios Técnico-Organizativos igualmente establecidos y reconocidos constituyendo requerimientos esenciales para poner en funcionamiento las funciones de la Administración.

Las Funciones de la Administración se realizan a través de la estrategia diseñada para atenuar o eliminar el impacto de la *Restricción* en la *Cualidad Sistémica* al tiempo que se sigue el comportamiento de las *Holguras* con la utilización de un sistema de indicadores de evaluación del desempeño apoyado en un determinado método de investigación y solución de problemas y las técnicas específicas de las diversas disciplinas que participan en el proceso administrativo.

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 generado por

la aplicación de la segunda ley ya explicada. Este enfrentamiento se expresa en 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 la estrategia se diseñará 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; «una estrategia eficaz, por lo general, suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines» (Robert H. Hayes y Steven C. Weelwright, citado por Stoner, 1984).

La estrategia es consustancial a la *Restricción* y, 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.

La estrategia para ser correctamente implementada debe cumplir con *el principio de racionalidad intencional* este principio requiere de dividir el gran problema estratégico en proporciones más manejables para su implementación. Este proceso delimita los candidatos de atención, permitiendo una decisión más racional. De igual manera debe cumplirse con el *principio de mínima intervención*, según el cual se debe cambiar sólo lo necesario y suficiente para producir una solución lo suficientemente poderosa para el problema estratégico a resolver.

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 transformadora y 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 *Restric-*

CUADRO 2
Sistema de Principios Teórico-Conceptual de la Administración

AUTONOMÍA

La administración debe contar, para tomar decisiones en favor de su organización,
con una plena correspondencia entre la responsabilidad y autoridad

COMPETENCIA HUMANA

La buena administración depende de la dirección eficaz y eficiente de los Recursos
Humanos de la organización

OBJETIVIDAD

Sólo con un conocimiento profundo de las leyes que gobiernan el desempeño de la
organización será posible actuar objetivamente en favor de su mejora

ORIENTACIÓN A LA CUALIDAD SISTÉMICA

El objetivo de la organización define la finalidad para la cual se han ordenado
los medios y sus relaciones

MEJORA

La máxima potencia de una organización, se logra cuando se mantiene de manera
continua en movimiento de mejora

SITUACIÓN LÍMITE

Las organizaciones se enfrentan de manera constante a Situaciones Límites
que se oponen a su mejora

RESTRICCIÓN

Toda organización ve frenada la tendencia creciente de su desempeño por alguna
limitación introducida en su operación que definen la frontera del sistema y hacen
posible explicar las condiciones bajo las cuales opera

CONECTIVIDAD

Toda organización se forma únicamente como resultado de la acción recíproca
de las partes que la integran

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y LA INFORMACIÓN

La administración se materializa en la toma de decisiones, pero sólo se puede
decidir sobre lo que se conoce, y para ello hace falta determinada cantidad y calidad
de información

MEDICIÓN

Si algo no se puede medir, tampoco se podrá administrar y por lo tanto poco podrá
hacerse en favor de su mejora.

Fuente: Elaboración propia.

ción 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.

DE LA MEDIACIÓN DE LOS CONTRARIOS

Entre los contrarios de la ley (*Transformación y Mantenimiento*) se encuentran la *Restricción* y las *Holguras* que para ser localizadas, transformadas o subordinadas, según el caso, necesitan de un *Sistema de Medición* que actúe como indicador que 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 la estabilidad 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 advierte de cómo dicho crecimiento cada día es menor si se compara con el crecimiento inmediato anterior y llegará el momento que el crecimiento se detenga, y es ese el preciso momento para analizar qué 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*.

La tercera ley de la Administración se expresa en los principios Conectividad, Restricción, Unidad entre la Administración y la Información, y Medición enunciados posteriormente.

PRINCIPIOS TEÓRICO-CONCEPTUALES

El hecho de que la *Administración* requiera, para su mejor funcionamiento, desarrollarse en forma organizada y consciente hace que la misma deba traba-

jar como un sistema basando su actuación en un cuerpo teórico sustentado en temas inmutables, que entendidos como puntos de partida esencial, faciliten la concepción de regularidades que guíen el proceso administrativo. Los principios que se exponen se derivan de las leyes enunciadas, muchos de ellos han trascendido de una escuela a otra, hecho este que permite generalizar algunas de estas ideas como pilares fundamentales para que el proceso administrativo se desarrolle sobre bases sólidas.

CONCLUSIONES

La propuesta teórica presentada en este artículo pretende dejar sentado el criterio de la administración como ciencia resolviendo los problemas señalados con anterioridad, estableciendo de manera tangible una relación entre la *Situación Límite*, el *Proceso Administrativo* y la *Cualidad Sistémica* medida esta última con indicadores que permitan detectar la *Restricción* con el objetivo de concentrar los esfuerzos y recursos en ella por estar limitando el crecimiento de la organización y el cumplimiento de su *Meta Social*. Por lo tanto, de encaminar el *Proceso Administrativo* hacia la *Restricción*, objeto de estancamiento de la *Cualidad Sistémica* el autor considera que es correcto plantear que el administrador podrá predecir un incremento de esta última por el llamado *Efecto Mariposa*.

De manera general, uno de los grandes problemas que enfrentan las organizaciones es el de la *racionalidad limitada*. La cuestión es cómo un agente de racionalidad finita y con recursos de cálculos finitos pueden seguir adelante en su entorno. Lo expuesto hasta ahora pretende dar respuesta a este dilema así como las dificultades señaladas al comienzo de este texto.

BIBLIOGRAFÍA

- CARNOTA, Orlando (1987): *Teoría y práctica de la dirección socialista*, Ediciones ENPES, Habana, Cuba.
- CARNOTA, Orlando (1985): *Curso de Administración para dirigentes*, Editorial Ciencias Sociales, La Habana, Cuba.
- CHIAVENATO, Idalberto (1986): *Introducción a la Teoría General de la Administración*, McGraw Hill, México.
- DÍAZ LLORCA, Carlos (1990): *Principales aspectos metodológicos de la teoría de la dirección*, en Selección de Temas sobre Dirección, Ediciones ENPES, La Habana, Cuba.

- DÍAZ R., Carlos Alberto (1978): *Economía a su alcance*, Editorial Norma, Colombia.
- JIMÉNEZ P., Jorge E. (1995): *Crear empresas: misión de todos*, Instituto Colombiano de Estudios Superiores de Incolda, Cali, Colombia.
- KOONTZ, Harold, y WEHRICH, Heinz (1990): *Elementos de Administración*, Ediciones MES, Cuba.
- KOTLER, P. et al. (2000): *Dirección de Marketing*, 10.^a ed., Edición del Milenio, Pearson Educación, S.A., Madrid, España.
- LENIN, V. I. (1975): *Las tareas inmediatas del poder soviético*. Obras Escogidas, 2 t., Editorial Progreso, Moscú.
- MARX, C., y ENGELS, F. (1974): *Obras Escogidas*, 3 t., Editorial Progreso, Moscú.
- STONER, James A. F. (1984): *Administración*., 2.^a ed., Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- STONER, James A. F. (1995): *Administración*, 5.^a ed., Ediciones Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México.