



Volumen II, Noviembre de 2004

¡No se Puede! Los Límites del Liderazgo

Ignacio Bossi

Pág. 4

Liderazgo en Equipos : 1 +1 > 2

María Laura Lucci y Fabio Marcelo Stagnitta

Pág. 11

Organización de los Recursos Humanos - Analogía con la Estructura Molecular

Carlos Cabral

Pág. 17

Condicionantes de Demanda del Crédito para Inversión

José Pablo Dapena

Pág. 23



UCEMA



ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS - ANALOGÍA CON LA ESTRUCTURA MOLECULAR

Carlos Cabral

La sociedad moderna está conformada por organizaciones complejas en extremo. Al observarlas con cuidado, las mismas reflejan diversas características propias susceptibles de analizarse en varios niveles: los individuos, los pequeños grupos, las relaciones entre grupos y la organización interna de cada uno de estos grupos.

Las organizaciones tienden a crecer a medida que prosperan, situación que se refleja en el aumento de personal y también en la complejidad de su estructura, que debe dar cabida a nuevos recursos que atenderán los nuevos requerimientos y nuevas tareas en función al avance tecnológico permanente.

Para poder administrar, gerenciar y dirigir esa mayor cantidad de personas las organizaciones incrementan el número de niveles jerárquicos, lo cual produce un distanciamiento gradual entre personas -con sus propios objetivos individuales- y la cabeza de la Organización -con sus objetivos corporativos propios. Dicho distanciamiento lleva a que en algunas situaciones exista un enfrentamiento entre los objetivos de sus miembros y los objetivos de la Dirección, situación que se acentúa con la forma centralizada de Organización.

La estructura que debe gobernar toda actividad humana organizada involucra dos requerimientos fundamentales:

- la división del trabajo en distintas tareas
- el logro en la coordinación de estas tareas.

Las grandes corporaciones se organizan según determinados modelos pre-definidos de acuerdo a

la corriente de pensamiento y la filosofía empresarial, cuyas estructuras responden a modelos del tipo: piramidales, matriciales, centralizados, etc. Todas ellas intentan diferenciar a los recursos humanos exclusivamente por segmentos según la cuota de poder que cada uno ejerce, pero que no todas las veces responden a mejorar el objetivo último de la Organización: generar valor y distribuir mayores beneficios a sus accionistas. La Organización es un punto de convergencia de un sinnúmero de factores de producción o recursos productivos que deben emplearse con eficiencia y eficacia.

Organizaciones extremadamente rígidas producen efectos adversos para si mismas, en verdad debía propenderse a la participación activa, a involucrar a todos, y a brindar la mayor autonomía a cada empleado (“empowerment”).

La autoridad no surge tanto del nivel jerárquico sino de la confianza que el líder inspira en sus subordinados y su capacidad para transmitir la esencia sobre: lo que hay que hacer, cuándo y cómo debe ser hecho.

Existe un caso de empresa exitosa (Wilbert Gore), quien creó su compañía de productos aislantes dejando de lado, desde un principio, las estructuras rígidas y las jerarquías formales. Al efecto, Tom Peters afirma: *“Finalmente la gente realiza lo que tiene que hacer cuando su propia supervivencia está en juego”*.

Debemos entender que la organización es un proyecto social que reúne varios recursos para alcanzar determinados objetivos. Sin recursos no

pueden lograrse los objetivos. La administración de personas es la manera en que las organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto, ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos. Y aquí, dentro del contexto de esta Era del Conocimiento que nos toca vivir, planteo mi analogía sobre la forma de organizar los recursos humanos de una Compañía, y para ello intento idealizar una analogía a partir de la observación de la Naturaleza y de las leyes naturales que la gobiernan.

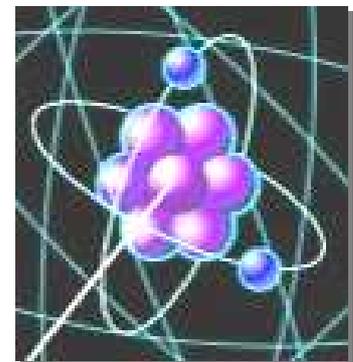
El hombre ha aprendido de la Naturaleza en innumerables oportunidades para resolver situaciones donde la solución se encontraba utilizando sólo las observaciones de fenómenos naturales: construcción de aeronaves, estructuras civiles del tipo “panal de abeja” o “tipo cáscaras”, y muchos otros casos más. El mismo Bill Gates en su reciente libro “Business at the speed of thought” plantea un modelo de management basado en la analogía de un sistema nervioso digital equivalente al sistema nervioso humano, capaz de aportar un flujo de información integrado al lugar oportuno de la organización y en el momento oportuno.

La Organización de los Recursos Humanos de una Compañía puede pensarse como una analogía con el comportamiento de una porción finita de materia, sus moléculas y átomos que la componen y la forma en que éstos se combinan, gobernada simplemente por las leyes naturales. A partir de éste análisis se puede inferir un modelo para ser adaptado a las formas de organizar la estructura de una Organización. La forma en que está organizada la materia y las partículas ha demostrado un modelo cuyo diseño permitió mantener el equilibrio universal por millones de años, adaptándose a todos los cambios que han sobrevenido, lo que toda gran Organización debe hacer en los tiempos presentes y frente a un

mercado en permanente cambio. Esta analogía nos ayuda a encontrar una estructura organizacional que resulte aplicable a una organización real, que permita cumplir con los objetivos corporativos y gerenciales, siendo flexible a los permanentes cambios del ambiente y del entorno donde le toca desarrollarse.

ANALOGÍA CON LA ESTRUCTURA MOLECULAR

La bibliografía moderna sobre la administración de los recursos humanos plantea que la Organización puede considerarse como un modelo genérico de sistema abierto. El sistema



abierto está en continua interacción con el ambiente y adquiere un estado estable o de equilibrio dinámico en la medida en que mantiene su capacidad de transformación de energía.

La idea de considerar a la organización como sistema abierto es antigua. Uno de los autores que sostiene este concepto es Herbert Spencer, al sostener: “Un organismo social se parece a un organismo individual en los siguientes rasgos: en el crecimiento; y en la complejidad que adquiere a medida que crece y, en ese caso, sus componentes necesitan mayor interdependencia...”. Por otra parte Miller y Rice sostienen que: “toda empresa puede verse como un sistema abierto que tiene características en común con un organismo biológico”.

La teoría de sistemas presenta un modelo conceptual que permite efectuar simultáneamente el análisis y la síntesis de la Organización en un ambiente complejo y dinámico. Las partes de la organización se presentan como subsistemas interrelacionados dentro de un macrosistema.

Estas interrelaciones obligan a una integración sinérgica del sistema total, de manera que el todo es mayor que la suma de partes, o al menos diferente a ella. Además una organización empresarial es un sistema abierto que encaja en otro mayor: **la Sociedad**. Siendo congruente con este enfoque, y considerando a la molécula que compone la materia como un sistema, se puede proponer una analogía de la Estructura Molecular con la organización de los recursos humanos.

Tomemos cualquier porción de materia que conforma el Universo que nos rodea o aquella que constituye nuestro propio cuerpo. La química ha demostrado que la materia está compuesta por una serie de estructuras moleculares complejas, éstas a su vez están integradas por moléculas más simples, y finalmente estas moléculas están formadas por la combinación de varios átomos. Si continuamos desagregando la materia, encontramos que cada átomo a su vez está compuesto por partículas elementales llamadas: protones, electrones y neutrones.

Los protones y neutrones se encuentran en el núcleo del átomo, los primeros tienen peso y carga eléctrica, mientras que los neutrones no tienen carga pero sí peso molecular. Los electrones -que tienen carga eléctrica y masa- se hallan girando alrededor del núcleo describiendo órbitas que de acuerdo a la teoría de la química moderna responde a la denominada "Ecuación de Schroendinger". Esta es una ecuación diferencial que "define matemáticamente la probabilidad de encontrar la posición y la energía del electrón" en el átomo.

En términos sencillos: no se puede saber exactamente que tan cerca o lejos del núcleo está el electrón, pero sí saber la probabilidad de hallar al electrón en un lugar determinado. La teoría química moderna que considera que los electrones

se encuentran formando nubes alrededor del núcleo es actualmente la más aceptada. Por otra parte, de la ecuación mencionada surgen los cuatro números cuánticos o funciones principales en la organización atómica con funciones bien definidas para cada uno de ellos. Son los denominados: número cuántico principal (n); secundario (l); magnético (m) y spin (n).

Pensemos ahora que una Organización está representada por una porción finita de materia. Haciendo analogía, podemos suponer que la Organización está conformada por un conjunto de áreas, de la misma manera que las moléculas se combinan para conformar la materia del organismo vivo.

Organismo vivo = Organización

Y que a su vez, está inmersa en un ambiente cambiante, potencialmente agresivo e impredecible (El mercado). Como sabemos este organismo vivo está conformado por moléculas. En forma análoga podemos proponer que las mismas representarían a cada una de las áreas principales de la empresa, denominadas: "Divisiones".

Moléculas = Áreas Principales o Divisiones

A su vez, cada molécula (**División**) está constituida por varios átomos que se combinan entre sí, y podríamos aceptar que -siguiendo con la analogía- cada Gerencia representaría al átomo, ubicándose el management en el núcleo del átomo. Alrededor de ese núcleo (**Gerente**) giran

colaborando al “equilibrio natural” (**Objetivo**) los electrones que en nuestra analogía representarían a los empleados, con dependencia de ese núcleo de carga altamente positiva. Todos los electrones (**empleados**) tienen el mismo peso atómico y carga, y giran alrededor del núcleo describiendo órbitas, que por analogía con las leyes mencionadas, lo hacen en posiciones relativas variables en el tiempo pero que de acuerdo al nivel de energía se agrupan por capas definidas con un margen de probabilidad determinado para ubicarse respecto al núcleo (**Gerente**).

Átomo = Gerencia

La analogía pretende interpretar este comportamiento. Debajo del Gerente de cada una de las áreas están directamente los analistas y técnicos, respondiendo a una estructura muy plana, donde las posiciones relativas pueden ir modificándose en el tiempo en función a los proyectos que cada uno maneja, pero respondiendo con amplia flexibilidad. La posición de un asistente puede, en un instante, estar muy próxima al Gerente porque la situación coyuntural así lo requiere. Y en otro instante, puede estar más lejos y la posición vacante se ocupa rápidamente por otro recurso, y todo se lleva adelante en armonía para lograr los objetivos de la Gerencia, los que a su vez se alinean con los de la Alta Dirección.

Electrones = Empleados

La química nos indica que los electrones tratan naturalmente de agruparse para completar la

“... La dinámica se mantiene como algo permanente...”

cantidad justa que equilibra energéticamente a cada capa, que visto desde la interpretación de la analogía debe interpretarse como la búsqueda de caminos viables para el trabajo en equipo concientizados con los objetivos. La cercanía o lejanía entre electrones y núcleo se requiere en determinado instante para mantener buscar el equilibrio y acomodarse al macro-ambiente. Para otro instante la órbita del electrón se alejará para que la posición sea ocupada por otro electrón. La dinámica se mantiene como algo permanente, y es justamente ésta la razón por la cual el equilibrio universal subsiste, siendo ésta la fortaleza más importante que debe tener una empresa para crecer en el mercado actual, debiendo reaccionar con la mayor velocidad posible frente a los permanentes cambios, y para ello debe contar con una organización extremadamente flexible y con empleados plenamente concientizados.

El momento en que el electrón está próximo al núcleo podría interpretarse como una dependencia funcional directa, mientras que al alejarse la vinculación podría entenderse como una dependencia indirecta con una supervisión intermedia. La analogía molecular admite que los objetivos (**Proyectos**) requieran niveles intermedios de supervisión y es por ello que surge la equivalencia con las capas o nubes electrónicas. También existe la posibilidad de que uno o más átomos (**una o más Gerencias**) compartan uno o más electrones (**empleados**), esta situación se podrá dar si para mantener el equilibrio (**Objetivo**) resulta necesario compartir energía (**colaboración**) entre las partículas. Puede que dos o más proyectos requieran compartir recursos, y esto se lleva a cabo sin desequilibrar la ecuación natural. Sin embargo la nube de electrones (**empleados**) gira entregando energía al átomo (**Gerencia**) desde sus distintas posiciones relativas en la nube electrónica. La química nos dice que todos los electrones (**empleados**) tienen la misma masa y la misma carga eléctrica, sólo se

diferencian por los números cuánticos principales. Ahora bien, ¿cómo debo interpretar el significado de los números cuánticos dentro del marco de la analogía? También en el núcleo (**Gerencia**) de todo átomo además de los colaboradores directos del gerente (**protones**), existen partículas que si bien no tienen carga eléctrica tienen peso molecular, y éstos son los “**neutrones**”. También la analogía los identifica con la organización de una compañía, y serían aquellos los sectores de servicio, “staff”, consultores y asesores externos, y otros que si bien colaboran “en peso” en el equilibrio (**Objetivo**) no pertenecen en forma permanente al plantel de la Organización.

Podemos armar la estructura basándonos en la analogía. Las gerencias pueden integrarse en un todo, y a la vez conservar sus propios objetivos pero alineados a los de la alta dirección logrando un profundo involucramiento de los recursos humanos con que cuenta la Organización. También hay que ser crítico con la analogía y debemos reconocer que no es aplicable a cualquier organización empresaria, ni a todos los tipos de actividad. Las limitaciones que presenta esta organización molecular quedarán salvadas si se cumplen una serie de condiciones básicas - como cualquier otro modelo - y por ello se debe ser muy cauto en la aplicación de cualquier receta, ya sea para esta aplicación como para cualquier otro modelo de aplicación.

Las hipótesis que soportan al modelo son:

- Una organización con importante número de empleados y alto grado de integración.
- Que las unidades de negocio que componen la organización sean asimilables al modelo molecular. Esto significa que los niveles más bajos de la organización sean profesionales altamente capacitados, flexibles, altamente motivados, que asuman una alta cuota de responsabilidad; y que a su vez se cuente con gerentes que lideren aplicando el "coaching

"necesario para motivar a los equipos, y que no estén mentalmente estructurados a rígidas y anticuadas formas de conducción.

Analogías entre los números cuánticos y una organización:

- **N° cuántico principal (n):** podemos interpretarlo como niveles intermedios (**coordinadores**) en capas dentro de la nube, son niveles intermedios de supervisión. La cantidad de capas estará en función a la complejidad de la molécula (**División**).
- **N° cuántico secundario (l):** define la forma en que se relacionarán los sectores, las áreas y los empleados que participan de el/los objetivos de la Gerencia.
- **N° cuántico magnético (m):** es la Visión y Misión de la organización que orienta a todos los componentes hacia una dirección común definida. Es el rumbo que se fija la organización hacia dónde quiere ir y cómo llegar.
- **N° cuántico Spin (s):** define el comportamiento y la predisposición de los recursos humanos para trabajar en equipo. Este número representa en forma análoga algo así como minúsculos imanes de atracción entre los componentes de cada equipo de trabajo.

- Contar con recursos humanos altamente flexibles a los cambios.
- Contar con gerentes concientizados con el concepto de “empowerment”.

- Que la actividad que desarrolla la organización resulte compatible con el modelo. Una empresa “punto.com” o de tecnología es más apta para aplicar este modelo que una industria dedicada a la producción en serie con tareas rutinarias y personal técnico no profesional.

Tanto para este modelo como para cualquier otro que intenta predecir comportamientos y administrar recursos, o bien resolver problemáticas subyacentes en ámbitos económicos, sociológicos y de administración es necesario realizar un análisis de validación de las hipótesis, y enmarcarse dentro del contexto temporal y ambiental en el que se está desarrollando la aplicación.

Sin embargo y salvando las limitaciones expuestas, entiendo que la estructura organizacional basada en la analogía molecular, una idealización, responde perfectamente a las necesidades de la organización para obtener sus logros y objetivos, adaptándose al medio en el que le toca desarrollarse. Para finalizar recordemos una frase de Peter Drucker: **“Lo único permanente es el cambio”**.

Bibliografía:

- Argyris Chris, *A integração individuo-organização*
- Chiavenato Idalberto, *Administración de los Recursos Humanos*
- Drucker Peter, *El ejecutivo eficaz*
- Gates Bill, *Business at the speed of thought*
- Mintzberg , *Diseño de Organizaciones Eficientes*
- Mintzberg, *La estructura de las organizaciones*