

# Viabilidad de la solidaridad organizacional como herramienta de supervivencia en la realidad actual

Sumoza Matos, Rolando<sup>1</sup>

Recibido: 05/02/2008 • Revisado: 15/02/2008  
Aceptado: 25/02/2008

## Resumen >>

En la realidad actual se pone en evidencia el desarrollo y puesta en marcha del sistema económico darvinista como esquema de funcionamiento de las organizaciones. La solidaridad pasa a segundo plano en cualquier etapa del desarrollo productivo y en cualquier intención emprendedora. Concibiendo la solidaridad desde distintas ópticas, se constituye como instrumento fundamental para la supervivencia de cualquier organización, y desde cualquier perspectiva de sus relaciones internas y externas. Lograr un equilibrio entre actividades altruistas y de corte individual, supone tomar en consideración un proceso de cambio de paradigmas, por medio de aprender a desaprender y de escenarios transformadores, situaciones que conlleven a una nueva concepción de la realidad socioeconómica actual y un replanteamiento de los supuestos organizacionales.

**Palabras clave:** solidaridad organizacional, altruismo, darwinismo económico, comportamiento organizacional

## Abstract >>

### **Viability of organizational solidarity as a survival skill in nowadays reality**

*Nowadays, it is evident the development and implementation of Darwinist economic system as operational scheme of the organizations. The solidarity goes disregarded in any stage of the productive development and in any enterprise initiative. Conceiving solidarity since different approaches, it is constituted as fundamental skill for the survival of every organization, and since any perspective of its internal and external relationships. To achieve a balance between altruistic and individualistic activities, it is supposed to take into consideration a process of paradigms change, by means of learning to unlearn and transforming scenes, situations that may entail to a new conception of the present socioeconomic reality and a reframing of the organizational assumptions.*

**Key words:** *organizational solidarity, altruism, economic darwinism, organizational behavior*

---

<sup>1</sup> Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada. Comité de Investigación y Postgrado del Núcleo Mérida. Programas de Profesionalización de la Maestría en Ciencias Jurídicas, Núcleo Mérida. Correo electrónico: rsumoza@yahoo.com

## 1. Introducción

El objetivo del presente estudio es determinar la realidad organizacional actual, en procura de la solidaridad para el desarrollo de las actividades socioeconómicas que se generan en las organizaciones. Está enmarcado en cimientos de la investigación documental, mediante desarrollos teóricos, concibiendo nuevas conceptualizaciones y modelos interpretativos acerca de la solidaridad en las organizaciones. Así también, se hace análisis de semejanzas, diferencias y tendencias sobre características expuestas en torno a Economía, Biología, Psicología, entre otras de las ramas del saber humano.

En los últimos tiempos el darwinismo o darwinismo económico ha fundamentado las estructuras del sistema económico actual. Se supone una libre competencia, de la cual se deriva que sólo las empresas más aptas sobreviven para obtener el grueso de los beneficios existentes en una sociedad determinada. Esto conlleva al estímulo de los esfuerzos individuales en detrimento de las *industrias sociales* y de los esfuerzos colectivos.

Las recetas para la supervivencia han generado modelos basados en la homogenización de las organizaciones, situación riesgosa en un ambiente cada vez más cambiante.

Se conjuga entonces, un grupo de individualidades que luchan entre sí, negando el apoyo mutuo como parte de una sana evolución organizacional y cualquier intento de solidaridad. Este último término debe ser visto desde varias ópticas, por tanto no debe considerarse como un término unívoco, sino como fuente de varias clases de actividades, por tanto, se producen varios tipos de solidaridad.

El planteamiento no es negar la individualidad, pero sí incluir el altruismo como parte de la dinámica organizacional. Se parte de la idea que el altruismo y el egoísmo en su pura esencia, atentan contra la vida organizacional y los miembros que la desarrollan.

No todo acto solidario es conveniente, ni toda actividad aislada es productiva. Se hace necesaria la *interdependencia organizacional*.

Deben lograrse cambios paradigmáticos que permitan una nueva óptica de la realidad, mediante un ambiente transformador, para lograr una solución efectiva de los problemas.

## 2. Realidad organizacional

Desde los últimos decenios del siglo XIX, con base en autores como Marshall, Jevons, Claras, Pareto, Wicksell, Schumpeter, Keynes y Harrod, se ha desarrollado el planteamiento de un sistema económico, llamado Darwinismo o Darwinismo Económico, que no es más que una derivación del Darwinismo Social y por ende una adaptación del planteamiento hecho por Charles Darwin (1859) en su obra *El origen de las especies*, a la vida económico-social de cualquier parte del planeta.

Esta teoría expone que las economías nacionales, empresas y/o personas, sólo podrán sobrevivir si son las más aptas. Esto ha conllevado que el norte de muchos empresarios sea sobrevivir a cualquier costo, aun cuando esto signifique que personas naturales y/o jurídicas sucumban en derredor, o que el costo ecológico sea demasiado alto. Una interpretación casi unánime de esta teoría toma en cuenta que sólo los esfuerzos individuales y egoístas pueden hacer sobrevivir al individuo, y aún con mayor

fuerza cuando también se apoyan en las teorías smithianas del *beneficio*.

Es decir, que se motivan los esfuerzos individuales más que los emprendimientos colectivos, por el componente altruista o de beneficio compartido que los segundos significan.

El planteamiento es entonces, que debe considerarse primordialmente cualquier esfuerzo particular, así signifique una aventura romántica, donde se cuente sólo con errores e ilusiones y más aún posiblemente situaciones contrapuestas al concepto de beneficio real. No es raro entonces, ver a muchos empresarios lidiando con escenarios ficticios en procura de alcanzar una supuesta ganancia elevada, en lugar de establecer acciones de corte colectivo y que impliquen la distribución de los beneficios entre un grupo de entes (personas, organizaciones, etc.).

Además, la creciente incorporación de los criterios de *calidad total* a los diferentes sistemas, ha generado una estandarización de procesos que en alguna medida afecta la “personalidad de las empresas”, pues en muchos casos no respetan los cimientos culturales y ecológicos del entorno organizacional. Esto ha evidenciado la adaptación de teorías administrativas foráneas, produciendo una homogenización empresarial que promueve la globalización, como si la finalidad fuera la clonación de entes considerados “avanzados o aptos”.

Esta situación, vista desde la perspectiva de los *algoritmos genéticos* y de la *computación evolutiva*, se percibe como un escenario de incertidumbre (o de alto riesgo)<sup>2</sup>. En un equivalente biológico,

una población homogénea es mucho más propensa a la extinción que una población cuyos individuos posean características diversas. Aun cuando en el presente, muchos de los entes organizacionales, no satisfacen a plenitud las expectativas esperadas por los paradigmas teóricos y legales actuales, ante cualquier cambio, son las características diferenciales los posibles componentes necesarios para la adaptación a los nuevos escenarios que se presenten (De La Herrán, 2005).

### 3. El apoyo como parte de la evolución

Si bien la teoría clásica de la evolución, aunada a la *teoría del gen egoísta* de Richard Dawkins (1994), explican en gran medida la preponderancia de los esfuerzos individuales como herramienta para la supervivencia, también se ha puesto en evidencia la necesidad de explicar las posibles acciones altruistas que se presentan en organismos como las abejas, lobos, peces y hormigas.

Pudiera pensarse entonces que, dependiendo de las circunstancias, en ocasiones es conveniente funcionar como entidades colectivas, así la razón última de la participación grupal, esté constituida por razones egoístas y sólo por fines de beneficio individual.

Con fines epistemológicos se concibe al altruismo como toda acción que ejecuta un ser, en beneficio de otro, aun en perjuicio de su propio beneficio y al egoísmo como la situación opuesta.

Pero el afirmar que sólo existen el altruismo puro y el egoísmo puro, sería enmarcar el

<sup>2</sup> La incertidumbre es definida por Taha (1981:322) como el extremo opuesto a la certeza, o lo que es lo mismo, la ignorancia completa o casi completa sobre los posibles eventos que se pueden presentar en un determinado momento.

desenvolvimiento humano en una lógica binaria, que como bien lo explica Martínez Miguélez (2006:129), en su obra *La nueva ciencia*, es muy poco lo que representa esta postura a la realidad.

Es preferible vislumbrar las situaciones organizacionales desde la óptica de la lógica difusa, pues el planteamiento de que “todo es cuestión de grado”, permite que con información vaga o de difícil especificación se pueda cambiar el funcionamiento o el estado de un sistema determinado. Por medio de las reglas en una lógica difusa de sistemas, no es tan importante ser totalmente apto en un momento determinado, sino que (incluyendo las empresas) se deberían constituir sistemas adaptativos que aprendan al observar como opera el mercado, el ecosistema y/o las otras empresas, cuestión que claramente no pasaría si una organización empresarial funciona aislada, sumida en su esfuerzo individual, o de estar en un grupo, todas las organizaciones son “iguales” a ella.

#### 4. La solidaridad organizacional

Esto supone entonces que las organizaciones deben orientarse en cierta medida hacia comportamientos solidarios.

Fernando Salas Rosso (2001) define tres tipos de solidaridad, una impuesta, una natural y una mixta, conformada esta última por las dos anteriores.

La natural, que generalmente es producto de motivaciones religiosas, humanismo laico o incluso egoísmos, se caracteriza primordialmente por ser voluntaria.

La impuesta, es aquella en la cual no se da al individuo ninguna discrecionalidad en el actuar. Generalmente producida por la coerción de la ley, un individuo determinado debe proporcionar ayuda a otro. Este caso abarca todo tipo de tributo o imposición pecuniaria en especie.

Una división con un paradigma positivista de por medio, pues supone una visión única de la ley como punto de quiebre y el fraccionamiento de la misma basado en que las únicas leyes válidas son las estipuladas por el gobierno como representante administrativo del Estado y sin la presencia de leyes religiosas o de fuente natural.

Por tanto, visualizando en una realidad más amplia, dando un giro a los paradigmas que fundamentan la división planteada por Salas Rosso y con el fin de concebir una solidaridad en las MIPyMEs, se pueden considerar otras divisiones en la clasificación de la solidaridad.

En primer lugar, se puede concebir una clasificación de acuerdo al tipo de grupo en el cual se desarrollen las actividades, es decir, podemos observar una solidaridad en grupos informales y dentro de grupos formales, que también puede llamarse organizacional. Esta última, pudiera considerarse de manera ampliada en momentos en los cuales una organización se solidariza con otra u otras o solidaridad interorganizacional; y por otro lado, aquella que se genera en el seno de las organizaciones o intraorganizacional.

En segundo lugar, se reconoce la solidaridad impuesta como aquella que se establece a través de una disposición normativa, pero con la diferencia que se incluyen las leyes naturales y religiosas, como fuentes de dicha solidaridad y la natural, como producto del humanismo laico e incluso de los egoísmos, pero con la condición

Cuadro No. 1 >>>  
Tipos de solidaridad

Tipo de solidaridad	Característica esencial
Interorganizacional	Entre grupos formales
Intraorganizacional	Dentro del grupo formal
Impuesta	Incorporando las leyes naturales y religiosas
Natural	Producto del humanismo laico
Mixta	Con presencia voluntaria de conciencia de causa
Supuesta	Avales y formas análogas
Puntual	En sólo un momento en el tiempo
Continuada	Prolongada en lapsos de tiempo
Ecopersonales	De personas naturales con el entorno
Ecoorganizacionales	De personas jurídicas con el entorno

Fuente: Creaciones conceptuales del autor

única de ser fundamentalmente voluntaria. Se considera mixta, sólo en el caso que se genere el acto solidario voluntario, independientemente de que sea impuesto en ley y/o cuando se ejecuta por disposición legal, pero se transforma en voluntario por conciencia de causa.

Pudiera tomarse en cuenta un tipo de solidaridad, que se caracteriza por ser supuesta, pues terceros la perciben como tal, aunque no se esté dando o no se haya dado en el pasado. Esta puede tomar matices legales o no, y se configura a través de figuras análogas a la fianza y al aval, e incluso por medio de estas dos figuras.

De acuerdo al momento en el tiempo en el cual se desarrollen los eventos solidarios, pudiera considerarse como solidaridad puntual, cuando se lleve a cabo en un solo momento en el tiempo, o continuada cuando es prolongada en un lapso de mediano o largo plazo. La solidaridad continuada, implica actividades sucesivas y continuas, generadas por un evento-causa, o por causas subsecuentes al evento inicial.

Tomando en consideración los entes participantes en las actividades solidarias de acuerdo a los fines de la presente investigación, se describen la solidaridad entre: personas naturales (ej. intraorganizacionales); personas naturales y jurídicas (o grupos sin conformación jurídica); personas jurídicas (interorganizacionales); personas naturales con el medio ambiente (ecopersonales); personas jurídicas con el medio ambiente (ecoorganizacionales); grupos sin conformación jurídica y el medio ambiente (ecogrupal), y así mismo, pueden tomar características públicas, privadas o público-privadas.

### 5. Síndrome de alienación parental en las organizaciones (SAPO)

Dentro de las organizaciones, y para su desenvolvimiento interno, el Síndrome de Alienación Parental (SAP), puede generar solidaridades con sentidos “patológicos”.

El desenvolvimiento del personal dentro de las organizaciones, muchas veces se parece a la vida dentro del hogar. Cuando los socios, directivos, representante y gerentes o “cónyuges organizacionales” van encaminados bajo el esquema de un plan definido y con un alto grado de armonía y dignidad, todo el factor humano tiene una visión clara de su funcionamiento y las posibilidades de una cohesión grupal son muy grandes.

Pero, en los casos de rupturas intraorganizacionales o “divorcios de liderazgo”, en las cuales grupos de socios, grupos de gerentes representantes sindicales y/u otros personeros directivos van por caminos distintos, el factor laboral de la organización puede sufrir una división u orientación hacia un bando o hacia el otro, muchas veces sin criterios definidos, lo que conduce a un apoyo irrestricto a cualquier idea o situación que surja en contraposición al “cónyuge” con el que se está en contradicción.

Es un caso análogo al que surge cuando uno de los padres, por diferencias con el otro, incorpora en su discurso hacia sus hijos, ideas desfavorables sobre el “padre contrario” logrando exacerbar malos sentimientos pasados o crear nuevos resentimientos, generando así posturas de crueldad, enemistad y conflicto en las relaciones paterno-filiales o materno-filiales.

A un nivel macro, en la organización nacional, se da la postura entre el oficialismo y la oposición en un país determinado. Para una parte o la otra, se hace un trabajo diferencial muy fuerte, que incluye en ocasiones muchas de las llamadas falacias de argumento, en especial las *ad hominem* y *ad baculum* (contra la persona y a través del poder), con tal de salir triunfantes en un conflicto determinado.

Esta situación trae consigo dos momentos definidos: Primero, la consolidación de un acto solidario hacia uno de los grupos, que pudiera llamarse solidaridad de bandos; y segundo, una situación antisolidaria con la organización en su conjunto, lo que puede ser nefasto para la proyección hacia el futuro del grupo. Podría decirse que es una paradoja que consiste en una solidaridad antisolidaria.

## 6. La interdependencia

Como se expuso anteriormente, en el ámbito organizacional la solidaridad no debe implicar bajo ningún concepto la anulación de los intereses personales o tomar el altruismo puro. Aunque supone la adopción de un alto grado de apoyo a la comunidad, a los demás empresarios y al entorno, no supone la negación de las particularidades, ni la supresión de la búsqueda del beneficio particular.

Tomando como base los supuestos de interdependencia de Covey (1997:209) y la tesis fundamental de Ilya Prigogine (1986, citada por Martínez Migueles, 2006:66), se puede decir que las MIPyMEs no pueden estar orientadas únicamente a uno de los escenarios de ganar/ganar, ganar/perder, perder/ganar o perder/perder; eso dependerá de la situación en la cual se encuentren y del flujo de información y “energía” que exista entre los componentes del conglomerado en un momento en particular.

Las situaciones organizacionales que conllevan a una estructura de cooperación idónea, deben partir de la comprensión del dinamismo de las relaciones humanas y que cualquiera que sean las recetas puntuales, sólo solucionará(n) la problemática(s) de un momento de la historia

de una o varias organizaciones, mas no darán respuesta a las proyecciones presente y futura de las interrelaciones organizacionales. Cuanto más uniformes sean las maneras y reglamentaciones que sustenten la solidaridad, más estructuras inestables generan.

Una solidaridad impuesta, mediante principios legales, que implique considerar los individuos en condiciones estrictas de igualdad, supone la negación de las individualidades y de la libertad para el desarrollo, la innovación y la propia superación. Se forman entonces estructuras con componentes coercitivos y de aplicación *sine qua non* por parte de los miembros, que les imposibilita la adaptación a los posibles cambios no previstos por cualquiera de los entes generadores de la norma, produciendo una mayor probabilidad de “muerte” organizacional.

La idea se centra en conseguir sistemas en los cuales las personas o individuos pertenecientes, ante cualquier perturbación, logren generar y aumentar nuevas posibilidades de interacción, aunque impliquen la creación de una nueva entidad. Por tanto, debe concebirse un sistema que se adapte a la realidad dinámica y que pueda en cualquier momento lograr un orden superior, más integrado y conectado que el anterior, aunque con el reto implícito de no perder la flexibilidad necesaria para el cambio, lo cual amenaza su propia estabilidad.

No se pretende que la solidaridad quede sometida a una situación anárquica o de caos, sometida al azar y/o tenga propósitos fatuos e inútiles. El propósito es dar a los fenómenos la posibilidad de comprender la lógica de la dinámica de vida del ser humano como

protagonista del desarrollo organizacional, y determinar que la normativa existente debe ser lo suficientemente flexible para dar paso a nuevas formas de organización y por ende de cooperación y solidaridad y, al mismo tiempo, generar espacios para la creación de una nueva normativa.

Los sistemas de solidaridad, deben estar soportados en la idea de la independencia de los individuos que hacen vida en las estructuras organizacionales, interorganizacionales o en los otros sistemas del entorno. En un diálogo de la película *Sin miedo*<sup>3</sup>, puede visualizarse esta idea: “La siembra tiene sus reglas. [Las plantas] no pueden estar una tan cerca de la otra. Si están muy cerca, no se desarrollan. Son como nosotras las personas, lo más importante es la mutua cooperación, pero cada cual con su espacio; de esa forma todos podremos vivir mejor.”

## 7. Los planos de la relación con el otro

Con base en las ideas de Savater (2005), las relaciones entre personas, se dividen en cuatro planos y se basan en la búsqueda del reconocimiento de cada persona. Según las palabras textuales de Savater (2005:31): “Lo que el yo quiere es reconocimiento de su abierta totalidad creadora, es decir, relación de mutuo apoyo y estímulo con otro yo”.

Las relaciones se establecen entonces en planos en que lo humano 1) está en conexión con lo que no es remotamente humano; 2) en correspondencia con lo que le es contrario en otro, y con fines utilitaristas; 3) en relación con el otro y su entidad inacabada de permanente disposición para la novedad y capacidad de

3 Película de producción china en el año 2006, centrada en el momento histórico de este país a principios del siglo XX. Diálogo entre los personajes protagónicos Yue y Yuanjia, en el momento de la siembra de las plántulas de arroz en el lugar definitivo de plantación.

reconocer sus errores; y 4) en el amor, como relación que incorpora a los otros tres planos. "... En resumen, mantener una relación ética con los otros es estar siempre dispuesto a concederles la palabra y a poner en palabras lo que exigimos de ellos, lo que les ofrecemos o lo que les reprochamos" Savater (2005:36).

Puede inferirse entonces, que las relaciones éticas con el otro, y por tanto la solidaridad, están supeditadas a la comunicación y a la adaptación del diálogo en situaciones determinadas para conseguir lo común entre dos o más individuos.

La solidaridad entre las organizaciones debe suponer espacios para un diálogo continuo y oportuno, que permitan la manifestación de las individualidades y el respeto a la independencia, en la búsqueda de la formación de conglomerados adaptables a las distintas realidades dinámicas que cada día cambian con mayor rapidez.

Es importante que en dichos espacios se tomen en cuenta las características de los entes que intervienen, a fin de determinar la forma y canales de comunicación, que permitan la retroalimentación y la evolución conjunta de la organización en su totalidad.

La comunicación genera el comportamiento sincrónico o asincrónico de la entidad formada para el desarrollo de la actividad solidaria, por tanto, produce el comportamiento individual o grupal de sus miembros, que en el mejor de los casos, busca el beneficio colectivo y no sólo el individual. La idea es lograr un comportamiento

concomitante y acompasado, por medio de una comunicación efectiva.

El intercambio efectivo de información, determina los cambios emergentes<sup>4</sup> en las estructuras que persiguen la solidaridad. Un nuevo paradigma que suponga una comunicación que coadyuve a la calidad de vida individual en la búsqueda del bien colectivo, supone un proceso permanente de aprender a aprender y de aprender a desaprender.

## **8. Aprender a aprender y aprender a desaprender**

La solidaridad en las organizaciones y sus miembros debe pasar por procesos en los cuales no sólo se tomen en cuenta basamentos epistemológicos, sino que también es necesario tomar en cuenta las metodologías de aprendizaje de los individuos que participan en las interrelaciones, pues existen implicaciones de aprendizaje que incorporan nuevos paradigmas.

El hecho de que cada individuo que emprenda un ambiente de solidaridad organizacional, requiera hacer una revisión crítica de sus paradigmas o mapas mentales, que traiga consigo cambios de ciertas creencias, marcos de referencia y de comportamientos; conlleva una resistencia hacia el proceso en sí mismo y por tanto a su posible aprendizaje. Es por ello que deben concebirse procesos de desaprender<sup>5</sup>, es decir de dejar de hacer, pensar o ser como éramos antes del proceso de aprendizaje.

---

4 Cambio emergente: cambio que contiene propiedades emergentes; las propiedades emergentes son aquellas que aparecen en los sistemas como resultado de la interacción entre sus partes y que no pueden explicarse a partir de las propiedades de los elementos que lo componen (De La Herrán, 1997).

5 Concepto expuesto por Contreras (2005).

Debe darse un proceso de transformación como el expuesto por Hargrove (2003, citado por Contreras, 2005): “Cuando la transformación ocurre, es poderoso lo que pasa en la gente y que está más allá de un mero cambio en el comportamiento. La persona que está ahí ahora, no estaba allí antes; la persona que estaba ahí antes, ya no existe”.

La solidaridad implica entonces pasar de estados de impotencia a estados de poder. Pasando por escenarios de poder, por medio de la coerción, o por medio de la negociación, propios de la solidaridad impuesta; hasta conseguir el poder de ser, pensar y hacer, por medio de principios primordiales. Por analogía a lo propuesto por Lee (1999), la dinámica solidaria debe estar enmarcada en los fundamentos de persuasión, paciencia, amabilidad, enseñanza, aceptación, generosidad, conocimiento, disciplina, consistencia e integridad.

## 9. Un ambiente transformador

Quiere decir entonces que se requiere un ambiente transformador en el cual cada individuo pueda defender enérgicamente su posición o la acción que propone, y al mismo tiempo respete las ideas y perspectivas de los demás.

Que aún ante la presencia de inconvenientes y amenazas, se mantenga una perspectiva a largo plazo y se siga un compromiso con los valores y con las demás personas.

Es necesario tomar en cuenta la vulnerabilidad real del otro u otros, con el fin de actuar en grados distintos de severidad de acuerdo a los escenarios de ganar/ganar, ganar/perder, perder/ganar o perder/perder.

Cuando se requiera enseñar a otro o aprender de otro, debe tenerse en cuenta que muchos disfrutan el proceso de aprendizaje, pero no siempre es grato la actividad de la instrucción, pues esto requiere la suficiente humildad para reconocer que otro puede saber más sobre una aspecto en particular.

Además de aceptar con honor al otro, también se debe tener un alto grado de autoestima. Cada persona debe creer en el propio potencial que tiene. Hay que aprender a escuchar y a escucharse uno mismo, a que las interrelaciones sean consecuencia de un proceso de meditación y no de impulso.

En los procesos de solidaridad cada individuo debe ser sensible, considerado y dedicado, con lo suyo, lo ajeno y con su entorno.

Si se quiere influir sobre una persona o sobre el entorno es indispensable recabar información precisa de esa persona o del sector ambiental en particular, y que debe ser actualizada, funcional y oportuna para que permita un conocimiento pleno y preciso. Esto permitirá mejores relaciones basadas en principios estoicos.

Debe seguirse un contexto de disciplina. Reconocer los errores de otros, con la creencia de que el proceso de transformación podrá constituir una sinergia, haciéndonos más fuertes y mejores que antes. Una disciplina no relacionada con el castigo, sino fundamentada en la comprensión, el crecimiento, el desarrollo y el cambio positivo, individual, colectivo y del entorno.

La mejor forma de lograr que otras personas coadyuven en lo que pretende un individuo, es mostrarles que la tarea planteada es realizable

y que sus resultados son verdaderamente beneficiosos. La mejor enseñanza es la que se logra mediante el ejemplo. La consistencia entre el pensamiento y la acción tiene un efecto multiplicador poderoso.

Las personas que quieran construir un proceso basado en la solidaridad, deben integrar sus palabras, sentimientos, pensamientos y actos en un contexto coherente. De esta manera se logra la congruencia y se evita la duplicidad de esfuerzos que conlleven al desgaste mental y físico innecesario.

## 10. La solución eficaz de problemas

Bajo el esquema planteado por Drucker (2002), la solución a un problema debe hacerse mediante un método secuencial y estratégico. Los pasos planteados son: clasificación, definición, condiciones, la decisión, inclusión y el control.

En primer lugar, clasificar el problema, determinar si la situación planteada es un asunto genérico de solución automática mediante mecanismos previstos de antemano; o es un suceso irreplicable y único, que requiera una atención particular y la elaboración de un escenario especial.

En segundo, lugar definir realmente el problema. Contrastar varias veces la definición elaborada respecto a todos los hechos observables y cambiar o prescindir de ella cuando no sea capaz de explicarlos.

Debe, en tercer orden, elaborarse los objetivos, las metas y las condiciones a satisfacer, es decir, establecer todas las especificaciones de proyección necesarias.

Determinar lo que es correcto y no lo que es aceptable. Deben encaminarse los esfuerzos hacia la respuesta correcta, sería perder el tiempo preocuparse sólo por lo que es aceptable.

Una vez estructurada mentalmente la decisión, debe pasarse a la acción. Establecer las condiciones de campo, las cuales arrojarán los responsables, recursos y compromisos necesarios para la ejecución de las tareas necesarias.

Por último y en función de la retroalimentación, deben establecerse los mecanismos de control que permitan visualizar las posibles correcciones, y el establecimiento de mecanismos permanentes o temporales para el mejoramiento de la organización que alberga los procesos de solidaridad.

## 11. Conclusiones

Aunque la realidad económica actual apunta hacia la actividad individual como herramienta de supervivencia organizacional, la solidaridad se puede presentar como instrumento fundamental para la evolución de los diferentes entes productivos y el logro de sus fines de manera más eficiente.

El apoyo entre diferentes entes se establece como parte indispensable del desarrollo organizacional actual. La solidaridad en sus diferentes tipos, debe ser estudiada, implementada y controlada, como sistema vertebral del desenvolvimiento de cualquier empresa, entendiéndose esta última en su más amplio concepto.

No toda solidaridad es conveniente, como las generadas por anomalías conductuales

como el Síndrome de Alienación Parental Organizacional, ni toda actividad individual es la más productiva y rentable. Por tanto, la idea no es llegar a la homogenización de las empresas en sistemas de altruismo o egoísmo puros, sino al contrario, lograr dinámicas de equilibrio entre diferentes entes, que permitan una mayor posibilidad de supervivencia organizacional.

Se hacen necesarios instrumentos que permitan aprender a desaprender y ambientes transformadores que permitan un verdadero cambio paradigmático, eliminando las conceptualizaciones tradicionales sobre los asuntos organizacionales y comenzar a generar escenarios de equilibrios solidarios y una nueva concepción de la dinámica en la vida productiva actual.

## Bibliografía >>

- CONTRERAS, M. (2005). *Aprender a desaprender en la búsqueda de un aprendizaje transformativo. Apuntes sobre la capacitación de gerentes sociales*. Departamento de Integración y Programas Regionales del Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. Banco Interamericano de Desarrollo, abril 2005. Serie de Documentos de Trabajo I-54. Disponible en: <http://indes.iadb.org/verpub.asp?dl=1&docNum=27862> (Consulta: febrero 25 de 2007).
- COVEY, S. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós, Barcelona, España.
- DAWKINS, R. (1994). *El gen egoísta*. Salvat, Barcelona, España.
- DE LA HERRÁN, M. (2005). *Arena sensible*. RedCientífica, España.
- DRUCKER, P. (2002). La decisión eficaz. En: *Harvard Business Review*. La toma de decisiones. Deusto. 11819 (1), 1-22.
- LEE, B. (1999). *El principio del poder*. Grijalbo, México.
- MARTÍNEZ, M. (2006). *La nueva ciencia. Su desafío, lógica y método*. Trillas, Segunda reimpresión. México.
- MAZA, D. y GONZÁLEZ, A. (1992). *Tratado moderno de economía*. Panapo, Caracas.
- SALAS, F. (2001). *Hacia una coordinación democrática de la solidaridad natural y la solidaridad impuesta*. UNESCO. Disponible en: <http://www.unesco.org.uy/most/seminario/orgs-gobernancia/documentos/FernandoSalas.pdf> (Consulta: febrero 25 de 2007).
- SAVATER, F. (2005). *Invitación a la ética*. Anagrama, Sexta edición. Barcelona, España.
- TAHA, H. (1981). *Investigación de operaciones*. Representaciones y Servicios de Ingeniería, México.