

## ¿Qué sabe usted de su Situación Límite?

© **Citar como:** [Garcia Vidal, G](http://www.5campus.org) (2002): "¿Qué sabe usted de su Situación Límite?", [en línea] *5campus.org*, *Economía de la Empresa* <<http://www.5campus.org/leccion/limite>> [y añadir fecha consulta]

Gelmar Garcia Vidal  
Profesor Asistente  
Centro de Estudios de Gestión Empresarial  
Universidad de Holguín.

### RESUMEN

Mantenerse estable no resulta una cualidad para una organización, supone mas bien un peligroso defecto que inevitablemente la llevará a su inmovilización y posible posterior desaparición. Asumir los desafíos del crecimiento coherente supone una negación a la estabilidad. El proceso de mejora, al que toda organización debe someterse, la conduce irremisiblemente al caos para acceder a las crisis que le permitirán crecer. Del estudio de la conducta de las organizaciones en estas situaciones trata este artículo.

### INTRODUCCION

Analicemos un momento ¿no se ha encontrado usted en una situación en que se le exige el máximo, pero no puede darlo por condiciones determinadas que se lo impiden? O ¿se le exige menos de lo que usted pudiera dar? Estas mismas situaciones son válidas para las organizaciones. Eso es una manifestación de que usted está viviendo en una **Situación Límite**, recuérdelo.

Parece difícil entender que resulte beneficioso para alguien vivir en una **Situación Límite**, sin embargo parece ser algo común que esta situación se manifieste, de una forma u otra, para las personas y también para las organizaciones y ambas continúan su quehacer. En ocasiones exitosamente, por cuestión del azar, y en el peor de los casos caen víctimas de su propia ceguera por no reconocer que, si se vive en una situación límite, es menester reconocerla y comportarse en consonancia con el estado por el que atraviesan.

Por otro lado debemos alegrarnos de vivir en este estado, que aunque impone limitantes a nuestro desempeño, proporciona el caldo de cultivo para que emerja la creatividad que puede llevarnos a actuar en la forma adecuada.

## HACIA UNA COMPRESION DEL VIVIR EN SITUACION LIMITE

Definamos entonces la **Situación Límite** como el estado que hace emerger la **Restricción** de la organización y la solución de la contradicción entre sus contrarios (Necesidades de la sociedad - Posibilidad de satisfacción) constituye un momento del desarrollo del sistema.

Cuando se accede al límite y se cruza hay un cambio en la **Situación Límite**, provocado por el efecto de trabajar sobre dicha **Restricción** entendida como la particularidad indeseable de un medio que, temporalmente y bajo ciertas condiciones, limita el crecimiento de la organización y que luego de ser sometido a **Acciones de Transformación**, cual **Efecto Mariposa**, repercutirá en el comportamiento global de la misma, mejorando de tal manera que permitirá que aparezca una nueva **Restricción** en otro medio dentro del sistema o fuera de él.

La organización como sistema complejo que es, se encamina por sí sola su a **Situación Límite**; las organizaciones evolucionan de modo natural hacia un estado crítico donde emergen propiedades nuevas, a través de un constante proceso de interacción con su entorno, regido por la **Cualidad Sistémica** entendida como el **objetivo supremo** expresado en términos de **Meta** y **Condición Indispensable** que determina la tendencia del desarrollo y supervivencia del sistema. Es el mensaje de una poderosa dinámica intrínseca y extrínseca.

Es interesante que se comprenda que las organizaciones viven, inevitablemente, en el estado de **Situación Límite** y que ello resulta el lugar de máxima capacidad del sistema. Esta **Situación Límite**, en cualquier sistema, se expresa a través de la relación:

$$SL ? \frac{N}{P}$$

Donde:

SL: Situación Límite

N: Necesidades de la sociedad

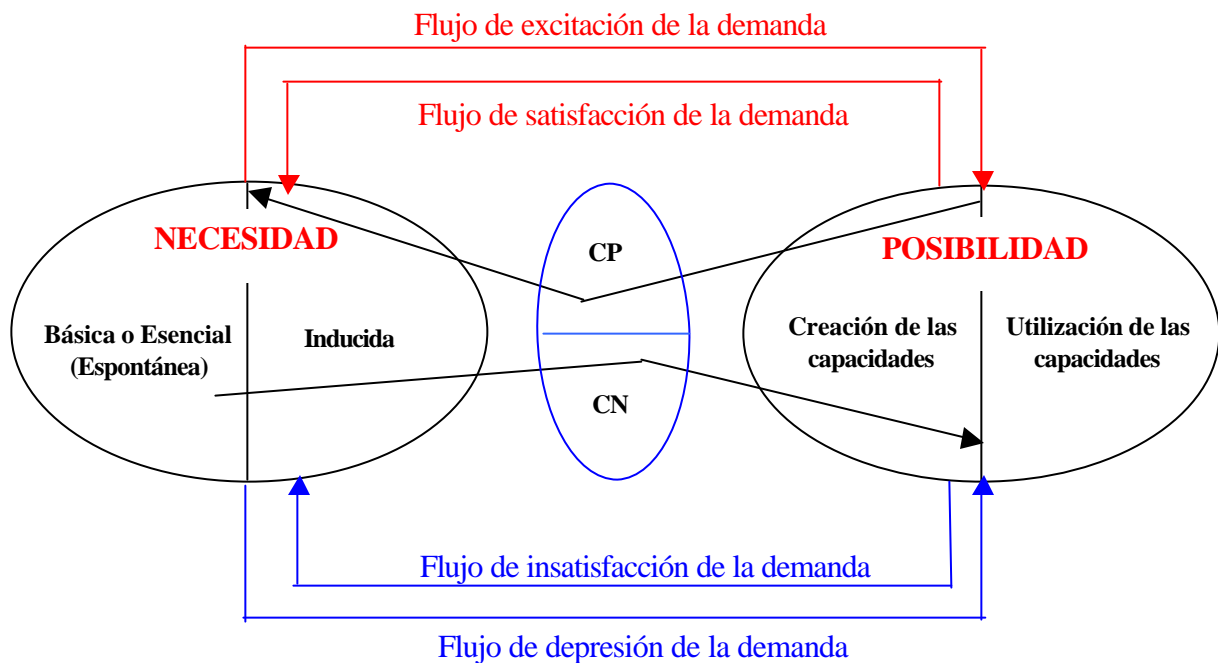
P: Posibilidad de satisfacción

### UNIDAD DIALECTICA DEL DESARROLLO SOCIAL

Nivel de Posibilidades Desaprovechadas



Este estado limitante expresa la relación entre los contrarios de la unidad dialéctica y su resultado evidencia la **Restricción de la Calidad Sistémica**, dando el carácter positivo o negativo a los contrarios **Necesidad - Posibilidad**. Tanto la **necesidad** como la **posibilidad** se manifiestan en dos dimensiones:

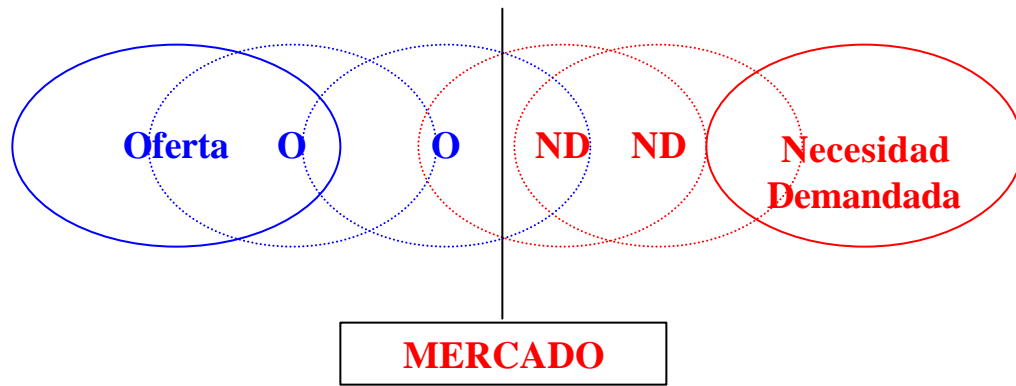


Siendo **CN** la **conciencia de la necesidad** tomada por la organización y **CP** la **certeza de la posibilidad** reconocida por la sociedad, actuando como comunicadores entre la necesidad y la posibilidad.

En la **posibilidad** la unión de los elementos que la conforman 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 de mercado, o declaración expresa del necesitado.

Para garantizar su viabilidad, la organización debe ofrecer al medio productos necesitados por él, o, si fuera el caso, provocar en él la necesidad - necesidad inducida - de tales productos, pues sólo así se garantizará la mejora continua de la misma.

La relación entre ambos contrarios se da por la celebración del proceso negociador y la existencia del mercado entendido por el escenario en donde se hacen objetivas las relaciones monetario mercantiles.



Se destaca que una organización sólo muestra sus limitaciones, y a la vez su máxima creatividad, cuando es llevado a situaciones límites, o sea, cuando:

?? N demandada es mayor que la P del sistema.

?? P es mayor que la N manifestada.

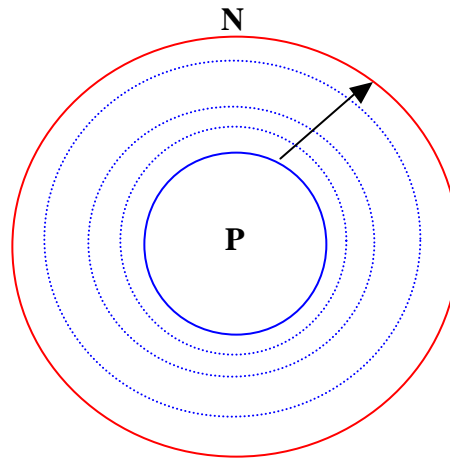
Es precisamente el análisis de la **Situación Límite** de la organización lo que desencadena el proceso administrativo.

Si  $SL = 1$  el desencadenamiento del proceso administrativo tenderá a la investigación de P que constituye el contrario deprimido y dentro del cual se encuentra la Restricción; si  $SL = -1$  el desencadenamiento del proceso administrativo tenderá a la investigación de N que constituye, en este caso, el contrario deprimido que en apariencia contiene la Restricción. Sólo en apariencia pues la depresión de N puede estar causada por una **Restricción** que se encuentra dentro de P.

Cuando  $SL = 1$  se evidencia una situación de equilibrio que, como estado de perfección o equilibrio, es ideal, y aunque pueda alcanzarse en algún momento será por una pequeña fracción de tiempo pues en la tendencia las fluctuaciones de la oferta y la demanda desbalancearán perennemente esta variable independiente.

La organización se va enfrentando continuamente a situaciones límites hasta que llega a una determinada **Situación Límite** donde los contrarios cambian, o sea, la mejora interna rebasa las potencialidades de uno de ellos, se explota al máximo, se eleva, y la organización logra el cambio cuantitativo y cualitativo.

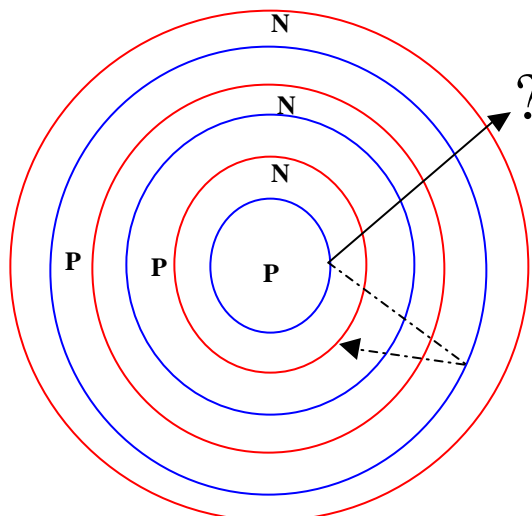
El enfrentamiento continuo a situaciones límites se ilustra en el siguiente gráfico:



La tendencia del **proceso de expansión** representado por la flecha en el gráfico expresa los cambios cuantitativos que se desarrollan en el **anillo** existente entre ambos círculos. Evidentemente existe un momento en la historia de la organización en que ambos círculos se igualan y esto es lo que se ha denominado gran conflicto o **CRISIS** cuya solución, si se está en mejora continua, es pasar al estadio superior.

La comprensión de la **Situación Límite** es de vital importancia para la evolución del sistema, de hecho, los sistemas se adaptan a vivir en un estado de **Situación Límite** y el intento de mejorar constantemente lleva al sistema a un estado de **CRISIS** que no es más que el equilibrio puntual entre la necesidad y la posibilidad. Esto se podría entender como **criticalidad autoorganizada**.

El cambio de fase o solución favorable para la **CRISIS** se ve expresado en el siguiente esquema de forma teórica y práctica:



Puede resultar trágico para la organización retroceder, o sea, entrar en un **proceso de contracción** como el representado con la línea de trazos y puntos.

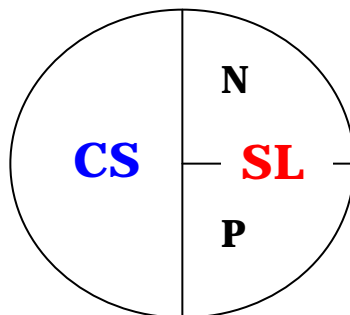
Las organizaciones no sólo se desplazan hacia un estado de **Situación Límite**, sino que refinan su **potencia** a medida que lo hacen.

Podemos pensar en la **potencia de una organización** en términos de su capacidad de mejora. Garantizando la estabilidad de las **Holguras**, y actuando sobre la **Restricción** del sistema, estos estarían refinando su capacidad para mejorar. Así el estado de **Situación Límite** es un **lugar preferido**, porque **es donde se maximiza el procesamiento de información y el sistema optimiza ahí su potencia**.

Todo este análisis nos permite formular la **Ley de la correspondencia entre la dinámica de la Calidad Sistémica y la Situación Límite del sistema**.

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.

El gráfico que se presenta a continuación puede ilustrar lo expuesto anteriormente:



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 disminuya o elimine. El recrudescimiento 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 en la mayoría de los casos trae consigo un cambio entre los contrarios del estado limitante y el proceso debe comenzar nuevamente.

La situación anteriormente comentada nos 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 estabilizado e imposibilitado de mejorar. Es como un remolino que atrae, y deja ahí a la organización hasta que la acción consciente sobre dicho atractor la saca de él, luego, es atraída por otro.

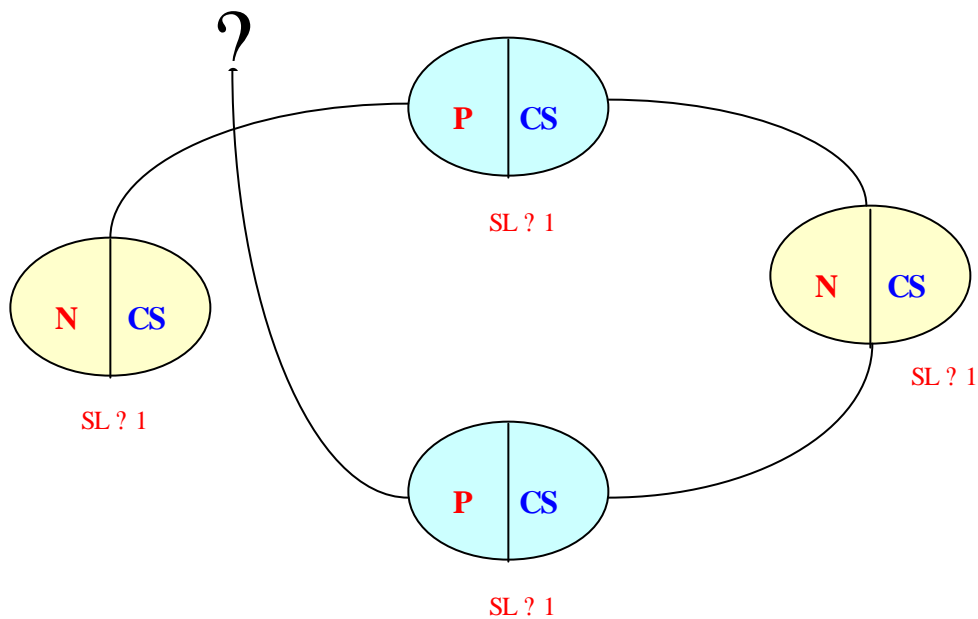
Las organizaciones constituyen lo que denomina un **sistema complejo dinámico** con múltiples atractores a lo largo del tiempo, y puede suceder que el sistema regrese a un estado anterior, o se mantenga en el mismo, si no se es capaz de provocar cambios sustanciales. El atractor del sistema, por la tendencia esencialmente estática de la organización a autopertuarse, 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 puede debilitarlo o favorecerlo 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 si 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.



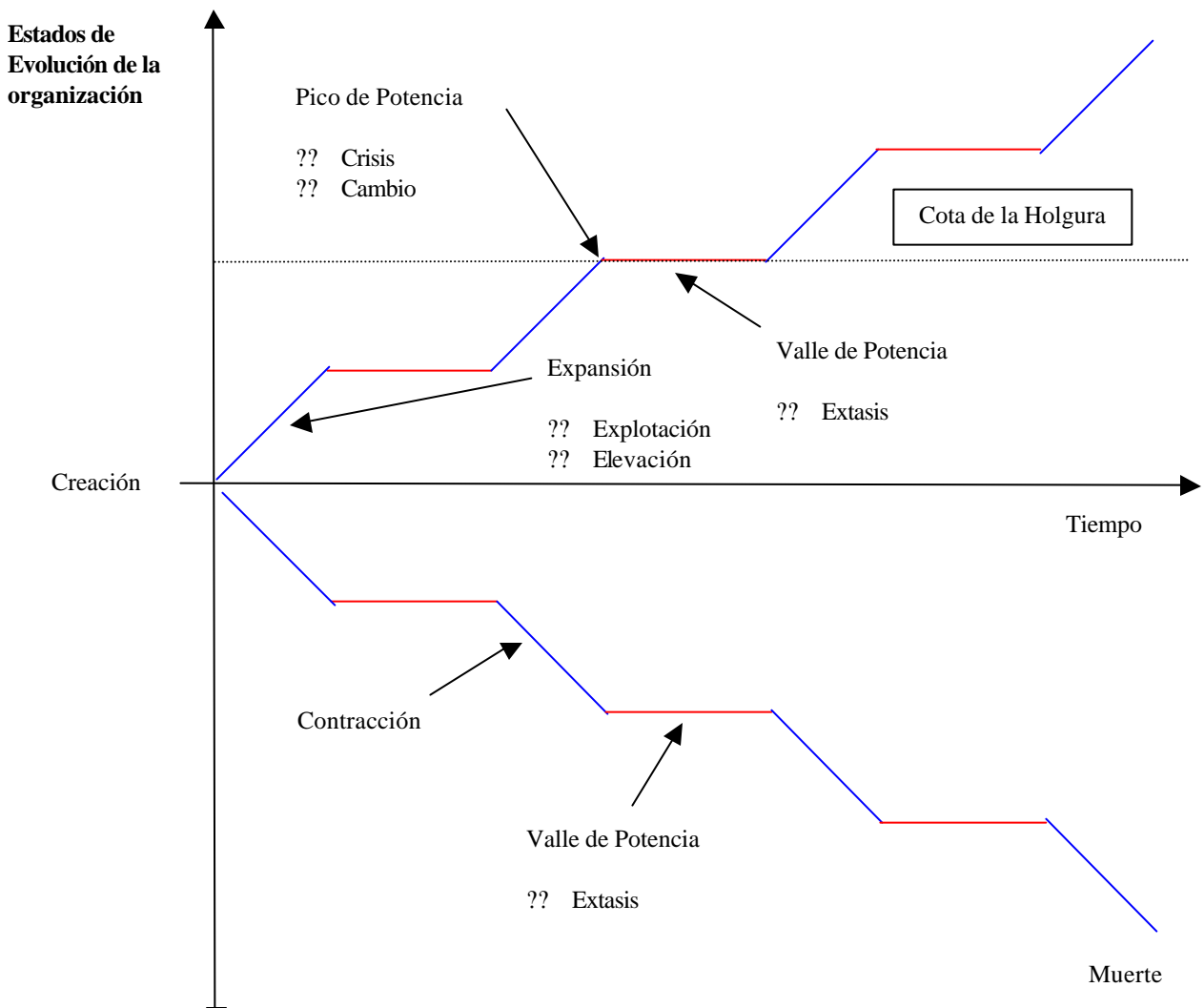
Es una interacción entre los elementos que produce una especialización de transformación y finalmente la transición deseada y ... todo cambia. Se produce un nuevo nivel de organización, un nivel superior de complejidad sin cambiar, evidentemente, su **substancia**. Esta evolución de la organización, 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 los accidentes históricos difícilmente puede ser exagerada. Una buena parte de estos accidentes pueden tener amplias ramificaciones, muchas consecuencias diversas en la actuación de la organización para enfrentarlo. El enfrentamiento a los **accidentes históricos** 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, los **momentos de existencia** y los **momentos de operabilidad**:

Momentos de existencia			
<b>De Creación.</b> Necesidad insatisfecha (Consciencia de la Necesidad)		<b>De Desaparición o Muerte.</b> Posibilidad insatisfecha (Certeza de la Posibilidad)	
Momentos de Operabilidad			
<b>Desmejora</b>	Extasis	<b>Cambios cuantitativos dentro del anillo.</b>	
	Contracción		
<b>Mejora</b>	Expansión		
<b>Crisis</b>	Equilibrio (Preludio del Cambio)	<b>Cambios cualitativos fuera del anillo</b>	
<b>Cambio</b>	Transición de un estado a otro		

En el gráfico que sigue se muestra cada uno de estos momentos:



Entiéndase por Estados de Evolución los lugares en que podría estar la organización 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 potencia 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 externalista, funcionalista y adaptacionista. 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.

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 MEDIACION DE LOS CONTRARIOS A MANERA DE CONCLUSION**

La **Situación Límite** se presenta como contrario de la **Cualidad Sistémica** de la organización, 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 se emplee por los administradores para resolver tal dilema siendo **mediación** necesaria entre la **Cualidad Sistémica** y la **Situación Límite** de la

organización. 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, de ahí la importancia de seleccionar cómo hacer dicho diagnóstico, pero éste puede ser tema de otro artículo.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Brockman, John. (1996). La tercera cultura. Más allá de la revolución científica. Tusquets Editores, S. A. Barcelona. España.
2. Bunge Mario, (1995). Sistemas Sociales y Filosofía. Editorial Sudamericana S.A.. Buenos Aires. Argentina.
3. Lewin, Roger. (1995). Complejidad. El caos como generador de orden. Tusquets Editores, S.A. Barcelona. España.
1. Beer, S. (1959) Cybernetics and management. John Wiley and Sons. New York. USA.
2. Forrester, J. (1961) Industrial Dynamics, Cambridge, MA: MIT Press. USA
3. Senge, Peter (1994). The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization. Currency Doubleday. New York. USA.
4. Maturana, H.; Varela, F. (1985) El árbol del conocimiento, Editorial Universitaria, Chile.
5. Bastías A., Luis Eduardo (2000) LA AUTOPOIÉSIS EN LA ORGANIZACIÓN  
<http://espanol.geocities.com/lebastias/ponencias/enefa2000.html>
6. Goldratt, E. (1990). Theory of Constraints. North River Press. USA
7. Stoner James A. F. (1995). Administración. Quinta Edición. Ediciones Prentice - Hall. Hispanoamericana S.A. México.