



Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Psicología

División de posgrado.



Maestría en Psicología con Orientación Laboral y Organizacional.

Proyecto de Campo:

Estudio de intervención diagnóstica sobre el ADN – Profiler organizacional de una empresa con giro de entretenimiento.

PARA OBTENER EL GRADO

ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN LABORAL Y ORGANIZACIONAL.

PRESENTA:

Lic. Ricardo Gómez Varela

ASESORES:

MD. Álvaro Antonio Ascary Aguillón.

MC. José Armando Peña Moreno.

Monterrey, Nuevo León, México, Junio de 2010.

“Uno tiene que ser el cambio que quiere ver en el mundo...”

Mahatma Gandhi.

Índice

Contenidos:	Páginas
Portada.....	1
Índice.....	2
Agradecimientos.....	4
Introducción.....	6
Capítulo 1.- Descripción general sobre la organización evaluada.....	7
1.1.- Historia.....	8
1.2.- Misión.....	9
1.3.- Visión.....	9
1.4.- Valores.....	9
1.5.- Informante clave.....	9
Capítulo 2.- Planteamientos estratégicos para el desarrollo del estudio.....	10
2.1.- Planteamientos del problema.....	11
2.2.- Justificación del proyecto.....	12
2.3.- Objetivo general y específicos del proyecto.....	12
Capítulo 3.- Marco de referencia teórico del proyecto.....	14
3.1.- Mosaico histórico del ADN Organizacional.....	15
3.2.- Definiciones sobre ADN Organizacional.....	18
3.3.- Enfoques y modelos de ADN Organizacional.....	20

3.4.- Componentes del ADN Organizacional.....	29
3.5.- Estudios sobre ADN Organizacional.....	34
3.6.- El ADN como proyección de cultura.....	36
3.7.- El futuro del ADN Organizacional.....	38
3.8.- Nuevos genes para una nueva era.....	40
3.9.- Ejemplo y aplicación de misión de ADN.....	43
Capítulo 4.- Metodología para la intervención diagnóstica del proyecto.....	45
4.1.- Diseño.....	46
4.2.- Hipótesis.....	46
4.3.- Operacionalización de variables.....	46
4.4.- ¿Quiénes participaron?.....	47
4.5.- ¿Dónde se llevó a cabo el proyecto?.....	47
4.6.- ¿Con qué instrumento se llevó a cabo el proyecto?.....	47
4.7.- ¿Cómo se llevó a cabo el proyecto?.....	48
Capítulo 5.- Descripción e interpretación de los resultados.....	50
Capítulo 6.- Conclusiones sobre el proyecto.....	63
Capítulo 7.- Recomendaciones.....	67
Referencias bibliográficas.....	69
Anexos.....	72

Agradecimientos.

Nuestra personalidad es el resultado de las experiencias compartidas con quienes se cruzan en nuestro camino, depende de nosotros decidir si tomamos de ellos los elementos que nos ayudarán a triunfar o fracasar en nuestra existencia.

En esta etapa, en la que estoy culminando un ciclo de formación profesional y humana, deseo reconocer y agradecer a todos los que han aportado en el perfil de mi personalidad, especialmente a quienes han contribuido y apoyado en el camino recorrido en esta aventura, “La Maestría en Psicología con Orientación Laboral y Organizacional” que hoy concluyo.

En primer lugar agradezco a Dios, por permitirme la oportunidad de contar con los recursos intelectuales, físicos y sociales necesarios para cursar esta maestría; a mis padres, Yolanda Varela Esquivel y Armando Gómez Molina, por ser la base de mi existencia, por ese amor que me han brindado y que desde antes de mi nacimiento hasta la fecha, me ha acompañado en todo momento; A cada uno de mis hermanos, Lupita, Alfredo, Enrique, Verónica, Elizabeth, Armando, Carlos, Saúl, Alonso, Yolanda, Eduardo y Emerson, por el respeto, apoyo y cariño que me han brindado siempre; Al Sr. José Antonio Silva Martínez, mi jefe, a quien respeto y admiro por la pasión, dedicación y esfuerzo que muestra en su trabajo y de quien tengo el privilegio de ser amigo. Además, porque ha sido clave en la culminación de esta etapa con su motivación, señalamientos, aportaciones y críticas asertivas cuando lo he consultado; Al Presidente General y la Gerente de Recursos Humanos de la empresa en la que desarrollé este trabajo y que por solicitud, omito sus nombres. Deseo expresarles que estoy profundamente agradecido por su apoyo y facilidad para el desarrollo de este proyecto con sus directivos y empleados.

Al C.P. Gregorio Treviño Lozano, quien me ha adoptado como uno más de sus hijos en esta ciudad, el es Presidente del Patronato de CIJ y H. Miembro de La Junta de Gobierno de nuestra Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), gracias por motivarme y por contactarme con las personas clave al inicio de

esta maestría; A “La Pandilla de CIJ”, Lic. Alma, Lic. Juanita, Lic. Blanca y Lic. Carmen por ser excelentes amigas y sostén en momentos difíciles desde hace más de 15 años; A mis colegas del “Centro Médico MAR-ZO”, Lic. Patricia, Lic. Antonieta, Lic. Karla, Lic. Angélica, Lic. Gabriela, Lic. Lorenza, Lic. José María y Juanita, nuestra secretaria, gracias por brindarme su amistad y por considerarme en todas sus reuniones; Patilú, gracias por ser esa amiga y compañera incondicional, por tu tenacidad, preocupación y acompañamiento hacia mi persona.

A todos mis compañeros de posgrado, por compartir conmigo experiencias que me han hecho crecer, especialmente a Eunice Alegría, Graciela González y Blanca Arizmendi; A mis maestros por sus enseñanzas, especialmente a los que han contribuido más cercanamente al desarrollo de este proyecto como son: El Maestro Arnoldo Téllez, subdirector de posgrado, por darme la oportunidad de iniciar esta maestría; Al Dr. Eduardo Leal, Coordinador de la Maestría de Laboral, por su excelente coordinación y conformación del plan de estudios, y por su carácter afable e interés por escuchar y atender nuestras necesidades como alumnos; Al Maestro Marco Antonio Wong Moreno, maestro Tutor durante el desarrollo de la maestría, gracias por estar pendiente de mi avance durante estos dos años; Al Director actual, el MC. José Amando Peña Moreno, amigo sincero, quien funge como Co-asesor de este trabajo. Maestro, gracias por el apoyo, asesoría, consejo y orientación que a pesar de todas tus ocupaciones me brindaste siempre, y por tu consideración al permitirme continuar y culminar esta maestría.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por la oportunidad de cursar esta maestría como becario.

Por último, al MD. Álvaro Antonio Ascary Aguillón, excelente maestro y Asesor Titular en este proyecto quien, con sus conocimientos, paciencia, habilidad, disposición y entrega, ha coronado el esfuerzo de estos dos años. Maestro gracias por ser así, el desarrollo de este proyecto hubiera sido pesado si faltara esa chispa y buen humor que siempre mostraste en todas las asesorías, ESTOY SEGURO QUE FUE MI MEJOR ELECCIÓN COMO ASESOR.

A todos Gracias, Lic. Ricardo Gómez Varela.

Introducción

El presente proyecto de campo es una propuesta diagnóstica orientada hacia el proceso del ADN Organizacional de una empresa con giro de entretenimiento. Esta diagnosis es una propuesta vanguardista e innovadora que pulsa el sentir del talento humano a través de una encuesta constituida con cuatro bloques dirigidos a medir aspectos vitales de la organización como lo son Estructura, Motivadores, Toma de Decisiones e Información. Además ofrece una perspectiva sobre la situación de la organización a nivel saludable y no saludable, contemplando indicadores de perfil como lo son: Resistente, Justo a Tiempo, Militar, Pasivo-Agresivo, Descoordinada, Burocrática y Desbordada.

Otro aporte del presente proyecto es que permite conocer los puntos débiles y fuertes de la organización y con base a ellos establecer estrategias y técnicas orientadas a la mejora personal y organizacional.

Para llevar a cabo el punto anterior se estableció una metodología a nivel ex post-facto, la cual permite detectar y conocer, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo, la diagnosis de tal organización.

Capítulo 1. Descripción general sobre la organización evaluada.

“Para empezar un gran proyecto, hace falta valentía. Para terminar un gran proyecto, hace falta perseverancia”.

Anónimo.



1.1. Historia.

La compañía en la que se desarrolló este proyecto solicitó anonimato, es por esto que solo se mencionan algunos aspectos de importancia con referencia a la misma:

- Es una “fusión” de dos compañías del mismo giro que fueron adquiridas por una transnacional poderosa, responsable de brindar entretenimiento a nivel mundial sobresaliendo como líder en el ramo. Su área de influencia en esta región abarca México y E.U.
- Una de las empresas adquiridas mantiene como director a su apoderado anterior, quien fue contratado por el apoderado actual para que siguiera liderando al equipo de trabajo conformado en un 95% por los empleados que existían al momento de la venta y que fueron recontratados por el comprador.
- En la otra, el apoderado actual puso al frente del equipo a uno de sus ejecutivos con sobresaliente capacidad y su equipo de trabajo está conformado aproximadamente en un 85% por personal suyo que fueron transferido y el resto (15%) por personal nuevo, ajeno a ambas compañías.
- Aún y cuando estas dos compañías siguen manteniendo independencia una de la otra con un director en cada una, comparten el mismo espacio físico y algunos de los empleados brindan servicio para ambas.

1.2. Misión.

Generar sano entretenimiento para los consumidores de todas las edades y estratos sociales con productos de calidad, que van desde lo tradicional a la innovación.

1.3. Visión.

Lograr un crecimiento sostenido de la compañía, buscando la expansión a nuevos mercados, generando nuevos nichos y canales de consumo con productos atractivos con un enfoque internacional.

1.4. Valores.

Compromiso social, Responsabilidad jurídica, Honestidad, Iniciativa, Discreción, Respeto por las ideas, las creencias y la cultura de nuestros trabajadores y clientes.

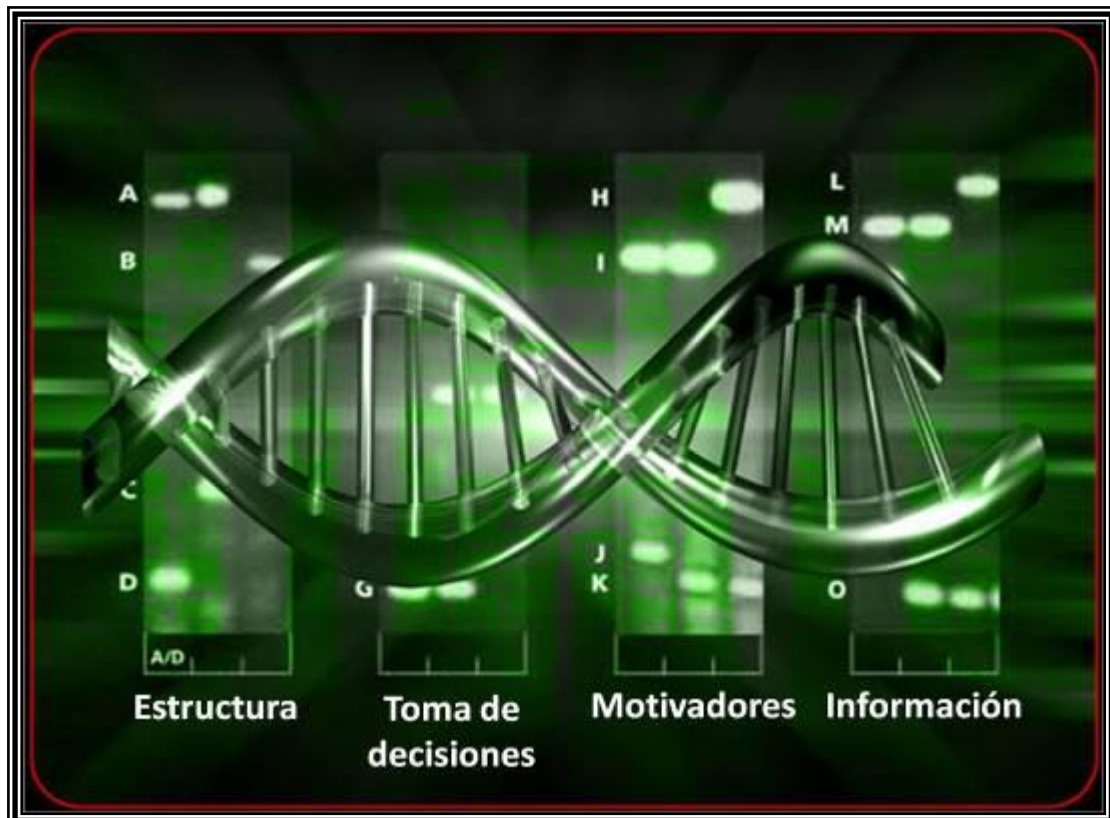
1.5. Informante clave.

La Gerente de Recursos Humanos de la transnacional.

Capítulo 2. Planteamientos estratégicos para el desarrollo del estudio.

“El que adelante no mira, atrás se queda...”

Refrán.



2.1. Planteamientos del problema.

En la actualidad toda empresa necesita conocer su ambiente de trabajo, ya que éste es vital para la generación de nuevas metas y objetivos que permitan una mejora continua a la misma. Sin embargo, se debe empezar por conocer el sentir del talento humano como primer paso para, posteriormente, elaborar planes y programas más eficaces y eficientes.

Una forma para llevar a cabo este primer paso es implementando un modelo diagnóstico. Para ello existen un sinnúmero de herramientas pero, de las más vanguardista e innovadoras en la actualidad, la del ADN Organizacional permite conocer si la organización está dentro de un parámetro saludable o enfermo ya que, toca aspectos vitales como lo son las emociones y sentimientos del talento humano. No en balde, el autor Daniel Goleman (2002), expresa que “Las Organizaciones empiezan a desarrollarse efectivamente cuando comprenden su verdadera realidad emocional”.

La empresa está interesada en gestionar y desarrollar un proyecto que le permita pulsar el sentir del talento humano, ya que considera que si éste último se siente bien dentro de la organización, incrementará su eficacia personal y de equipo. Además, este estudio generará una nueva cultura de maduración siendo esta su primera vez en permitir un diagnóstico de este tipo, con la expectativa de reorientar y mejorar sus objetivos y metas.

Con base a lo anterior, se elabora el siguiente planteamiento del problema:

¿Cuál será la tendencia del ADN - Profiler (Saludable o No Saludable) que se hace presente en la empresa con giro de entretenimiento, con base a la perspectiva del talento humano, directivos y empleados?

2.2. Justificación del proyecto:

Se dice que una organización tiene un carácter o una atmósfera muy particular, la cual puede ser parte de su propio esquema productivo y este tipo de clima o situación, es el que condiciona la conducta de los individuos. El autor John Maxwell (2008), expresa que “una organización adquiere la personalidad o el ADN de sus líderes”. Esto permite concluir que el éxito de una organización está ligado directamente al estado de ánimo de sus líderes. Indiscutiblemente es importante conocer el clima que impera dentro de una organización, el cual puede ser saludable o no saludable, tal como lo dice el modelo del ADN Organizacional. Este modelo expresa que una Organización Saludable provoca que los colaboradores se sientan valorados, motivados respetados y apreciados. Todo lo contrario a una Organización No Saludable, la cual trae como consecuencias situaciones nada favorables como lo son: la culpabilidad, sentimientos devaluados y actitudes furiosas en el empleado.

En relación a lo descrito arriba, resulta importante conocer la perspectiva del talento humano en relación a su organización y la herramienta del ADN organizacional es una propuesta pragmática y vanguardista, que permite dicha diagnosis.

2.3. Objetivo General y Específicos del Proyecto.

General:

- Identificar y comparar la directriz del perfil del ADN Organizacional a nivel general y por estructuras, que se hace presente en la organización bajo un modelo de intervención diagnostica, sustentada en la percepción del talento humano.

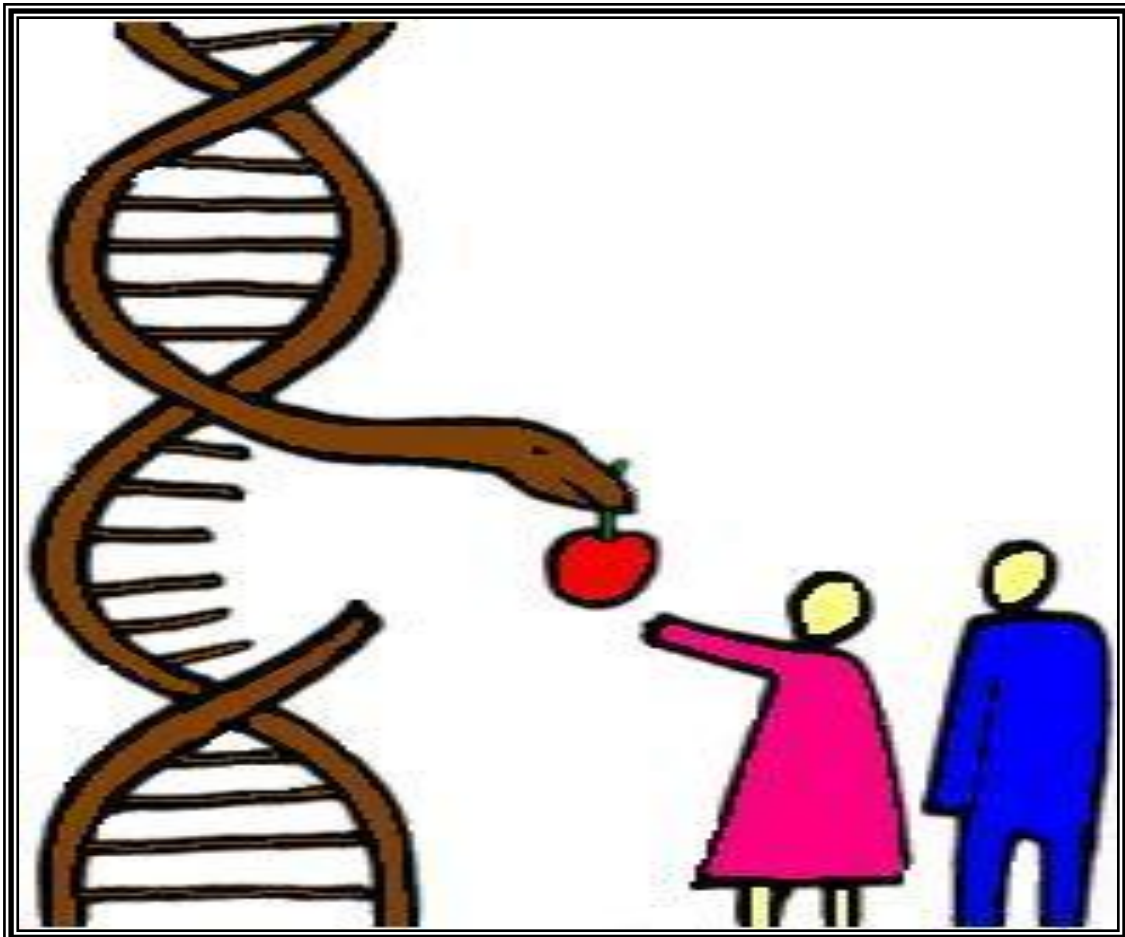
Específicos:

- Identificar la tendencia del ADN organizacional por bloques evaluados, con base al talento humano en general (Directivos y Empleados).
- Conocer la tendencia del ADN organizacional por bloques, con base al rol del talento humano (Directivo - Empleados).
- Ilustrar el perfil de la empresa en modelo Saludable y No Saludable a nivel talento humano general (Directivos y Empleados).
- Ofrecer a nivel comparativo el perfil de la organización, en modelo Saludable y No Saludable, con base al rol de la muestra.
- Ofrecer chek list de acciones estratégicas, orientadas a la mejora continua de la empresa.

Capítulo 3. Marco de referencia teórico del proyecto.

“El mejor profeta del futuro es el pasado...”

Lord Byron.



3.1. Mosaico histórico del ADN Organizacional.

Indiscutiblemente, hablar del ADN Organizacional es tomar en cuenta que es un concepto de reciente creación, por lo tanto, esto implica que se estén gestionando y elaborando nuevas líneas de investigación en relación a ella. A continuación, se ofrece un breve pasaje sobre cómo se ha ido gestando el desarrollo de tal concepto.

ADN Organizacional fue puesto en circulación por Booz Allen en el año 2003, cuando lanzó un test de 19 preguntas que respondieron 50,000 personas de 100 países por vía electrónica y en papel (ese mismo ejercicio fue llevado a la práctica para México en CNNExpansión.com). Los resultados revelaron que la mayoría de las compañías muestran rasgos enfermos y que estos rasgos les impiden poner sus decisiones en acción. Por un margen cerca de dos a uno, la gente que respondió al cuestionario declaró que las organizaciones en las que trabajaban no eran efectivas y sólo 31% reportó rasgos de perfiles sanos. Curiosamente, China fue la nación con mayor porcentaje de empresas saludables y Estados Unidos el lugar con mayor proporción de enfermas.

Debates Iesa volumen XI nº 3, 2006

B.A. Pasternak (2003). Results, Nueva York, Crown Business.

En el 2008, los esfuerzos de innovación de las compañías se orientan al desarrollo de reglas fundamentales que determinan el comportamiento de las organizaciones y a políticas y prácticas que tienen un tremendo impacto en las motivaciones, capacidades y el comportamiento. Estas reglas son tan poderosas y tan comúnmente dadas por sentadas, que es adecuado referirse a ellas como “ADN Organizacional”.

Elementos cruciales del ADN incluyen las prácticas de reclutamiento y promoción de empleados, estilos de liderazgo y procesos de planeación, medidas de desempeño, estándares de reportes, estructuras de poder internas

y externas, los métodos de relaciones entre personas, el modo de recompensar a los individuos y los valores centrales.

En la percepción actual se dice que todas las compañías tienen un ADN, aún las pequeñas. En cuanto una compañía crece lo suficiente como para que el fundador no sea el encargado de todas las decisiones, el fundador no tiene más opción que crear ADN. Para ser exitosas las compañías deben crear un ADN que encaje en su modelo de negocio.

El ADN biológico y el organizacional tienen muchas semejanzas, ambos son difíciles de observar directamente y tienen una influencia poderosa sobre el comportamiento.

Volumen, 3. Revista global comportamiento. Esp.

En el actual 2010 y lo que se avecina, es ir preparando y desarrollando el genoma de las organizaciones para desarrollar la innovación, la orientación al cliente, la calidad, la gestión económica y la capacidad de producción competitiva, para ello se necesita:

- **Visión del negocio.** Las formas de entender el núcleo del negocio en base a un valor añadido empresarial y con razones de existencia competitiva actual y futura en el mercado, son vitales para sobrevivir.
- **Velocidad.** Capacidad de rápida respuesta a los requerimientos en la que los resultados deben producirse en horas o días. Los plazos de semanas y meses empiezan a no ser válidos.
- **Dimensión a través de la red.** Sólo gestionando rápidamente la colaboración con otros se puede crecer. Saber crear interfaces y

disponer de la capacidad de trabajar con otros que demuestren eficacia y complementariedad, forman parte de la capacidad de crecimiento.

- **Conocimiento.** Ya no basta con hacer más y mejor sino que, hay que saber cómo combinar diseños, trabajos y conocimientos, para lograr resultados diferenciados. La combinación en base a la aportación colectiva requiere de una capacidad de valoración y aceptación de ideas de otros y de su rápida integración.
- **Tecnología.** Dominar la tecnología huyendo de su visión sofisticada y reservada a especialistas requiere entender sus potencialidades y limitaciones, y sobre todo, saber cómo introducir sus aplicaciones. Se trata siempre de un proceso de sustitución de sistemas, métodos e instrumentos, con todo lo que conlleva en el impacto personal y organizativo.
- **Confianza.** El atributo confianza es indispensable en la gestión de las relaciones internas y externas. No es posible desarrollar estas nuevas realidades sobre la base de crear sistemas de control que aseguren cada paso y que requieran acuerdos detallados previos. La ejecución de los trabajos y la respuesta a las demandas se deben basar en un régimen o ética de compromiso personal y empresarial.

3.2. Definiciones sobre el ADN.

- “El ADN organizacional es parecido al ADN de los organismos vivos, del mismo modo que la división de una célula crea una copia de sí misma y transmite la información necesaria para ordenar el crecimiento y la estructura de células nuevas, incluyendo las características erróneas de la molécula, igualmente el ADN Organizacional copia su información a veces fielmente y a veces con características incorrectas, que tienden a mejorar o impedir la comunicación y su acción”.

David Bohm (2002).

- “El ADN Organizacional provee un marco que los ejecutivos pueden utilizar para diagnosticar problemas, descubrir fortalezas y modificar el comportamiento de las compañías”.

Gloria Arizaga (2003).

- “El ADN de las organizaciones consiste en cuatro bloques que se combinan para expresar distintas identidades o personalidades. Estos bloques organizacionales: estructura, derechos de decisión, motivadores e información, determinan cómo una empresa se ve y cómo se comporta, interna y externamente”.

Gary Neilson (2004).

- “El ADN Organizacional son planos basados en metas y valores de la compañía, su propósito en la vida más allá de la mera supervivencia. Dichos planos permiten a los empleados crear los procesos necesarios para alcanzar las metas, los modelos de negocio, las estructuras de management y las relaciones estratégicas”.

José Zoroastro Núñez Carranza (2007).

- “El ADN Organizacional constituye una manera deliberada de pensar en nuestras empresas y en sus patrones de prácticas de liderazgo y gestión, en sus contextos relacionados. Su aplicación permite considerar a las organizaciones en cuatro tipos distintos, relacionados con el trabajo cotidiano: ADN Factual (modelos y cálculos lineales); ADN Conceptual (teorías, paradigmas y conceptos englobadores); ADN Contextual (relaciones en entornos internos y externos); y el ADN Individual (individuos por sí mismos o con otros).

Linda Honold, Robert J. Silverman (2007).

- “Hay reglas fundamentales que determinan el comportamiento de las organizaciones, políticas y prácticas que tienen un tremendo impacto en las motivaciones, capacidades y comportamiento. Estas reglas son tan poderosas y tan comúnmente dadas por sentadas, que es adecuado referirse a ellas como ADN organizacional”.

Vijay Govindarajan (2009).

3.3. Enfoques y modelos de ADN organizacional.

En la actualidad existe una serie de propuestas y perspectivas sobre el ADN Organizacional, lo cual permite enriquecer y conocer más de dicho tema. Para ello se ofrece a continuación una descripción de lo más relevante sobre el concepto:

A) Gary Neilson (2008) – Rasgos críticos.

Este autor propone cuatro rasgos críticos (figura 1) en la organización empresarial que determinan el desempeño de la misma:

• La Toma De Decisiones.	Quién las hace y cómo.
• Los Procesos De Información.	La forma en que se mide su desempeño y cómo transfiere el conocimiento.
• La Motivación.	Incentivos y desarrollo profesional.
• La Estructura.	Quién ocupa qué lugar en el organigrama.

Figura 1.- Rasgos críticos, Gary Neilson (2008).

Revista Strategy + Business (2008).

B) Vijay Govindarajan (2009) - ADN Estrategia Innovadora.

Este autor propone un enfoque de tres cajas sobre estrategia innovadora (Figura 2) y 10 reglas para innovadores estratégicos (Figura 3) así como un esquema del ADN de una estrategia innovadora (figura 4).

El modelo de las tres cajas es el siguiente:

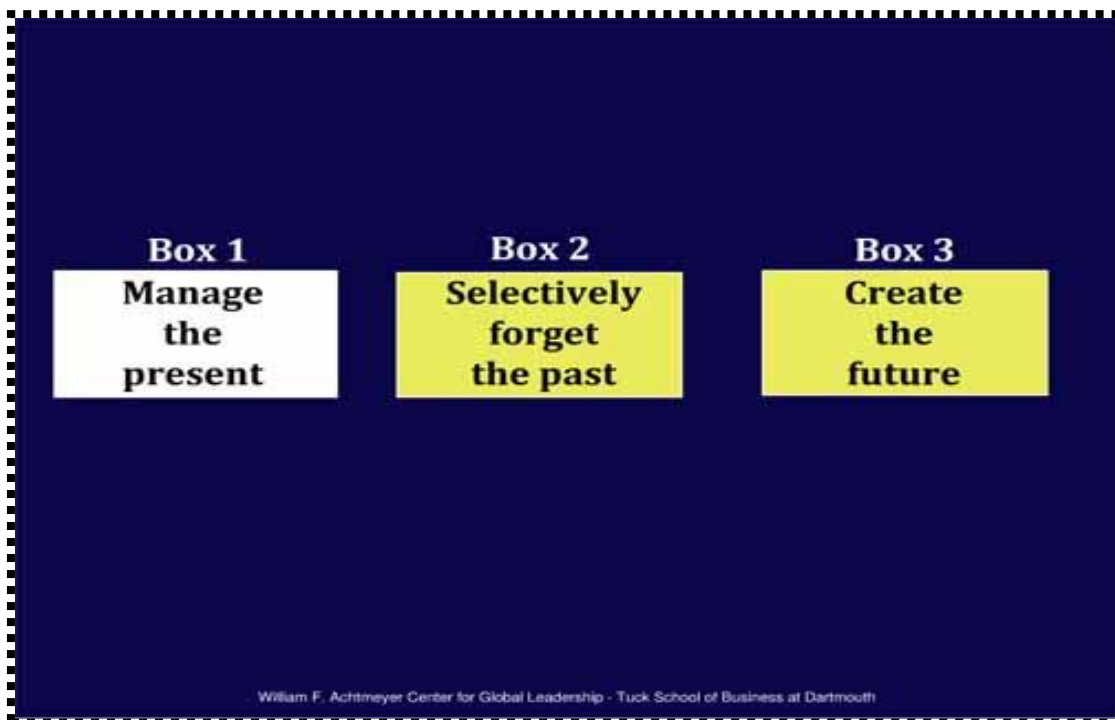


Figura 2.- Estrategia de las cajas. Vijay Govindarajan (2009).

En cuanto a las 10 reglas para innovadores estratégicos son:

- **En todas las grandes historias de innovación, la gran idea es sólo el primer capítulo.-** Construir negocios que generen un gran cambio requiere olvidar, tomar prestado y aprender. Estos desafíos centrales demandan más que un líder talentoso y ambicioso; requieren apalancar el poder de la estructura organizacional.
- **Las fuentes de memoria organizacional son poderosas.-** Las organizaciones naturalmente se aferran a la ortodoxia de las empresas madre aún cuando se mueven a nuevos medios ambientales. Pero el nuevo emprendimiento necesita operar fundamentalmente de maneras diferentes.
- **Compañías grandes y establecidas pueden superar a algunos emprendimientos.-** Lo logran si tienen éxito apalancando sus enormes recursos y capacidades.

<ul style="list-style-type: none"> • Experimentos estratégicos enfrentan incertidumbres críticas.- No existe una cantidad de investigación capaz de resolver las incertidumbres antes de que el negocio sea lanzado. El éxito depende más de la capacidad para experimentar y aprender más que de la estrategia inicial.
<ul style="list-style-type: none"> • La organización del nuevo emprendimiento debe ser construida desde cero.- Un nuevo emprendimiento se edifica con nuevas elecciones en cuestiones de personal, estructura, sistemas y cultura. Esta es la única manera de derrotar las fuerzas poderosas de la memoria institucional. La conciencia coloquial de las diferencias entre el modelo de negocios de la empresa madre y el nuevo emprendimiento, no es suficiente.
<ul style="list-style-type: none"> • La administración de tensiones es la tarea más importante para los altos directivos.- El bienestar de los vínculos entre el emprendimiento y la empresa madre se deteriora fácilmente. Existen varias fuentes de tensión naturales conducidas por fuerzas dinámicas, particularmente la demanda y oferta cambiante de capital dentro de la organización.
<ul style="list-style-type: none"> • El nuevo emprendimiento necesita su propio proceso de planeamiento.- Las normas de la empresa madre para evaluar el rendimiento del negocio interrumpirán el aprendizaje del nuevo emprendimiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Interés, influencia, competencia interna y la política, interrumpen el aprendizaje.- Para asegurar el aprendizaje uno debe tomar un enfoque disciplinado, independiente y analítico al proceso de hacer predicciones e interpretación de diferencias, entre predicciones y resultados.
<ul style="list-style-type: none"> • Debe responsabilizarse al nuevo emprendimiento por su aprendizaje y no por sus resultados.- Uno puede alcanzar esta meta insistiendo en un proceso de aprendizaje disciplinado. La responsabilidad por los resultados a pesar de que sea más simple en la práctica, es contraproducente.

- **Las compañías pueden construir una capacidad para crecimiento a pasos agigantados a través de la innovación estratégica.**- La base es la habilidad de olvidar, tomar prestado y aprender. Los directivos deben empezar construyendo estas aptitudes organizacionales tempranamente en la vida de la compañía.

Figura 3.- 10 reglas para innovadores estratégicos.

En cuanto al esquema del ADN de una estrategia innovadora es el siguiente:

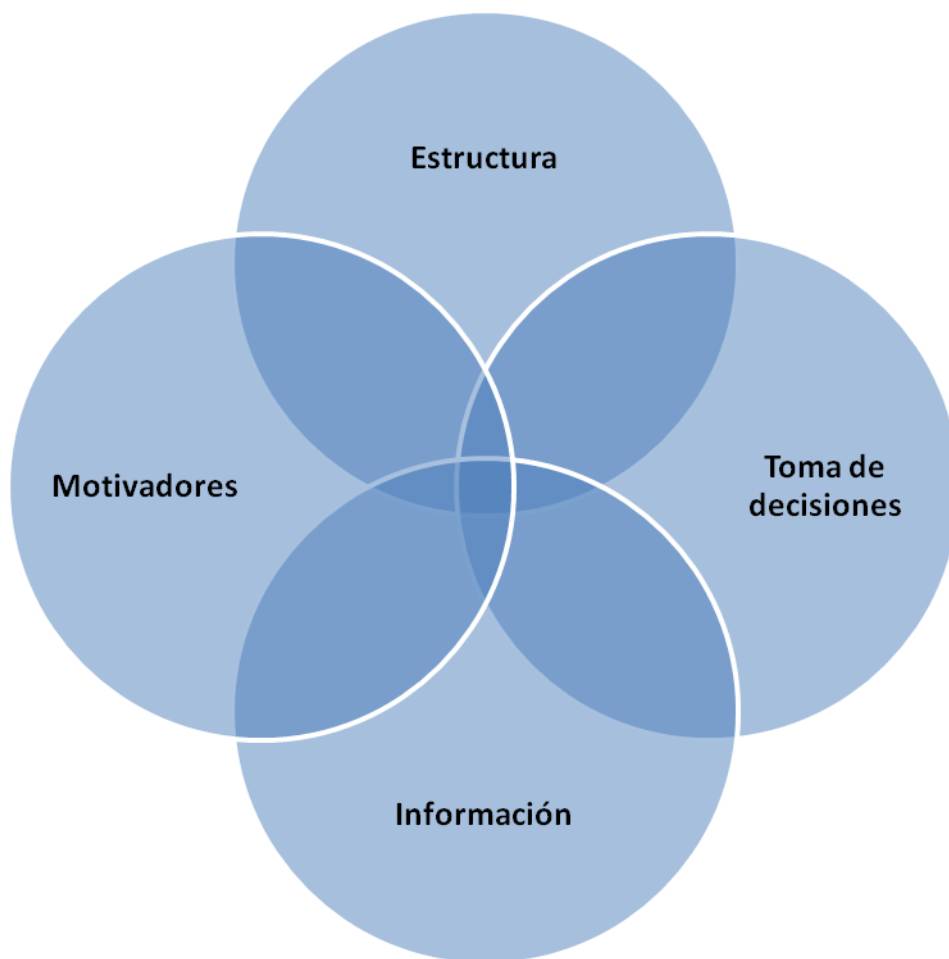


Figura 4.- Esquema Exploración-explotación que nos permitiría fijar el ADN estratégico de una empresa.

C) Booz Allen Hamilton (2008) – Estructura de evaluación por bloques.

Esta consultora establece que hay empresas sanas y enfermas, las cuales fueron mencionadas anteriormente (La Militar, Justo a Tiempo, La Resistente, Pasivo-Agresiva, Descoordinada, Desborda y La Burocrática).

Entre otros aportes propone un modelo de interrelación de cuatro bloques el cual se muestra a continuación:



Otro aporte relevante de esta consultora es que detalla que hay de personalidades a personalidades y en el caso de las compañías, esto puede ser determinante para la obtención de resultados. Booz Allen parte de la teoría de que como los humanos, las empresas tienen un ADN compuesto por cuatro bases diferenciadas e igualmente

importantes. Así como la combinación de la adenina, la citosina, la timina y guanina determinan que seamos bajitos, la competitividad, el rendimiento y los resultados de una compañía, son el reflejo del equilibrio existente entre estos cuatro elementos: el Flujo de Información, La Toma de Decisiones, la Estructura y las Motivaciones.

Revista expansión, (Volumen Octubre de 2009).

D) Bernard Lievegoed (1969) - Ciclo de desarrollo organizacional.

Este autor hace un análisis relevante de la historia del desarrollo organizacional y propone tres fases claramente diferenciadas: La Fase Pionera, La Fase de Diferenciación y La Fase de Integración.



Blog.triforma.es/2010

E) Juan José Goñi (2001) – Organigrama y modelo de funciones.

Este autor afirma que en el modelo tradicional casi todo está previsto. El crecimiento consiste en añadir más elementos similares a los ya existentes y los cambios estructurales son pocos y alejados en el tiempo. Este dominio de lo estable sobre lo cambiante, no responde a organizaciones que necesitan una respuesta rápida a los factores externos.

En las empresas las personas son los cromosomas, el material genético capaz de engendrar variedad. Los intercambios del ADN producidos en el seno de los sistemas sociales no son tan fiables como los impulsados por la mecánica de la química reproductiva. Además existe un enemigo, el orden social existente, el cual busca neutralizar, asilar o destruir, a los invasores del exterior actuando como sistema inmunitario de defensa del cuerpo. Surgen anticuerpos en formas de normas sociales, valores y convicciones ortodoxas, que anulan las ventajas de la diversidad. Por regla general una especie se hace más vulnerable a medida que se vuelve más homogénea genéticamente.

El código genético de cualquier tipo de organización limita su percepción de las nuevas oportunidades. Las barreras perceptivas resultantes de la falta de diversidad genética pueden ser un hándicap para progresar en el futuro. Las organizaciones modernas serán incapaces de inventar su futuro si no se quebrantan estas barreras perceptivas, estos baluartes contra lo que no es convencional. El responsable de romper este muro debe ser un líder que sepa aprovechar el capital intelectual y emocional que existe entre sus miembros.

La creatividad y las nuevas tecnologías en las Organizaciones Modernas.
(2009), Capítulo 2.

F) Linda Honold, Roberto J. Silverman (2007) – ADN Organizacional.

Para Linda Honold existen diferentes tipos de organizaciones donde las normas con respecto a cómo se relacionan los individuos de manera efectiva con sus trabajos y entre sí, necesitan ser diferentes para lograr una buena investigación y relaciones profesionales. Menciona que el problema es que esas diferencias no se comprendían bien. Al analizar y categorizar las comunidades y las prácticas éticas relacionadas con ellas, identificó cuatro dimensiones para conformar su modelo y estas son:

ADN Factual	Habla de la realidad de nuestro mundo basado en hechos y organizaciones comprometidas a conocerse a sí mismas y a sus entornos a través de la recolección de datos. Esta información proporciona un barómetro permanente y una evaluación continua del desempeño. También es crucial para el desarrollo de políticas y procedimientos.
ADN Conceptual	Se enfoca en grandes ideas motivadoras que asumen la forma de teorías, visiones y otros aspectos conceptuales. Usa esas ideas para orientar sistemas de creencias, ideologías y marcos de referencia que frecuentemente proporcionan justificación y guía para la vida y el trabajo.
ADN Contextual	Se refiere a entornos del desempeño. Centra su atención en los problemas y aspectos que se enfrentan y a las estrategias que se aplican para darle forma a la organización y que conducen a lograr necesidades más profundas.
ADN Individual	Se refiere al individuo, gente que vive en cooperación mutua pero también singularmente, con sus voces, voluntades, metas e intereses. Seres inventivos al

	desarrollar relaciones positivas y apreciativas en las organizaciones, que conduce a lograr las necesidades más profundas.
--	--

Cada tipo de ADN implica diferentes actitudes y prácticas: el factual a estimar, predecir y determinar; el conceptual a creer, entender, negar y suponer; el contextual a descubrir, aprender, percibir y relacionar; el individual a desear, temer, esperar y preferir.

ADN Organizacional (2007), Introducción.

3.4. Componentes del ADN Organizacional.

A continuación se presentaran una serie de componentes en relación al ADN Organizacional desde diferentes postulaciones, pero lo más relevante es que existe cierta cercanía entre cada postulación.

A) Las 7 especies organizacionales de Gary Neilson, Bruce A. Pasternack, Decio Mendes.

Las siete especies organizacionales son:

- **La Organización Elástica.** Esta es lo suficientemente flexible como para adaptarse rápidamente a cambios externos del mercado. Se anticipa a los cambios y los enfrenta proactivamente. Atrae equipos de trabajo motivados y les ofrece los recursos y la autoridad necesarios para resolver problemas.
- **La organización “a tiempo”.** Aunque no es proactiva, esta es capaz de resolver situaciones sin perder de vista el panorama completo. Sin bien tiende a retener a la gente valiosa y se desempeña bien financieramente, no ha dado el salto de lo bueno a lo maravilloso. Tiende a perder oportunidades por pequeños detalles y prefiere celebrar el éxito marginal.
- **La organización militar.** Esta tiende a tener éxito gracias al empeño de su alta gerencia. Puede concebir estrategias brillantes, pero su gerencia media es ignorada y de corta vida. Su meta es crecer más allá de sus líderes actuales.

- **La organización pasiva-agresiva.** Es la organización en la cual todos están de acuerdo pero nada cambia. No hay dificultad en lograr consenso sino en implementar una transformación ya que carece de la autoridad, la información y los incentivos, para emprender el cambio. Los empleados tienden a ignorar los mandatos de la oficina principal.
- **La organización de las adaptaciones y los comienzos.** Gente inteligente, motivada y talentosa, conforma esta organización pero, no todos apuntan a la misma dirección al mismo tiempo. Cuando esto último se logra se pueden ejecutar estrategias brillantes, pero generalmente la organización carece de disciplina y coordinación.
- **La organización fuera de proporción.** Es la que ha sobrepasado su modelo organizacional. Es demasiado grande y compleja para ser controlada efectivamente por un pequeño grupo de altos ejecutivos, por lo que debe “democratizar” la toma de decisiones. Consecuentemente mucho del potencial de la organización permanece oculto. Este tipo de empresas normalmente pierde oportunidades o fracasa al tratar de aprovecharlas.
- **La organización sobregerenciada.** Esta es abrumada por múltiples frentes de gerencia y tiende a sufrir de parálisis. Cuando se mueve lo hace lentamente y por reacción. Estas organizaciones son frecuentemente burocráticas y están altamente politizadas.

Strategy + Business / Organización (Verano 2004).

B) Los cuatro componentes centrales de Booz Allen Hamilton.

Esta consultora establece cuatro componentes fundamentales de toda organización los cuales son:

- **Estructura.-** En relación a este bloque, el objetivo es contar con programas de promoción que permitan progresar rápido en la organización, evitando tener muchos niveles con poca área de afluencia, reasignando personal que se encuentren en posiciones duplicadas y promoviendo carreras con experiencia multirregión.
- **Toma de decisiones.-** En este bloque, el objetivo es la definición de los responsables de la toma de las decisiones para tener procesos fluidos diferenciando los asuntos que deben decidirse en forma general, de aquellos que se deciden de forma local. Así como dotar de poder suficiente a líderes de procesos de negocios.
- **Motivadores.-** Este bloque tiene como objetivo crear sistemas de incentivos que contemplen aspectos no financieros, así como sistemas de evaluación basándose en métricas de desempeño claras y definidas, creando motivación en el personal.
- **Información.-** En este bloque, el objetivo es establecer métricas de desempeño que propicien compartir la información con transparencia y responsabilidad, alineando los objetivos de la organización para revisar las métricas del desempeño.



Diagrama sobre bloques organizacionales de Booz Allen Hamilton.

Existe una serie de formulaciones específicas para interactuar y adentrarnos a estos cuatro bloques, las cuales a continuación se plantean:

- **Para Estructura:**

¿Cómo es la estructura jerárquica de la organización?

¿Cómo es la conexión entre las distintas unidades?

¿Cuántas capas tienen la jerarquía y cuántos subalternos tiene cada capa?

- **Derechos de decisión:**

¿Quién decide qué?

¿Cuánta gente participa en el proceso de decisión?

¿Dónde termina y dónde empieza la autoridad personal en la toma de decisiones?

- **Motivadores:**

¿Qué objetivos, incentivos y alternativas tiene la gente?

¿Cómo se premia a la gente - financiera y no financieramente - por lo que logra?

¿Qué los motiva para comprometerse como sea, implícita o explícitamente?

- **Información:**

¿Cómo se mide el desempeño?

¿Cómo se coordinan las actividades y cómo se transfiere el conocimiento?

¿Cómo son comunicados las expectativas y el progreso?

¿Quién conoce qué?

¿Quién necesita conocer qué?

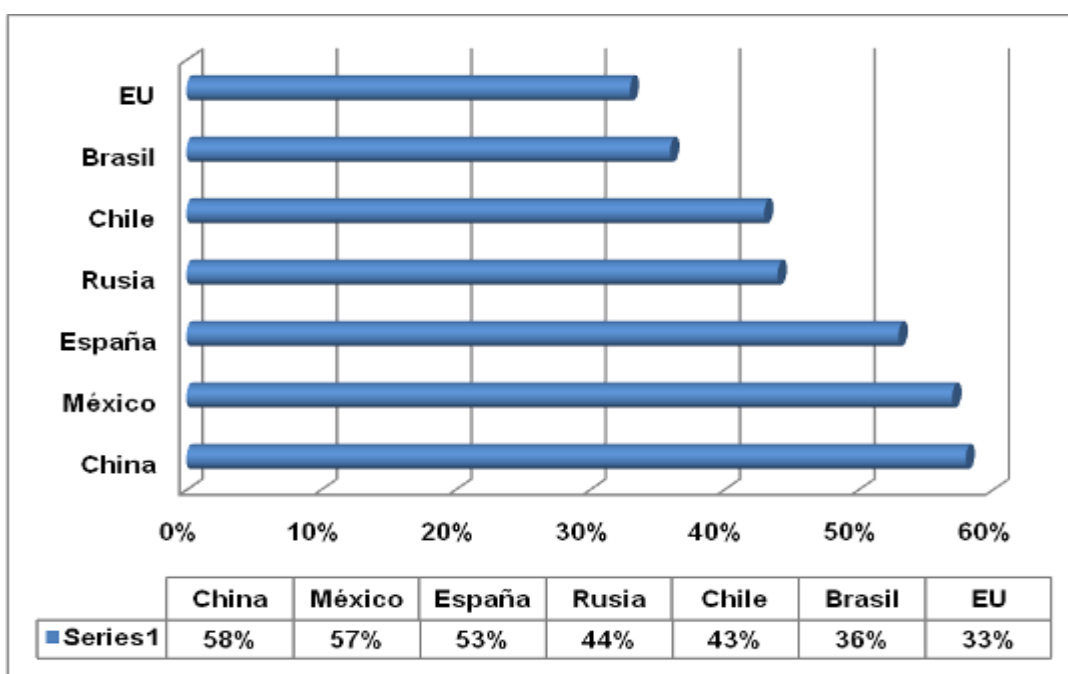
¿Cómo es transferida la información de quien la tiene a quien la necesita?

Indiscutiblemente es importante conocer tanto los cuatro bloques como los componentes del ADN Organizacional ya que, esto permite entender más a fondo la propuesta de dicho concepto.

Revista expansión, (Volumen Octubre de 2009).

3.5. Estudios sobre el ADN Organizacional.

En la actualidad existen pocos estudios relacionados al tema, lo cual invita a generar nuevas líneas de investigación sobre el mismo. El estudio más relevante es el que puso en práctica Booz Allen en el 2003 el cual aplicó un test de 19 preguntas que fueron respondidas por 50 mil personas de cada 100 países por vía electrónica y en papel. Los resultados obtenidos reflejaron que la mayoría de las compañías muestran rasgos enfermos y que éstos les impiden poner su decisión en acción. A nivel internacional estos son los resultados:



En cuanto a los perfiles saludables y no saludables, las empresas mexicanas mostraron los siguientes resultados según dicho estudios:

Saludables 49%

Resistente: 26%

Justo a tiempo: 15%

Militar: 8%

No saludables 37%

Pasivo-agresiva:	20%
-------------------------	-----

Descoordinada:	7%
-----------------------	----

Burocrática:	5%
---------------------	----

Desbordada:	5%
--------------------	----

www.expansión.com

3.6. El ADN como proyección de cultura.

Para lograr un proceso de cambio primero se debe asumir que las organizaciones son seres vivos capaces de crecer y evolucionar, y que su ADN está conformado por su propia cultura empresarial. Esta a su vez se va constituyendo con el tiempo y se conforma alrededor de los valores predominantes aportados por los fundadores de la empresa. Al hacer eco del estilo de gestión dominante, la gente se siente cómoda e identificada con la cultura de su organización.

Uno de los retos más difíciles que pueden asumir los líderes de las organizaciones es realizar cambios en la cultura de la organización, y solo resulta viable en contextos muy especiales. Las culturas tienden a perpetuarse basándose en los valores dominantes y la endogamia de los directivos, que suelen contratar a gente afín a sus ideas y sus esquemas mentales. Como resultado de este proceso, la cultura de la organización se ve reforzada con las nuevas incorporaciones.

Para lograr que una organización cambie se debe aplicar el patrón que ha hecho posible la evolución de las especies, el cual involucra variedad, selección y retención, cuyos pasos se presentan continuación:

- **Variedad.-** se debe lanzar una variedad de iniciativas de innovación a modo de “botes salvavidas”, que permitan explorar y desarrollar las nuevas competencias y valores organizativos necesarios, para hacer frente a los desafíos presentes y futuros.
- **Selección.-** Después se debe seleccionar las iniciativas que funcionan buscando entre lo mejor de la herencia anterior de la organización, hasta encontrar los valores y competencias esenciales que se deben conservar y desarrollar, para asegurar una posición diferencial en el futuro. También se debe detectar aspectos de la cultura que surgieron

para resolver problemas y que ya no son relevantes en el contexto actual, superando experiencias anteriores que resultaron conflictivas y que hoy pueden mermar la energía a la hora de afrontar los nuevos retos.

- **Retención.-** Al final se necesita capacidad de retención necesaria para consolidar iniciativas de éxito, como actividades centrales de la organización. En este paso se debe eliminar las partes sobrantes, para asegurar que el legado anterior no acaba con el sueño de la organización.

Es importante dar un paso más y mirar hacia adelante con humildad ante un futuro tan cambiante e incierto. Lo importante no es lo que la organización sabe, ni tampoco los cambios que es capaz de intuir basándose en las experiencias anteriores, lo realmente importante es lo que la organización “no sabe”.

Para avanzar hacia un desarrollo más sostenible y hacia un mundo más justo y solidario, las organizaciones deben quitarse las gafas y los filtros que sus modelos organizacionales han interpuesto entre sus empleados y la realidad, motivándolos hacia nuevas formas de creación de valores tanto económicos como sociales.

<http://blog.cabrera.com/2009>.

3.7. El futuro del ADN Organizacional.

Resulta importante, para quienes están plenamente identificados con el comportamiento organizacional, tomar en cuenta como se encuentra el ADN en las actuales organizaciones, especialmente en aquellas que operan en escenarios turbulentos e inciertos.

Determinar el ADN de una organización permite diagnosticar problemas, descubrir oportunidades, detectar debilidades, evaluar fortalezas y emprender acciones, que ayuden a modificar el comportamiento de la empresa.

Sin embargo, si premeditadamente desarrollamos el ADN de una organización, surge la pregunta ¿Qué beneficios se quiere obtener?. El ADN tiene toda la información necesaria para reproducir otros organismos iguales, por lo tanto, facilitaría poder reproducir nuevas organización en otros lugares o situaciones sin la necesidad de una vigilancia desde arriba.

El ADN conocido entre los que integran la organización ayuda a tomar decisiones en diferentes situaciones, sin necesidad de acudir en cada caso a niveles de mayor responsabilidad, eliminando el síntoma de que el personal se sienta excesivamente dirigido y que tenga poco espacio para ejecutar acciones.

El ADN permite a la gente actuar con mayor seguridad y libertad ya que, sabe y entiende hasta dónde quiere llegar la organización, y no tiene que comprobar cada vez que lo que hace se encuentra dentro del enfoque de la misma.

El ADN crea una identidad y ayuda a cada componente de la organización a entenderla y a sentirse parte de ella. Ante todos estos antecedentes cabe la pregunta ¿Hacia dónde va el futuro del ADN Organizacional?.

Con base a los autores Ignacio Díaz e Ignacio Pulido (IESA, 2006) el ADN Organizacional se presenta como una de las ideas más innovadoras del momento. Se dice que este modelo es el producto destilado de años de experiencia e investigación sobre cómo se desempeñan las organizaciones,

ahora suficientemente manejable para ser usado por casi cualquier organización.

La mayor ventaja del ADN Organizacional sobre el ADN biológico es que las organizaciones sí pueden ajustar y adaptar sus cuatro bases, para conseguir los resultados que quieren.

Estos autores indican además que transformar una organización no es una tarea fácil, puesto que cambiar la estructura requiere cambiar los derechos de decisión y, para tomar efectivamente las nuevas decisiones, los empleados requieren nuevos incentivos e información diferente de la que se manejaba. Cambiar el ADN de una compañía significa modificar la organización en todos sus niveles para hacerla capaz de adaptarse y corregirse, haciéndola más fuerte con el tiempo. Desde luego esto no sucede rápidamente, puede tardar varios años el desarrollo de capacidades básicas y siempre es necesario retroalimentarlas.

Definitivamente el ADN Organizacional permitirá a la gerencia garantizar cuáles son las correcciones que se deben hacer, que les permita organizar sus planes, objetivos, y todos aquellos detalles que le facilite su operatividad organizándose eficientemente, obteniendo los resultados que le favorezcan en su crecimiento.

<http://www.articuloz.com/administracion-articulos/el-futuro-del-adn-organizacional-454795.html>

3.8. Nuevos genes para una nueva era.

Las organizaciones deben ser capaces de identificar y lanzar cuanto antes, las iniciativas de innovación necesarias para adaptarse a una nueva cultura organizativa. Esto le permitirá sobrevivir a las exigencias y retos planteados por la Era de la Colaboración, la cual involucra La Participación, La Colaboración y La Transparencia.

Dentro del ámbito de la biología, la mutación es una alteración en el ADN que produce un cambio de características y el ser vivo puede transmitir este cambio a su descendencia. De manera análoga, las organizaciones necesitan lanzar iniciativas de innovación que permitan mutar sus valores y su cultura organizativa. El objetivo final es transformar las estructuras actuales en auténticas organizaciones.

A continuación se muestran 10 propuestas de innovación, como sugerencias de inspiración para lograr cambios dentro de las organizaciones.

- **De Organizaciones centradas en procesos, a organizaciones centradas en las personas.-** Las personas son el corazón de la organización, son las que conforman la base cultural -el ADN- mediante su actuación en equipos de trabajo, redes y comunidades de interés. Esto implica cambiar hacia organizaciones humanista, en las que todo el mundo tenga la oportunidad de participar aportando lo mejor de sí mismos, para generar valor económico y social.
- **Del poder de la jerarquía, al poder de la autenticidad y el valor añadido.-** Los nuevos retos a los que las organizaciones se enfrentan son demasiado complejos como para resolverlos de forma individual, las repuestas ya no pueden venir de líderes carismáticos situados en lo alto de la pirámide organizativa. El liderazgo y la innovación deben ser un trabajo compartido por todos.

- **Del liderazgo como puesto, al liderazgo como proceso de creación de valor.-** Un líder no es un líder sólo porque ocupa el “puesto” de líder. Ser el director o el presidente no garantiza en absoluto, que las decisiones tomadas sean las más acertadas. Sólo creando valor a través de las personas, se puede construir un auténtico liderazgo sostenible en la nueva era de la colaboración.
- **Del “orden y mando”, al compromiso y las decisiones participativas.-** La idea de que para movilizar el esfuerzo humano se requiere una legión de supervisores y burócratas, es un anacronismo que como todo “legado” se resiste a desaparecer. Los nuevos modelos de creación de valor no se basan en la obediencia y la diligencia de las personas, se basan en el compromiso, la iniciativa, y la creatividad de ellas, y éstas son contribuciones que no se pueden “mandar” sino que hay que “merecerlas”.
- **Dar “silos” funcionales infranqueables y sin fronteras, a la organización.-** La red permite participar, crear y aprender de forma colaborativa, en estructuras abiertas y basadas en la confianza. Las fronteras de las organizaciones se están volviendo líquidas. Los procesos de decisión deben ser libres de prejuicios, aprovechando el conocimiento colectivo de toda la organización.
- **Cambiar el “aquí lo hacemos así”, a la diversidad y la innovación abierta.-** La red se ha convertido en una gigantesca plataforma de colaboración que implica compartir, esta es la forma más poderosa de crear valor. Hoy se puede aprender, crecer, desarrollar, crear e innovar, dando sentido a nuevas formas de redes globales basadas en la transparencia, la autenticidad y la confianza.

- **Pasar de la “Zona de Confort” del pasado, a la “Zona de Excelencia” del futuro.-** Para reducir drásticamente el peso y la fuerza del pasado, facilitando la innovación y potenciando a los renegados desarmando -“passion killers”- es necesario abandonar la cómoda zona de confort del Statu Quo.
- **Perder el miedo a tomar decisiones, gestionando la incertidumbre creativa y productiva.-** La falta de confianza y el miedo son elementos tóxicos que impiden la innovación y el compromiso, es por eso que deben ser eliminados de los sistemas de gestión del futuro. El miedo impide tomar decisiones y ser creativos, sumerge a la organización en inseguridad y le impide desarrollar su potencial.
- **Pasar de la comunicación unidireccional, al diálogo abierto interactivo.-** “Liderar es conversar”, es por esto que se debe participar activamente en las conversaciones que se tienen con los clientes, los proveedores y los mismos empleados, sólo así se detecta qué hay que hacer y qué hay que dejar de hacer; qué nuevos productos y servicios demandan los clientes; y qué tipo de organizaciones se debe diseñar para atraer y retener el nuevo talento.
- **Dejar la opacidad organizativa, y entrar a la transparencia del valor añadido.-** La colaboración masiva tiene un impacto radical en la transparencia de las organizaciones, al igual que el Internet ha creado redes más eficientes, la transparencia en las organizaciones creará organizaciones más flexibles y eficientes. La transparencia debe ser un valor practicado a todos los niveles de la organización, expresando con sinceridad las deficiencias y retos a los que se enfrenta la misma.

<http://blog.cabrera.com/2009>.

3.9. Ejemplo y aplicación de misión de ADN.

El uso de los resultados del diagnóstico de perfiles de ADN sirve, en primera instancia, como una conversación de arranque para iniciativas más amplias de organización, así como de base de preparación y ajuste.

Algunos ejemplos de cómo la misión de ADN puede ser aplicada se describen a continuación:

Transformación Organizacional.- En las organizaciones sometidas a transformaciones importantes, por ejemplo: la centralización, la descentralización, etc. el ADN puede ser utilizado, no sólo para diagnosticar problemas de la organización sino también, para diseñar un nuevo modelo de organización para apoyar la transformación. Dado que el marco del ADN examina todos los aspectos de la capacidad de una organización para ejecutar, puede ayudar a asegurar que la nueva organización promoverá el cambio de comportamiento duradero. La misión global del ADN y sus cuatro elementos básicos (derechos de decisión, información, motivación y estructura) se pueden utilizar en la gestión del cambio y esfuerzo de implementación, en áreas como la planificación del personal, la capacitación y el desarrollo de liderazgo.

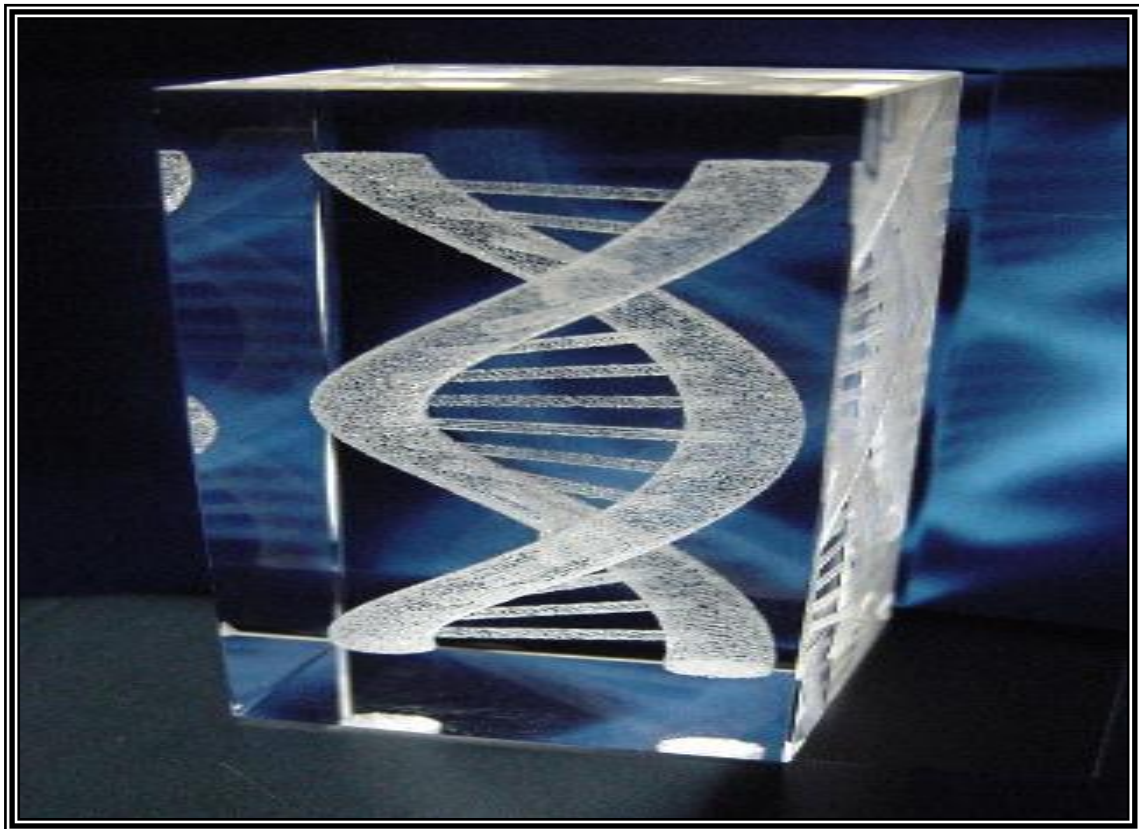
Transición Líder Senior.- Cuando los puestos de dirección en las organizaciones cambian de manos, el ADN puede servir a un recién nombrado líder de alto rango por ejemplo: Jefe, Director, etc. como una evaluación rápida sobre asuntos urgentes de la organización y de los retos que puede comenzar a ejecutar. Todas las organizaciones tienen diferentes características y comportamientos, el análisis del ADN organizacional proporciona una forma útil y fácil de obtener una disposición de su panorama.

Realineamiento y Cierre de Bases.- Los organismos deben adaptarse para poder satisfacer sus necesidades en un entorno en constante cambio, si no se adaptan su destino es la extinción. Para llegar a ser adaptable y garantizar su continuidad, el análisis del ADN puede ayudar a las organizaciones a diseñar estructuras organizativas con unidades apropiadas y correspondientes a sus funciones, mejorando el servicio al cliente y reduciendo los costos operativos.

Capítulo 4. Metodología para la Intervención Diagnóstica del proyecto.

“El futuro nos tortura y el pasado nos encadena. He ahí porqué se nos escapa el presente”...

Gustave Flaubert.



4.1. Diseño:

El estudio corresponde al tipo *Ex pos-facto Transversal Descriptivo* ya que pretende diagnosticar el perfil del ADN organizacional existente entre los Directivos y Empleados en la empresa, respetando su forma sin alterarla y describiendo los resultados.

4.2. Hipótesis:

El talento humano de la empresa (Directivos y Empleados) muestra una tendencia aceptable con orientación hacia lo saludable, en cuanto a su ADN Organizacional en general.

4.3. Operacionalización de variables:

-
- | | |
|---------------------------|-----------------------------|
| • Variable dependiente: | ADN Organizacional. |
| • Variable independiente: | Actitud del talento humano. |

4.4. ¿Quiénes participaron?

Para una mayor ilustración se ofrece la siguiente tabla.

Cantidad total:	Talento por rol laboral:	Género:	Rango de edad:
45	Directivos: 4	Hombres: 4 Mujeres: 0	Desde 41 a más de 50
	Empelados: 41	Hombres: 31 Mujeres: 10	Desde 20 hasta 50

4.5. ¿Dónde se llevo a cabo el proyecto?

En las instalaciones de la compañía, de forma específica en las oficinas (ver anexo 1) de cada evaluado, las cuales cuentan con una ventilación tanto artificial como natural e iluminación adecuada.

4.6. ¿Con qué instrumentos se llevó a cabo el proyecto?

Computadora, encuesta sobre ADN Organizacional (ver anexo 2), Impresora, copiadora, juego de lápices y plumas.

La encuesta sobre ADN está conformada por una propuesta de consentimiento al encuestado, además de una leyenda que resalta el anonimato de la misma. En cuanto a la parte estructural central, se compone de variables nominales (datos del encuestado) y cuatro bloques organizacionales los cuales son: Estructura, Motivadores, Toma de decisiones e Información. Además cuenta con una sección de perfiles organizacionales.

4.7. ¿Cómo se llevó a cabo el proyecto?

Para una mejor explicación de este punto se ofrece a continuación los pasos por etapas:

Etapas 1. Diseño del anteproyecto (selección del tema, elaboración del problema, diseño de marco teórico, formulación de hipótesis e instrumentación).

Etapas 2. Solicitud de permiso a la empresa con giro de entretenimiento a través de una cita con el Director Regional quien al explicarle las ventajas de un diagnóstico organizacional, específicamente sobre el ADN de las empresas, se interesó porque recientemente se habían producido situaciones de conflicto entre los empleados, por falta de información en la operación de sus responsabilidades. Sin embargo me aclaró que el permiso tendría que venir de un rango superior (Director General), por lo que se comprometió a gestionarlo.

Etapas 3. Recepción del e-mail con la autorización por parte del Director General de la Empresa, en el cual indica que también está interesado en el estudio y sus resultados; además que me contacte con la Gerente de Recursos Humanos para la coordinación y operación del estudio. También aclara que si los resultados serán expuestos ante terceros (Revistas, publicaciones, personas ajenas al estudio y a la empresa, etc.) requiere que me comprometa

a mantener el anonimato con respecto al nombre de la empresa y que, en su defecto mencione solamente el giro de la misma, es cual corresponde a entretenimiento.

Etapa 4. Aplicación del instrumento “Encuesta del ADN Organizacional” a los 45 participantes (previamente se les solicitó su consentimiento) bajo el esquema “monitoreo presencial” a fin de cuidar la forma de contestación y dudas con respecto a las preguntas. Para no entorpecer sus actividades se buscó programarlos en base a su agenda personal, utilizando los espacios de carga laboral más relajada para ellos.

Etapa 5. Elaboración de matriz de datos y sistema de tabulación de los mismos, para una mejor organización de los datos.

Etapa 6. Graficación de las respuestas para el análisis e interpretación de los resultados.

Etapa 7. Integración de este escrito.

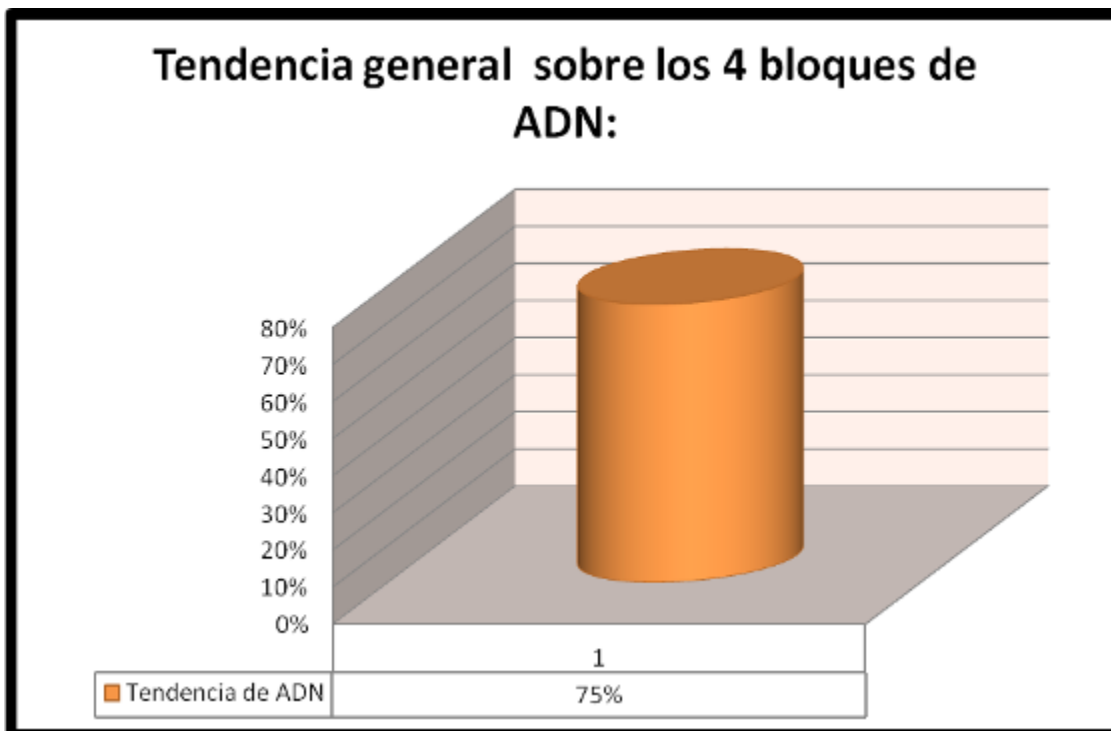
Capítulo 5. Descripción e interpretación de los resultados, basado en pensamientos estratégicos.

“No sabemos lo que el futuro tiene para nosotros, pero sí sabemos quién tiene el futuro en sus manos...”

Willis Ray.



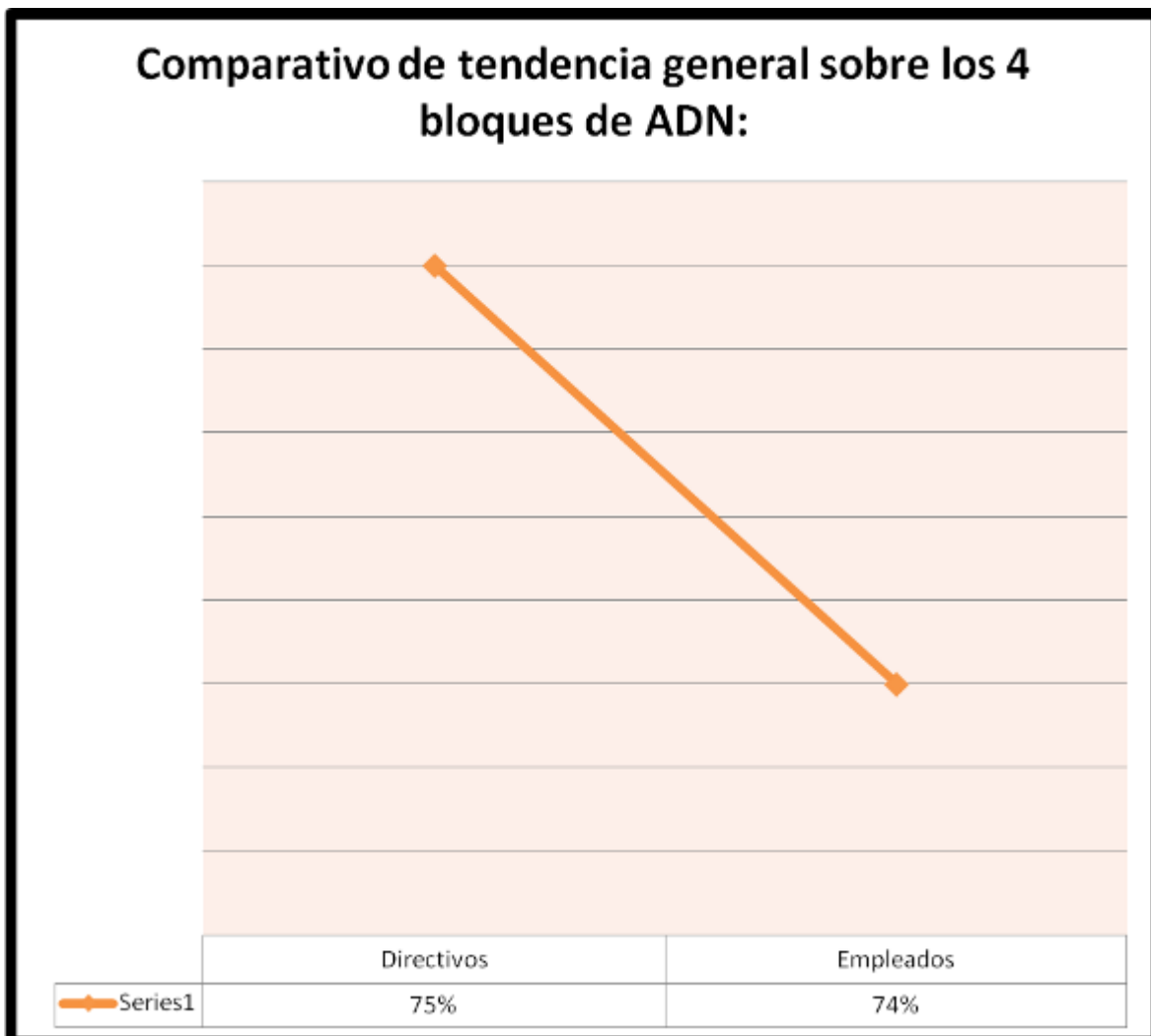
A. En relación a la tendencia integral sobre el perfil del ADN organizacional con base al sentir del talento humano en general (Directivos y Empleados).



Gráfica 1.- sobre la Tendencia integral de los 4 bloques evaluados.

Como se podrá observar en la gráfica 1, la percepción que tiene el talento humano (Directivos y Empleados) sobre la interrelación de los cuatro Bloques Organizacionales alcanza un porcentaje de 75%, nivel bajo ⁽¹⁾ considerando que ⁽¹⁾ **Para que una empresa tenga un ADN saludable óptimo, debe cumplir al 100% con la serie de pasos y puntos contenidos en cada uno de los bloques del instrumento**". El resultado refleja de esta manera, que en la organización hace falta reorientar los programas de promoción y apoyo (Estructura); debe diferenciarse entre asuntos que deben decidirse en forma general de los individuales y dar seguimiento a los mismos (Toma de Decisiones); en cambio, la creación de sistemas motivacionales puede contribuir a los mismos (Motivadores); y por último, las instrucciones para la realización de las tareas diarias deben ser fluidas y claras (Información).

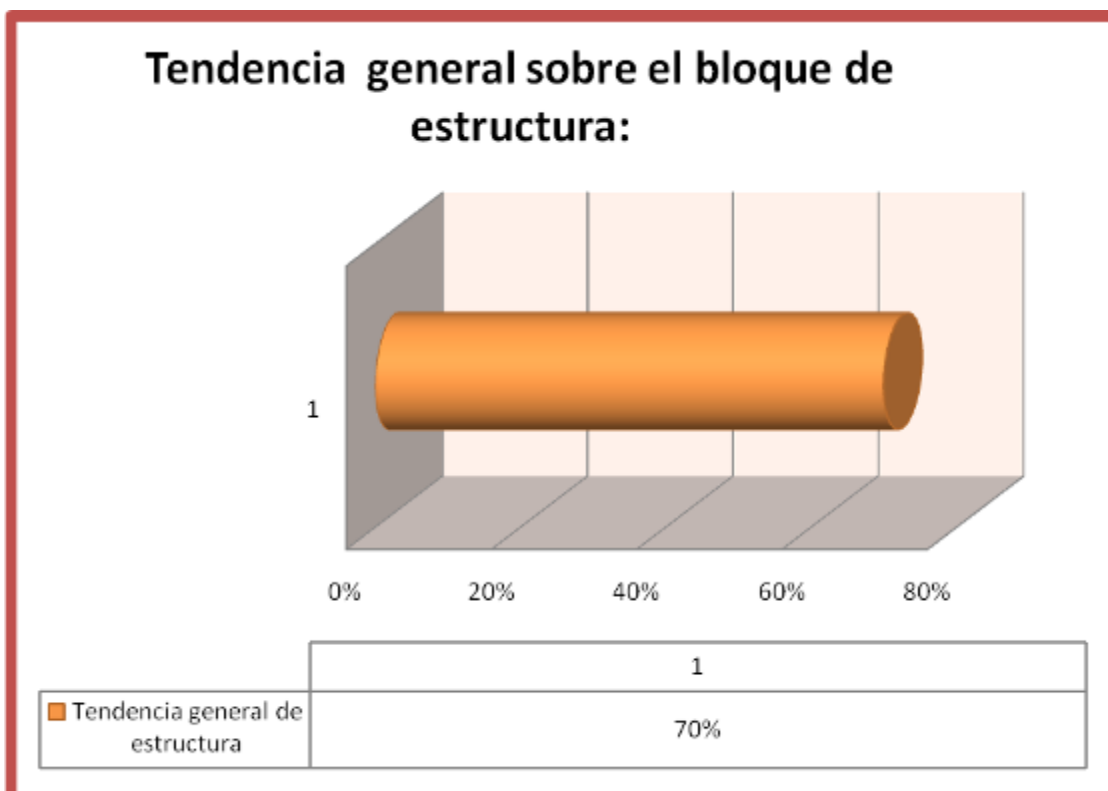
B. Sobre el conocer la tendencia integral del ADN organizacional con base al rol del talento humano (Directivos - Empleados).



Gráfica 2.- Percepción general sobre los 4 bloques con base a puestos.

La gráfica 2 muestra claramente que no existe una alta diferencia en la percepción del talento humano (Directivos – Empleados) para los cuatro bloques organizacionales en general, ya que, la diferencia significativa radica en un 1% reafirmando así que el diagnóstico se ubica en una percepción general poco favorable con una media de 74.5%, nivel bajo ⁽¹⁾ según lo esperado.

C. En cuanto a la Identificación de la tendencia general y comparativa del ADN Organizacional por cada uno de los bloques evaluados (Estructura, Motivadores, Toma de Decisiones e Información) con base al talento humano (Directivos y Empleados) los resultados son los siguientes:



Gráfica 3.- Tendencia general en relación al bloque de Estructura.

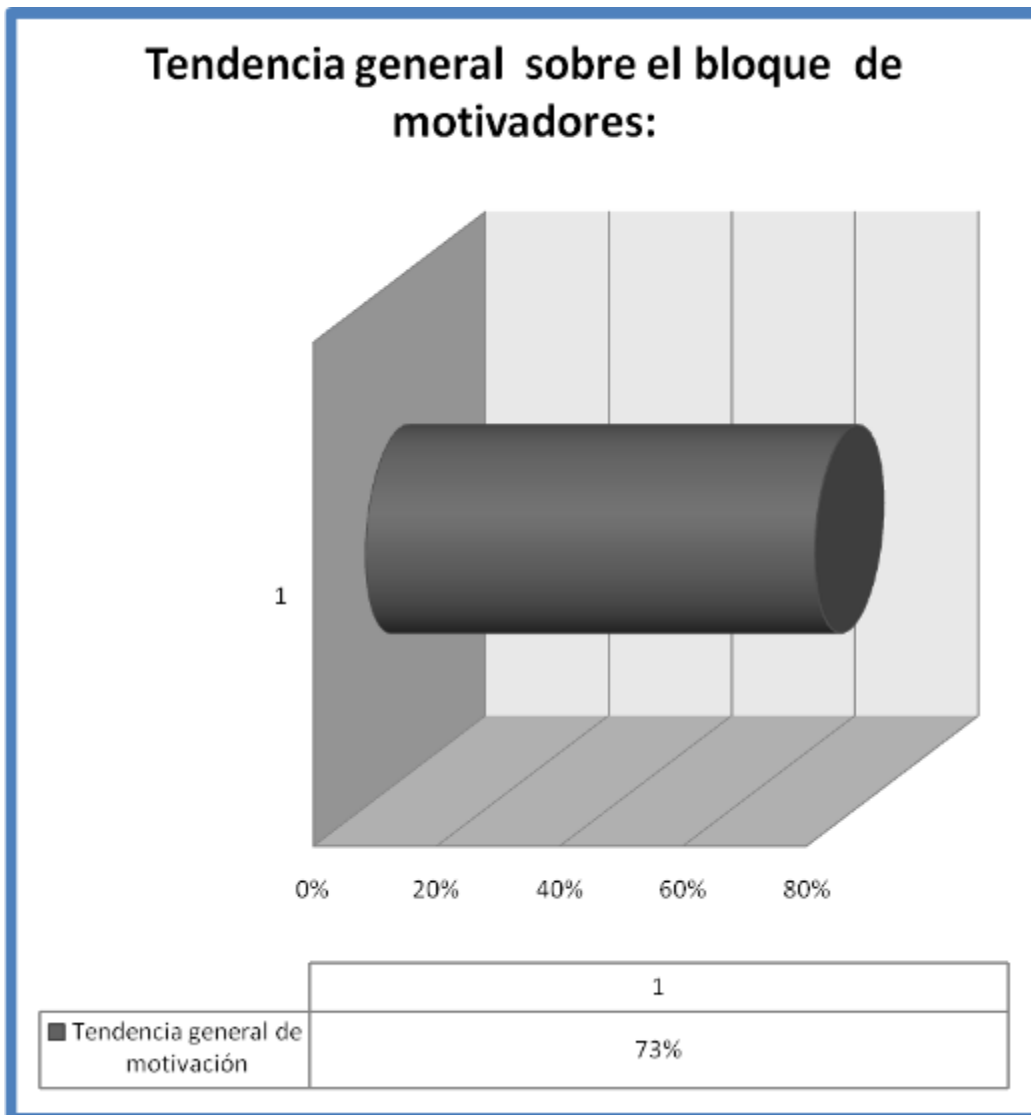
La gráfica 3 demuestra claramente que, en el bloque de Estructura se alcanza un porcentaje de 70%, nivel bajo ⁽¹⁾ de percepción sobre los programas de promoción que existen. Las estrategias de progreso dentro de la organización no son claras y el talento humano en general (Directivos y Empleados) considera que existen posiciones duplicadas. De hecho se está empezando a generar una cultura de reportes a jefaturas.

Como se podrá observar más adelante, este es el bloque Organizacional con menor porcentaje en general de los cuatro diagnosticados.



Gráfica 4.- Tendencia comparativa sobre el bloque de Estructura en base al tipo de muestra.

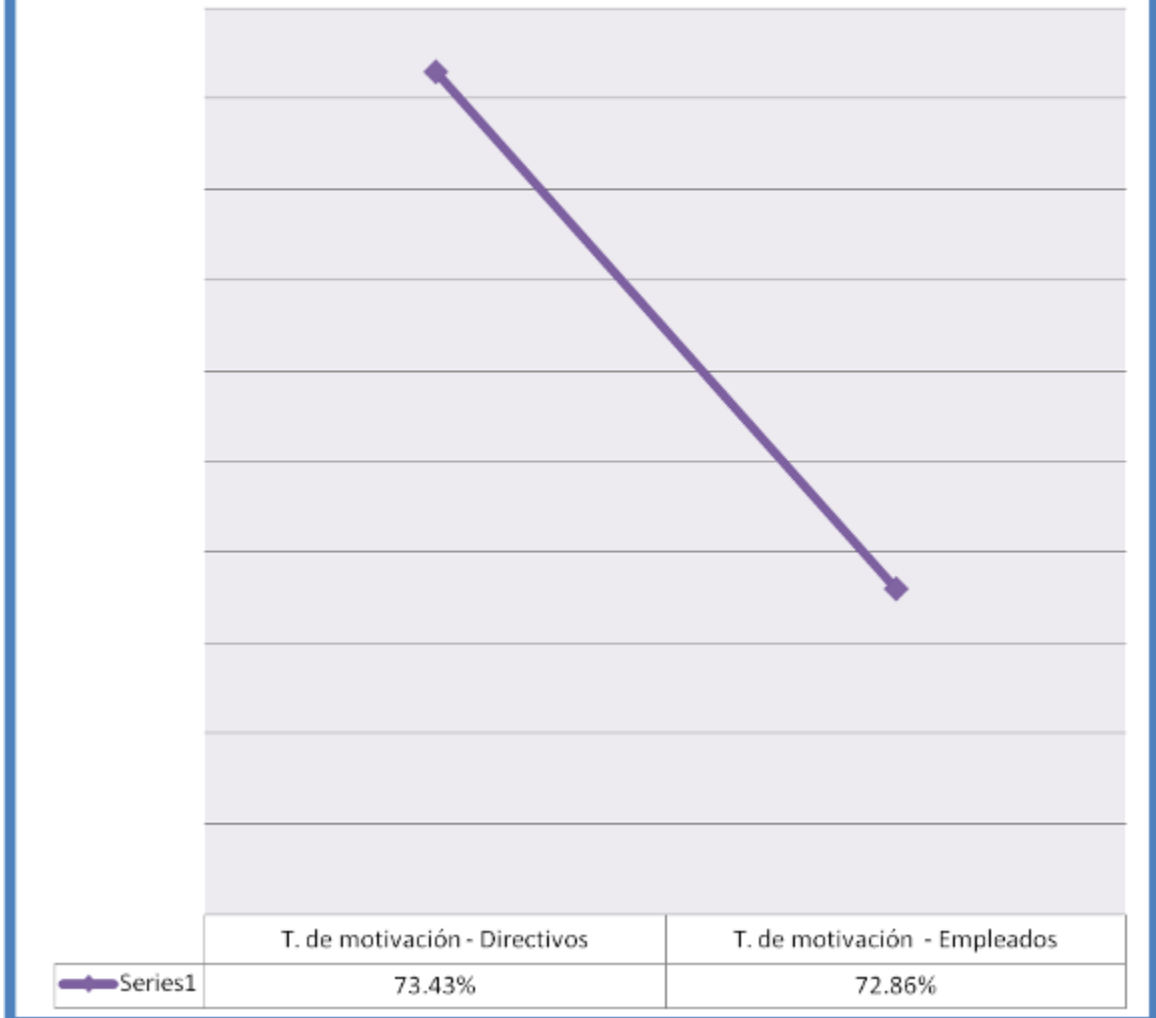
En la gráfica 4 se observa que no existe un alto nivel de diferencia entre la percepción del talento humano (Directivos – Empleados) ya que, alcanzan un porcentaje de 73% y 70% respectivamente con una media del 71.5%, nivel bajo ⁽¹⁾ en relación a lo esperado.



Gráfica 5.- tendencia general sobre el bloque de Motivadores.

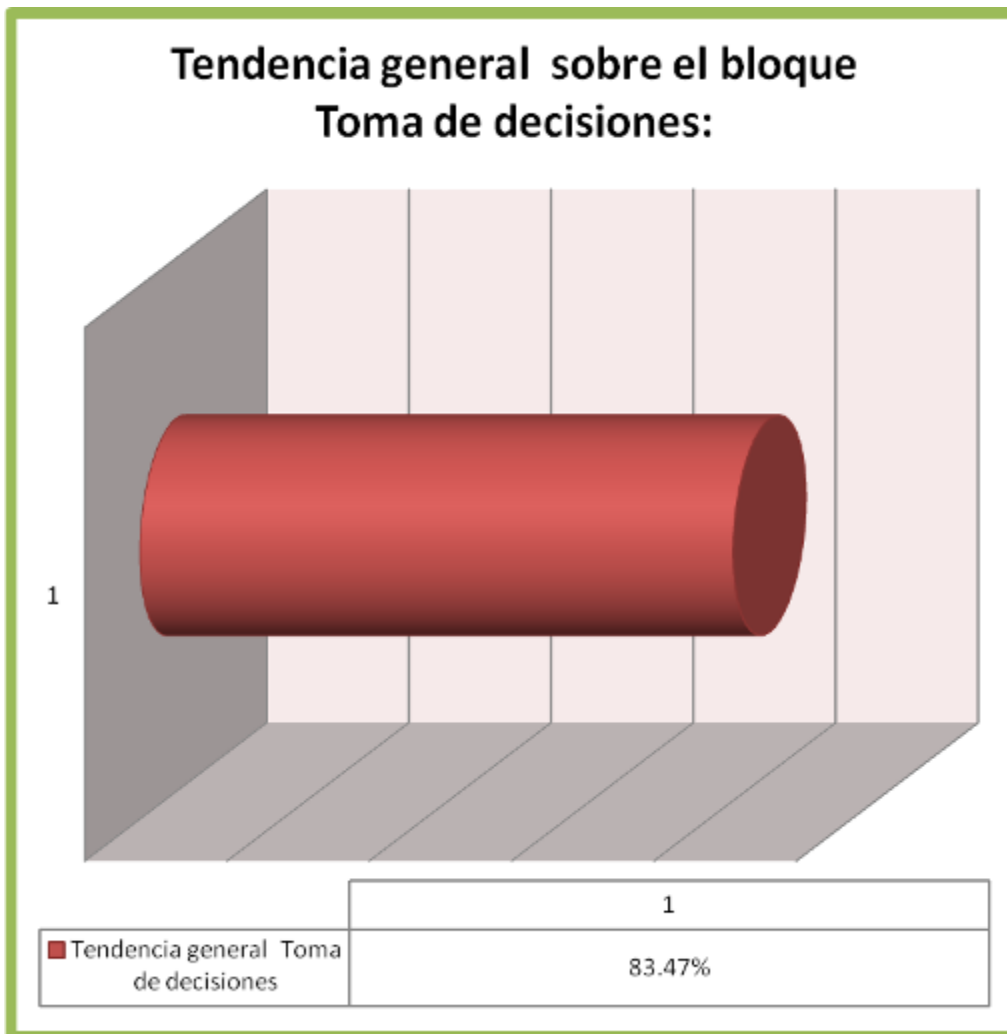
La gráfica 5 ilustra una percepción de nivel bajo⁽¹⁾ hacia este bloque (Motivadores) ya que el porcentaje alcanzado entre ambos talentos (Directivos y Empleados) es de 73%, lo cual refleja que los sistemas de incentivos de la organización deben de ser mejorados y basados en métricas de desempeño claras y definidas.

Tendencia comparativa sobre el bloque de motivadores con base al tipo de muestra:



Gráfica 6.- Comparativa sobre el bloque de Motivadores con base al tipo de muestra.

La gráfica 6, referente al bloque de Motivadores, muestra que la percepción comparativa (Directivos – Empleados) es de .57% con una media de 73.14%, nivel bajo ⁽¹⁾ en relación a lo esperado.



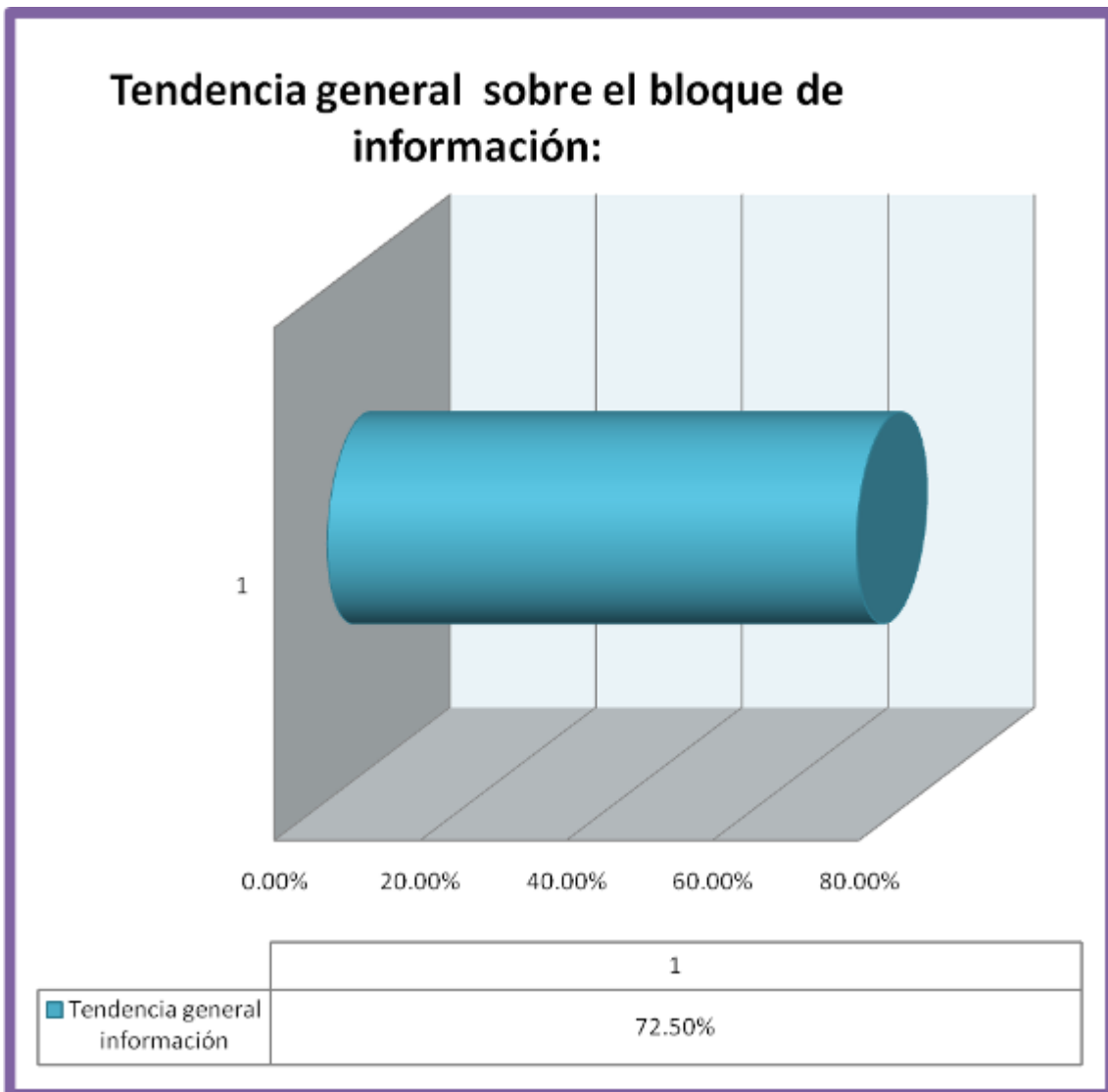
Gráfica 7.- Tendencia general sobre el bloque de Toma de Decisiones.

En la gráfica 7 la percepción en general (Directivos y Empleados) se ubica en un porcentaje 83.47%, nivel más aceptable ⁽¹⁾ que los bloques anteriores, lo cual expresa que existen ciertos procesos fluidos para la Toma de Decisiones y refleja que en cierta medida, se le brinda revisión y seguimiento a las decisiones.



Gráfica 8.- Tendencia comparativa sobre el bloque de Toma de Decisiones con base al tipo de muestra.

La gráfica 8 ilustra que ambos talentos (Directivos – Empleados) perciben de manera aceptable el bloque referente a la Toma de Decisiones con solo una diferencia en el porcentaje de .57%. Es importante mencionar que, a diferencia de los 2 bloques anteriores, en este la percepción es más alta en los Empleados con un porcentaje del 83.53%, mientras que los resultados en los Directivos alcanza un porcentaje de 82.81%. Niveles aceptables ⁽¹⁾ con respecto a lo esperado.



Gráfica 9.- Tendencia general sobre el bloque de Información.

En la gráfica 9, la percepción en general (Directivos y Empleados) sobre el bloque de Información, alcanza un porcentaje de 72.50%, nivel bajo ⁽¹⁾ con respecto a lo esperado y expresa que los procesos de canalización de la información no son adecuados y, por tanto, obstruyen el desempeño laboral diario y la relación con los clientes.

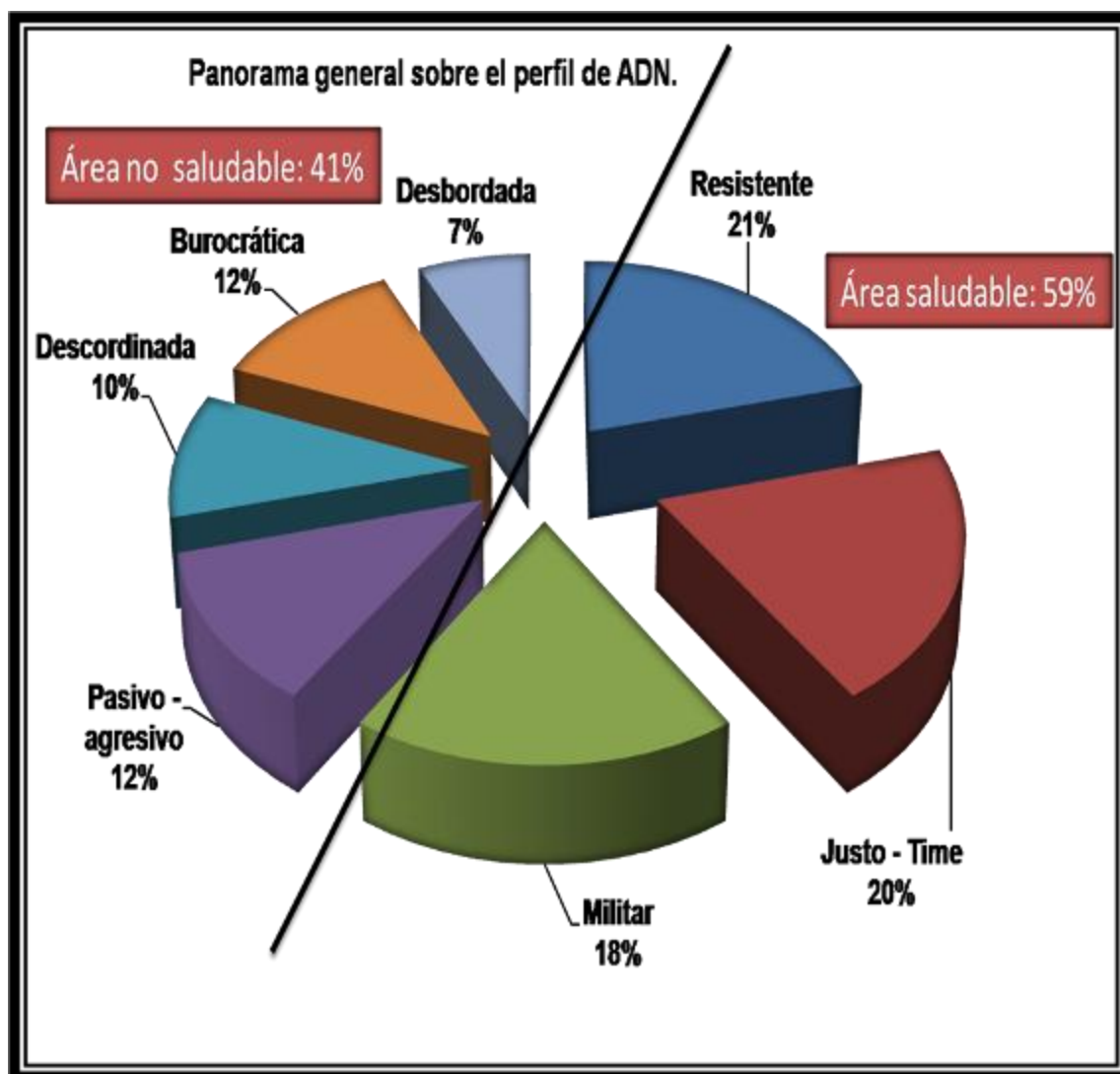


Gráfica 10.- Tendencia comparativa sobre el bloque de Información, con base al tipo de muestra.

La gráfica 10 ilustra que ambos talentos (Directivos – Empleados) tienen una percepción baja ⁽¹⁾ en el bloque de Información ya que, mientras los Directivos reflejan un porcentaje de 71.87%, los Empleados obtienen un porcentaje de 72.56%.

Es importante mencionar que también en este bloque, la percepción aunque baja en ambos, fue más alta en los Empleados que en los Directivos.

D. Ilustración del perfil de la empresa en modelo Saludable y No Saludable a nivel talento humano general (Directivos y Empleados).



Gráfica 11.- Representación del perfil ADN Organizacional.

La gráfica 11 demuestra como el talento humano percibe la personalidad ⁽²⁾ de su empresa. Además, ofrece los parámetros de Saludable y No Saludable.

A continuación se muestran los perfiles de personalidad ⁽²⁾ que permiten determinar, conjuntamente con los cuatro bloques estudiados, el diagnóstico de las organizaciones.

Perfil “Militar” (saludable).- corresponde a una organización dirigida por un equipo directivo reducido y práctico.

Perfil “Justo a Tiempo” (saludable).- corresponde a empresas que demuestran capacidad para superar obstáculos sin perder la visión general.

Perfil “Resistente” (saludable).- corresponde a empresas en las cuales su flexibilidad les permite adaptarse rápidamente a los cambios, manteniendo una estrategia empresarial coherente.

Perfil “Pasivo-Agresivo” (no saludable).- corresponde a las empresa en las que todos están de acuerdo en lo que hay que hacer pero, no cambian nada.

Perfil “Descoordinado” (no saludable).- corresponde a las empresas en las que su personal es talentoso y se mantienen motivados pero, todos jalan en direcciones diferentes.

Perfil “Desbordado” (no saludable).- corresponde a empresas que crecieron por encima de sus posibilidades y son demasiado grandes para ser controladas de manera eficaz.

Perfil “Burocrático” (no saludable).- corresponde a las empresas con una carga de niveles de gestión que le impiden actuar antes que la competencia.

Revista Expansión, página 54 (2009). Edición octubre-noviembre.

Capítulo 6. Conclusiones sobre el proyecto.

“El peligro del pasado fue que hizo esclavos a los hombres. El peligro del futuro es que lleguen a ser robots...”

Erich Pinchas.



Existe una gran gama de riquezas que el proyecto ofreció y de las cuales, se enlistan a continuación las más sobresalientes:

A) En relación a la hipótesis.

Esta es rechazada, pero a su vez permite conocer que en la organización se hace presente un nivel de tendencia general de ADN Organizacional Bajo, con base a la percepción del talento humano. Resulta importante mencionar que el impacto de la hipótesis nos permite con beneficio conocer el estatus del ADN Organizacional de la empresa.

B) Observaciones específicas:

- Una de las principales causas que pueden contribuir a la baja percepción es, que actualmente la empresa vive una etapa de transición y de fusión conformada por dos firmas independientes pero con un mismo patrón, en las que algunos de los trabajadores responden a solicitudes de ambas firmas.
- En cuanto a puestos y responsabilidades no existe una diferencia significativa en relación a la percepción del ADN Organizacional.
- En el bloque de Estructura el cual hace referencia al progreso tanto del capital humano como de la empresa, tiene que ser atendido evitando la duplicidad de funciones y generando un nivel de logro en el talento humano.

- En el bloque de Motivadores (incentivos, evaluación de desempeño claro, etc.) se deben de replantear y crear sistemas de evaluación del desempeño, correlacional al manejo de incentivos; además de una cultura de motivación.
- En el bloque de Toma de Decisiones existe una mejor percepción que en los otros tres bloques restantes, esto es un aliciente para la alta dirección ya que cuenta con cierta credibilidad y manejo estratégico, el cual puede ser permeado a nivel administrativo.
- En el bloque de Información, esta debe ser atendida por el simple hecho de que la comunicación y el manejo de la información es trascendental para realizar las tareas diarias, y para enfrentar los nuevos retos que se le presenten a la organización.
- En relación a la percepción de la “Personalidad Organizacional” la empresa muestra dentro de su área saludable algunos destellos de adaptación (Resistente); respeto por la visión (Justo a Tiempo); y practicidad (Militar). Sin embargo hay que estar atentos a la Motivación del talento humano (Descoordinada); a la disminución de conflictos en los procesos (Burocrática); y a obtener mejores sistemas de control (Desbordada).

C) Aprendizaje adquirido en mi proyecto:

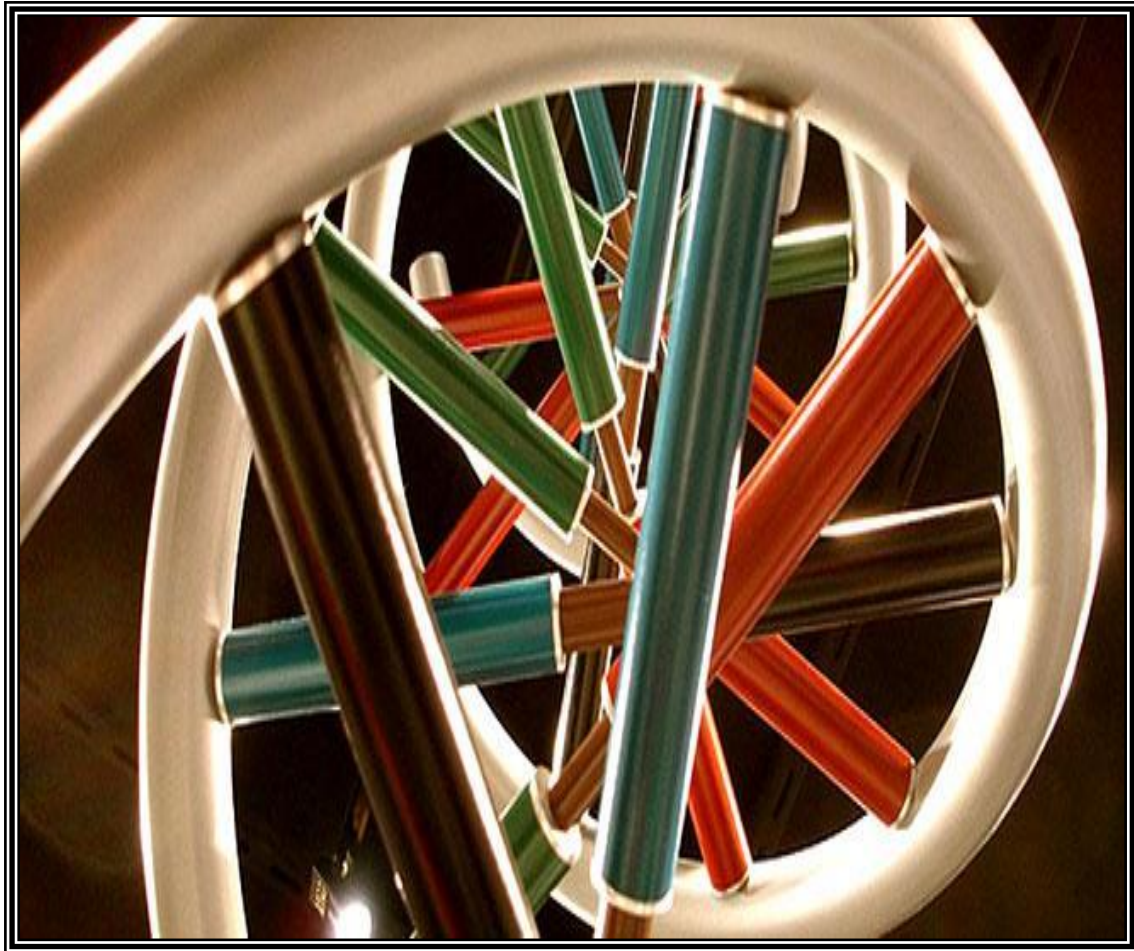
1.- El desarrollo de técnicas y métodos para conducir un proyecto, aplicando la inteligencia emocional y social para lo consecución del mismo ya que, implica gran autocontrol y la solicitud de apoyo a los demás.

2.- Que la Maestría en Psicología con Orientación Laboral y Organizacional contribuyó a mi desarrollo profesional, laboral y personal.

Capítulo 7. Recomendaciones.

“En tres tiempos se divide la vida: en pasado, presente y futuro. De éstos, el presente es brevísimo...”

Séneca.



A continuación se ofrece una tabla de sugerencias orientadas a la mejora del ADN Organizacional de la empresa:

- **En general:**

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear una cultura de evaluación que implique al talento humano a nivel ambiente laboral. ✓ Implementar un sistema de formación y desarrollo del personal. ✓ Elaboración de manuales operativos.
--

<ul style="list-style-type: none"> ✓ En relación al Bloque de estructura: 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un plan de vida y carrera. - Diseño del perfil y análisis de puestos con la finalidad de organizar mejor el que hacer laboral y no tener duplicidades. - Elaborar un sistema de promociones.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ En relación al Bloque de motivadores: 	<ul style="list-style-type: none"> -Crear programas y sistemas de motivación a nivel reconocimiento social y tangible incluyente.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ En relación al Bloque de toma de decisiones: 	<ul style="list-style-type: none"> -Para hacer más eficaz las mismas hay que ser mas incluyentes con el talento humano y generar espacio y estructuras de dialogo.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ En relación al Bloque de información: 	<ul style="list-style-type: none"> -Diseñar un esquema de comunicación más eficaz y fluida. -Entrenar en habilidades de comunicación al talento humano.

Referencias bibliográficas.

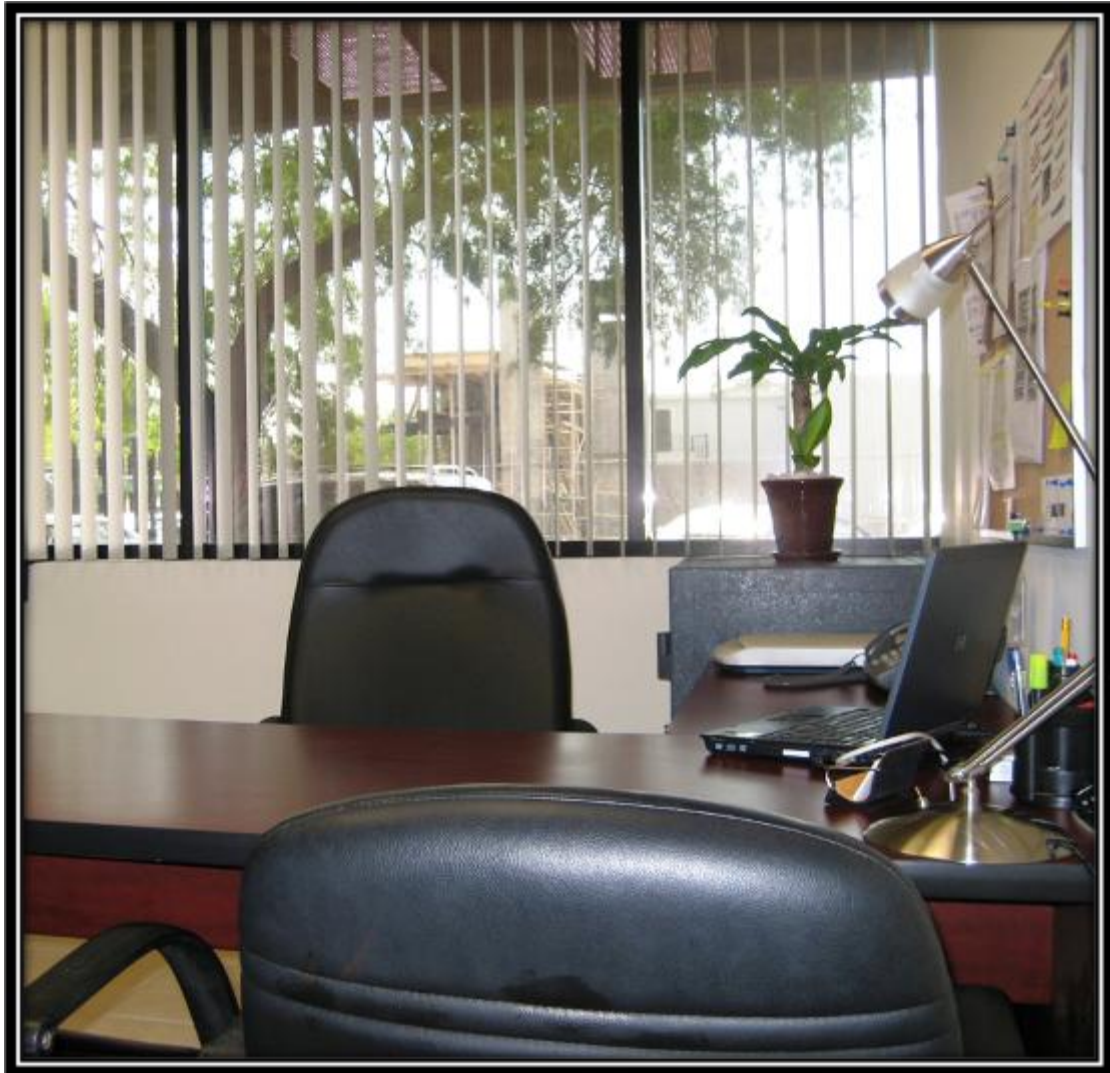
- Ascary Aguillón y Peña Moreno, Aprendiendo y aplicando la investigación en psicología. Editorial Trillas, 2006.
- Ascary Aguillón, Diseños experimentales en psicología. Editorial Trillas, 2006.
- Honold Linda, Su empresa es diferente. Editorial Panorama, 2009.
- Honold Linda, Silverman Robert J., ADN Organizacional. Editorial Panorama, 2007.
- Menchen Bellon, La creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas. Editorial Díaz de Santos, 2009.
- Neilson Gary, Las cuatro bases del ADN Organizacional, Estrategia y Negocios, Artículo de revista, USA, (No. 55, mes: 05, año: 2004), Pág. 132-138, 140, 142, 144.
- Ponti Franc & Ferrás Xavier, Pasión por innovar, un modelo novedoso que incentiva la creatividad empresarial. Grupo Editorial Norma, 2008.
- Vijay Govindarajan (www.vg-tuck.co)

- Revista Expansión, Análisis del ADN Organizacional- 26 de Octubre, 2009.
- Revista Strategy más business. Organización 2006.
- Http: translate.googleusercontent.com, Misión de ADN, 2010.
- <http://gerenciayenergia.blogspot.com/2006/09/el-adn-organizacional-la-tendencia-es.html>
- <http://fabricadesueños.net/blog/Estadisticas-del-exito-el-adn-de-las-empresas-proivadas-de-mas-rapido-crecimiento/>
- <http://cnnextension.com/negocios/2007/7/20/los-genes-mandan>
- <http://www.gestipolis.com/organizacion-talento/marca-y-sello-de-las-organizaciones.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/59/press.htm>
- <http://www.protocolo.com.mx/comercio-y-negocios/cuidar-el-adn-de-la-empresa/>
- <http://www.nebertis.es/es/adn-empresa.html>

- <http://www.revistamyt.com/myt/rse/544-el-adn-de-una-empresa-visionaria>
- <http://www.iprofesional.com/notas/50176-El-ADN-de-las-empresas-determina-su-comportamiento.html>
- <http://www.boozallen.com/consulting-services/organization-strategy>
- <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/el-futuro-del-adn-organizacional-454795.html-El-Futuro-del-Adn-Organizacional>
- <http://www.hsmglobal.com/notas/ADN-Organizacional-para-la-innovaci3n-estrat3gica>
- <http://www.blog.triforma.es/2010/.../el-concepto-de-evolucion-en-el.html>

Anexos.



- **Anexo 1.-** Espacio físico donde se realizaron las entrevistas y aplicaciones.



Espacio físico en donde se aplicaron las encuestas en el las instalaciones de la organización.

- **Anexo 2.-** Encuesta sobre ADN Organizacional.

Encuesta: página # 1.

	UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN FACULTAD DE PSICOLOGÍA.					
<u>Encuesta sobre ADN Organizacional.</u>						
<small>Prop. Intel. Álvaro Ascary – CMC10.</small>						
		Fecha: _____				
<p>❖ <u>Notas aclaratorias:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El presente instrumento de recolección de datos tiene como objetivo agradecerle por tu valiosa opinión en relación a ciertos procesos de corte organizacional vitales e importantes para la organización y/o institución. 2. Es importante mencionarte que los datos obtenidos de la presente encuesta son de carácter anónimo y confidencial. 3. Con base a lo anterior los datos obtenidos tendrán un impacto en la planeación y mejora continua para la organización y/o institución es por ello que le solicito la conteste con sinceridad y honestidad. 4. En caso de alguna duda o inquietud favor de reportarla al examinador. 5. Deseo agradecerle por último su colaboración ya que el presente instrumento ofrecerá un beneficio al desarrollo de mi proyecto de campo de la Maestría en Psicología Laboral y Organizacional. 						
<p>I. <u>Datos del encuestado.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nota: En caso de percibir que algún dato no cumpla desde su perspectiva con el anonimato, favor de reportarlo al aplicador para darle una solución más eficiente. 						
<p>√ Edad: De 20 a 30 De 31 a 40 De 41 a 50 De 51 o más</p>						
<p>√ Tipo de contrato: _____</p>						
<p>√ Genero: M o F</p>	<p>√ Puesto:</p> <table style="margin-left: 40px; border: none;"> <tr> <td style="padding: 5px;">△ Directivo</td> <td style="padding: 5px;">△ Administrativo</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">△ Empleado</td> <td style="padding: 5px;">△ Servicios.</td> </tr> </table>		△ Directivo	△ Administrativo	△ Empleado	△ Servicios.
△ Directivo	△ Administrativo					
△ Empleado	△ Servicios.					
<p>√ Máximo grado de estudios: _____</p>						
<p>1</p>						

II. Sección sobre bloques organizacionales.

Instrucción general: Le solicito por favor que manifieste a través de una **V** su sentir en la celda que considere que refleje su postura o percepción.

Bloque 1: Estructura.

Formulaciones:	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. En la Organización se cuenta con acciones orientadas a la promoción que permiten un progreso rápido en la misma.				
2. Los empleados capaces (cualidades y dominio para una actividad) reciben promociones y apoyos.				
3. En la Organización las promociones incluyen a todos los departamentos y/o puestos.				
4. Se evita por parte de la Organización duplicar esfuerzos (retrabajo).				

Observaciones:

Bloque 2: Motivadores.

Formulaciones:	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Los sistemas de evaluación sobre el desempeño son claros y bien definidos.				
2. Además del pago existen otros procesos (programas) que motivan al individuo para realizar su trabajo.				
3. El cumplimiento de metas y/o objetivos tiene un peso importante en la compensación y avance profesional dentro de la Organización.				
4. El modelo organizacional contribuye al desarrollo de habilidades nuevas en el talento humano.				

Observaciones:

Bloque 3: Toma de decisiones.

Formulaciones:	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. En la Organización las decisiones importantes a nivel estratégico y operativo son traducidas en acciones.				
2. Con frecuencia, las jerarquías superiores se involucran en decisiones y acciones operativas.				
3. Las decisiones tomadas con anterioridad por parte de los mandos directivos son revisadas (Proyectan - seguimiento) frecuentemente.				
4. Las decisiones que se toman en la Organización ayudan a tener procesos fluidos.				

Observaciones:

Bloque 4: Información.

Formulaciones:	Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. La información fluye adecuadamente al interior de la Organización.				
2. Se cuenta con la información necesaria para realizar las tareas diarias.				
3. En la Organización los mensajes contradictorios al cliente, tanto interno como externo, son recurrentes.				
4. La Organización enfrenta con éxito los cambios del entorno externo y/o demandas en general.				

Observaciones:

III. Sección perfil organizacional.

- **Instrucción:** A continuación se le presenta algunos perfiles organizacionales, los cuales le solicito relacione a su Organización bajo un sistema sencillo de jerarquización.

En donde el # 1 refleja que es de menor representatividad ese perfil en la Organización y así sucesivamente hasta llegar al # 7, el cual representa mayor presencia, según su perspectiva.

Perfil:	Ponderación:
a. Resistente , (Organización que se adapta rápidamente a los cambios manteniendo acciones coherentes).	
b. Justo a tiempo , (Organización que cuenta con la capacidad para superar obstáculos sin perder la visión).	
c. Militar , (Organización en la que el equipo directivo es práctico y eficaz).	
d. Pasivo – Agresivo (Organización en donde todos están de acuerdo en lo que hay que hacer, pero nadie cambia nada).	
e. Descoordinada , (Organización con personal talentoso y motivado, pero casi todos trabajan en direcciones diferentes).	
f. Burocrática , (Organización que debido a su carga de niveles de gestión no actúa rápidamente).	
g. Desbordada , (Significa que la Organización creció por encima de las posibilidades y es demasiado grande para ser controlada de manera eficaz).	

- Observaciones: _____

- **Anexo 3.-** Tablas del vaciado de datos de cada encuesta aplicada.

a) Por resultados en general.

TOTAL DE LA MUESTRA	DATOS DE LOS ENCUESTADOS				PUNTUACIÓN GENERAL	
	EDAD	GENERO	PUESTO	MAXIMO GRADO DE ESTUDIOS	GENERAL	RANGO GENERAL
1	41-50	M	Directivo	Licenciatura	54	MA
2	51 o más	M	Directivo	Profesional	43	A
3	41-50	M	Directivo	Licenciatura	54	MA
4	41-50	M	Directivo	Universitario	42	A
5	41-50	F	Administrativo	Profesional	60	MA
6	41-50	M	Administrativo	Pasante de Licenciatura en empresas	57	MA
7	31-40	F	Administrativo	Carrera técnica	61	MA
8	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	47	A
9	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	43	A
10	31-40	M	Administrativo	Licenciatura en música	62	MA
11	41-40	F	Administrativo	Profesional	34	A
12	41-50	M	Administrativo	4to. Semestre de ingeniería	43	A
13	20-30	M	Administrativo	Licenciatura	39	A
14	20-30	F	Administrativo	Preparatoria	53	MA
15	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	43	A
16	41-50	M	Administrativo	Posgrado	47	A
17	31-40	M	Administrativo	Carrera técnica	43	A
18	31-40	F	Administrativo	Licenciatura	46	A
19	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	52	MA
20	41-50	M	Empleado	3er. Semestre normal superior	41	A
21	20-30	M	Empleado	Pasante de Ingeniero en audio.	37	A
22	31-40	M	Empleado	Bachillerato	53	MA
23	31-40	F	Empleado	Bachillerato	38	A
24	31-40	M	Empleado	5to. Semestre de psicología	42	A
25	41-50	M	Empleado	Preparatoria	48	A
26	41-50	M	Empleado	Carrera técnica	38	A
27	41-50	M	Empleado	Preparatoria	43	A
28	41-50	M	Empleado	4to. Semestre de ingeniería electrónica y comunicaciones	51	MA
29	41-50	M	Empleado	4to. semestre ingeniero electromecánico	54	MA
30	20-30	M	Empleado	Licenciatura	45	A
31	20-30	M	Empleado	Técnico en informática	54	MA
32	41-50	F	Empleado	Profesional	55	MA
33	41-50	M	Empleado	Preparatoria	49	MA
34	41-50	M	Empleado	Preparatoria	50	MA
35	41-50	F	Empleado	Profesional	61	MA
36	20-30	M	Empleado	Preparatoria	46	A
37	41-50	M	Empleado	Preparatoria	54	MA
38	20-30	F	Empleado	Profesional	42	A
39	41-50	M	Empleado	Contador público	45	A
40	31-40	M	Empleado	Licenciatura	38	A
41	31-40	M	Empleado	Preparatoria	52	MA
42	31-40	M	Empleado	Licenciatura	49	MA
43	20-30	F	Empleado	Media Superior	63	MA
44	31-40	M	Empleado	Secundaria	42	A
45	41-50	M	Servicios	Pasante de Universidad	45	A

45 encuestados y sus resultados en general.

b) Por bloque de Estructura.

TOTAL DE LA MUESTRA	DATOS DE LOS ENCUESTADOS				PUNTUACION BLOQUE ESTRUCTURA	
	EDAD	GENERO	PUESTO	MAXIMO GRADO DE ESTUDIOS	ESTRUCTURA	RANGO ESTRUCTURA
1	41-50	M	Directivo	Licenciatura	14	MA
2	51 o más	M	Directivo	Profesional	10	A
3	41-50	M	Directivo	Licenciatura	12	A
4	41-50	M	Directivo	Universitario	11	A
5	41-50	F	Administrativo	Profesional	16	MA
6	41-50	M	Administrativo	Pasante de Licenciatura en empresas	14	MA
7	31-40	F	Administrativo	Carrera técnica	16	MA
8	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	12	A
9	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	10	A
10	31-40	M	Administrativo	Licenciatura en música	16	MA
11	41-40	F	Administrativo	Profesional	4	A
12	41-50	M	Administrativo	4to. Semestre de ingeniería	11	A
13	20-30	M	Administrativo	Licenciatura	9	A
14	20-30	F	Administrativo	Preparatoria	13	MA
15	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	11	A
16	41-50	M	Administrativo	Posgrado	10	A
17	31-40	M	Administrativo	Carrera técnica	11	A
18	31-40	F	Administrativo	Licenciatura	8	R
19	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	14	MA
20	41-50	M	Empleado	3er. Semestre normal superior	9	A
21	20-30	M	Empleado	Pasante de Ingeniero en audio.	7	R
22	31-40	M	Empleado	Bachillerato	12	MA
23	31-40	F	Empleado	Bachillerato	8	R
24	31-40	M	Empleado	5to. Semestre de psicología	11	A
25	41-50	M	Empleado	Preparatoria	13	MA
26	41-50	M	Empleado	Carrera técnica	6	R
27	41-50	M	Empleado	Preparatoria	12	A
28	41-50	M	Empleado	4to. Semestre de ingeniería electrónica y comunicaciones	10	A
29	41-50	M	Empleado	4to. semestre ingeniero electromecánico	14	MA
30	20-30	M	Empleado	Licenciatura	9	A
31	20-30	M	Empleado	Técnico en informática	13	MA
32	41-50	F	Empleado	Profesional	15	MA
33	41-50	M	Empleado	Preparatoria	11	A
34	41-50	M	Empleado	Preparatoria	13	MA
35	41-50	F	Empleado	Profesional	16	MA
36	20-30	M	Empleado	Preparatoria	9	A
37	41-50	M	Empleado	Preparatoria	14	MA
38	20-30	F	Empleado	Profesional	9	A
39	41-50	M	Empleado	Contador público	12	A
40	31-40	M	Empleado	Licenciatura	10	A
41	31-40	M	Empleado	Preparatoria	7	R
42	31-40	M	Empleado	Licenciatura	11	A
43	20-30	F	Empleado	Media Superior	15	MA
44	31-40	M	Empleado	Secundaria	9	A
45	41-50	M	Servicios	Pasante de Universidad	13	MA

45 encuestados y resultados por bloque de Estructura.

c) Por bloque de Toma de Decisiones.

TOTAL DE LA MUESTRA	DATOS DE LOS ENCUESTADOS				PUNTUACION BLOQUE TOMA DE DECISIONES	
	EDAD	GENERO	PUESTO	MAXIMO GRADO DE ESTUDIOS	TOMA DE DECISIONES	RANGO TOMA DE DECISIONES
1	41-50	M	Directivo	Licenciatura	16	MA
2	51 o más	M	Directivo	Profesional	11	A
3	41-50	M	Directivo	Licenciatura	15	MA
4	41-50	M	Directivo	Universitario	11	A
5	41-50	F	Administrativo	Profesional	16	MA
6	41-50	M	Administrativo	Pasante de Licenciatura en empresas	14	MA
7	31-40	F	Administrativo	Carrera técnica	16	MA
8	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	14	MA
9	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	13	MA
10	31-40	M	Administrativo	Licenciatura en música	16	MA
11	41-40	F	Administrativo	Profesional	16	MA
12	41-50	M	Administrativo	4to. Semestre de ingeniería	11	A
13	20-30	M	Administrativo	Licenciatura	10	A
14	20-30	F	Administrativo	Preparatoria	13	MA
15	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	11	A
16	41-50	M	Administrativo	Posgrado	16	MA
17	31-40	M	Administrativo	Carrera técnica	14	MA
18	31-40	F	Administrativo	Licenciatura	15	MA
19	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	13	MA
20	41-50	M	Empleado	3er. Semestre normal superior	13	MA
21	20-30	M	Empleado	Pasante de Ingeniero en audio.	12	A
22	31-40	M	Empleado	Bachillerato	14	MA
23	31-40	F	Empleado	Bachillerato	10	A
24	31-40	M	Empleado	5to. Semestre de psicología	11	A
25	41-50	M	Empleado	Preparatoria	13	MA
26	41-50	M	Empleado	Carrera técnica	11	A
27	41-50	M	Empleado	Preparatoria	11	A
28	41-50	M	Empleado	4to. Semestre de ingeniería electrónica y comunicaciones	14	MA
29	41-50	M	Empleado	4to. semestre ingeniero electromecánico	15	MA
30	20-30	M	Empleado	Licenciatura	15	MA
31	20-30	M	Empleado	Técnico en informática	13	MA
32	41-50	F	Empleado	Profesional	14	MA
33	41-50	M	Empleado	Preparatoria	12	A
34	41-50	M	Empleado	Preparatoria	12	A
35	41-50	F	Empleado	Profesional	16	MA
36	20-30	M	Empleado	Preparatoria	12	A
37	41-50	M	Empleado	Preparatoria	16	MA
38	20-30	F	Empleado	Profesional	14	MA
39	41-50	M	Empleado	Contador público	12	A
40	31-40	M	Empleado	Licenciatura	11	A
41	31-40	M	Empleado	Preparatoria	16	MA
42	31-40	M	Empleado	Licenciatura	13	MA
43	20-30	F	Empleado	Media Superior	16	MA
44	31-40	M	Empleado	Secundaria	12	A
45	41-50	M	Servicios	Pasante de Universidad	12	A

45 encuestados y puntuación por bloque de Toma de Decisiones.

d) Por bloque de Motivadores.

TOTAL DE LA MUESTRA	DATOS DE LOS ENCUESTADOS				PUNTUACION BLOQUE MOTIVADORES	
	EDAD	GENERO	PUESTO	MAXIMO GRADO DE ESTUDIOS	MOTIVADORES	RANGO MOTIVADORES
1	41-50	M	Directivo	Licenciatura	12	A
2	51 o más	M	Directivo	Profesional	11	A
3	41-50	M	Directivo	Licenciatura	14	MA
4	41-50	M	Directivo	Universitario	10	A
5	41-50	F	Administrativo	Profesional	16	MA
6	41-50	M	Administrativo	Pasante de Licenciatura en empresas	16	MA
7	31-40	F	Administrativo	Carrera técnica	16	MA
8	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	8	R
9	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	10	A
10	31-40	M	Administrativo	Licenciatura en música	16	MA
11	41-40	F	Administrativo	Profesional	4	B
12	41-50	M	Administrativo	4to. Semestre de ingeniería	11	A
13	20-30	M	Administrativo	Licenciatura	9	A
14	20-30	F	Administrativo	Preparatoria	13	MA
15	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	12	A
16	41-50	M	Administrativo	Posgrado	11	A
17	31-40	M	Administrativo	Carrera técnica	10	A
18	31-40	F	Administrativo	Licenciatura	13	MA
19	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	13	MA
20	41-50	M	Empleado	3er. Semestre normal superior	7	R
21	20-30	M	Empleado	Pasante de Ingeniero en audio.	9	A
22	31-40	M	Empleado	Bachillerato	13	MA
23	31-40	F	Empleado	Bachillerato	8	R
24	31-40	M	Empleado	5to. Semestre de psicología	10	A
25	41-50	M	Empleado	Preparatoria	11	A
26	41-50	M	Empleado	Carrera técnica	7	R
27	41-50	M	Empleado	Preparatoria	9	A
28	41-50	M	Empleado	4to. Semestre de ingeniería electrónica y comunicaciones	13	MA
29	41-50	M	Empleado	4to. semestre ingeniero electromecánico	14	MA
30	20-30	M	Empleado	Licenciatura	9	A
31	20-30	M	Empleado	Técnico en informática	14	MA
32	41-50	F	Empleado	Profesional	14	MA
33	41-50	M	Empleado	Preparatoria	13	MA
34	41-50	M	Empleado	Preparatoria	13	MA
35	41-50	F	Empleado	Profesional	16	MA
36	20-30	M	Empleado	Preparatoria	13	MA
37	41-50	M	Empleado	Preparatoria	13	MA
38	20-30	F	Empleado	Profesional	9	A
39	41-50	M	Empleado	Contador público	10	A
40	31-40	M	Empleado	Licenciatura	8	R
41	31-40	M	Empleado	Preparatoria	16	MA
42	31-40	M	Empleado	Licenciatura	13	MA
43	20-30	F	Empleado	Media Superior	16	MA
44	31-40	M	Empleado	Secundaria	12	A
45	41-50	M	Servicios	Pasante de Universidad	10	A

45 encuestados y sus resultados por bloque Motivadores.

e) Por bloque de Información.

TOTAL DE LA MUESTRA	DATOS DE LOS ENCUESTADOS				PUNTUACION BLOQUE INFORMACION	
	EDAD	GENERO	PUESTO	MAXIMO GRADO DE ESTUDIOS	INFORMACIÓN	RANGO INFORMACION
1	41-50	M	Directivo	Licenciatura	12	A
2	51 o más	M	Directivo	Profesional	11	A
3	41-50	M	Directivo	Licenciatura	13	MA
4	41-50	M	Directivo	Universitario	10	A
5	41-50	F	Administrativo	Profesional	12	A
6	41-50	M	Administrativo	Pasante de Licenciatura en empresas	13	MA
7	31-40	F	Administrativo	Carrera técnica	13	MA
8	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	13	MA
9	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	10	A
10	31-40	M	Administrativo	Licenciatura en música	14	MA
11	41-40	F	Administrativo	Profesional	10	A
12	41-50	M	Administrativo	4to. Semestre de ingeniería	10	A
13	20-30	M	Administrativo	Licenciatura	11	A
14	20-30	F	Administrativo	Preparatoria	14	MA
15	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	9	A
16	41-50	M	Administrativo	Posgrado	10	A
17	31-40	M	Administrativo	Carrera técnica	8	R
18	31-40	F	Administrativo	Licenciatura	10	A
19	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	12	A
20	41-50	M	Empleado	3er. Semestre normal superior	12	A
21	20-30	M	Empleado	Pasante de Ingeniero en audio.	9	A
22	31-40	M	Empleado	Bachillerato	14	MA
23	31-40	F	Empleado	Bachillerato	12	A
24	31-40	M	Empleado	5to. Semestre de psicología	10	A
25	41-50	M	Empleado	Preparatoria	11	A
26	41-50	M	Empleado	Carrera técnica	14	MA
27	41-50	M	Empleado	Preparatoria	11	A
28	41-50	M	Empleado	4to. Semestre de ingeniería electrónica y comunicaciones	14	MA
29	41-50	M	Empleado	4to. semestre ingeniero electromecánico	11	A
30	20-30	M	Empleado	Licenciatura	12	A
31	20-30	M	Empleado	Técnico en informática	14	MA
32	41-50	F	Empleado	Profesional	12	A
33	41-50	M	Empleado	Preparatoria	13	MA
34	41-50	M	Empleado	Preparatoria	12	A
35	41-50	F	Empleado	Profesional	13	MA
36	20-30	M	Empleado	Preparatoria	12	A
37	41-50	M	Empleado	Preparatoria	11	A
38	20-30	F	Empleado	Profesional	10	A
39	41-50	M	Empleado	Contador público	11	A
40	31-40	M	Empleado	Licenciatura	9	A
41	31-40	M	Empleado	Preparatoria	13	MA
42	31-40	M	Empleado	Licenciatura	12	A
43	20-30	F	Empleado	Media Superior	16	MA
44	31-40	M	Empleado	Secundaria	9	A
45	41-50	M	Servicios	Pasante de Universidad	10	A

45 encuestados y sus resultados por bloque Información.

f) Por perfil Resistente.

TOTAL DE LA MUESTRA	DATOS DE LOS ENCUESTADOS				PUNTUACION POR PERFIL
	EDAD	GENERO	PUESTO	MAXIMO GRADO DE ESTUDIOS	RESISTENTE
1	41-50	M	Directivo	Licenciatura	7
2	51 o más	M	Directivo	Profesional	3
3	41-50	M	Directivo	Licenciatura	6
4	41-50	M	Directivo	Universitario	4
5	41-50	F	Administrativo	Profesional	7
6	41-50	M	Administrativo	Pasante de Licenciatura en empresas	6
7	31-40	F	Administrativo	Carrera técnica	7
8	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	1
9	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	7
10	31-40	M	Administrativo	Licenciatura en música	7
11	41-40	F	Administrativo	Profesional	7
12	41-50	M	Administrativo	4to. Semestre de ingeniería	6
13	20-30	M	Administrativo	Licenciatura	4
14	20-30	F	Administrativo	Preparatoria	3
15	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	6
16	41-50	M	Administrativo	Posgrado	6
17	31-40	M	Administrativo	Carrera técnica	6
18	31-40	F	Administrativo	Licenciatura	6
19	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	6
20	41-50	M	Empleado	3er. Semestre normal superior	6
21	20-30	M	Empleado	Pasante de Ingeniero en audio.	7
22	31-40	M	Empleado	Bachillerato	7
23	31-40	F	Empleado	Bachillerato	7
24	31-40	M	Empleado	5to. Semestre de psicología	7
25	41-50	M	Empleado	Preparatoria	6
26	41-50	M	Empleado	Carrera técnica	6
27	41-50	M	Empleado	Preparatoria	6
28	41-50	M	Empleado	4to. Semestre de ingeniería electrónica y comunicaciones	7
29	41-50	M	Empleado	4to. semestre ingeniero electromecánico	7
30	20-30	M	Empleado	Licenciatura	7
31	20-30	M	Empleado	Técnico en informática	7
32	41-50	F	Empleado	Profesional	7
33	41-50	M	Empleado	Preparatoria	5
34	41-50	M	Empleado	Preparatoria	5
35	41-50	F	Empleado	Profesional	7
36	20-30	M	Empleado	Preparatoria	5
37	41-50	M	Empleado	Preparatoria	5
38	20-30	F	Empleado	Profesional	7
39	41-50	M	Empleado	Contador público	7
40	31-40	M	Empleado	Licenciatura	6
41	31-40	M	Empleado	Preparatoria	6
42	31-40	M	Empleado	Licenciatura	6
43	20-30	F	Empleado	Media Superior	4
44	31-40	M	Empleado	Secundaria	7
45	41-50	M	Servicios	Pasante de Universidad	7

45 encuestados y sus resultados del perfil Resistente.

g) Por perfil Justo a Tiempo.

TOTAL DE LA MUESTRA	DATOS DE LOS ENCUESTADOS				PUNTUACION POR PERFIL
	EDAD	GENERO	PUESTO	MAXIMO GRADO DE ESTUDIOS	JUSTO A TIEMPO
1	41-50	M	Directivo	Licenciatura	5
2	51 o más	M	Directivo	Profesional	5
3	41-50	M	Directivo	Licenciatura	7
4	41-50	M	Directivo	Universitario	5
5	41-50	F	Administrativo	Profesional	4
6	41-50	M	Administrativo	Pasante de Licenciatura en empresas	7
7	31-40	F	Administrativo	Carrera técnica	6
8	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	3
9	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	6
10	31-40	M	Administrativo	Licenciatura en música	6
11	41-40	F	Administrativo	Profesional	5
12	41-50	M	Administrativo	4to. Semestre de ingeniería	7
13	20-30	M	Administrativo	Licenciatura	2
14	20-30	F	Administrativo	Preparatoria	4
15	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	7
16	41-50	M	Administrativo	Posgrado	5
17	31-40	M	Administrativo	Carrera técnica	5
18	31-40	F	Administrativo	Licenciatura	7
19	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	7
20	41-50	M	Empleado	3er. Semestre normal superior	4
21	20-30	M	Empleado	Pasante de Ingeniero en audio.	6
22	31-40	M	Empleado	Bachillerato	6
23	31-40	F	Empleado	Bachillerato	2
24	31-40	M	Empleado	5to. Semestre de psicología	5
25	41-50	M	Empleado	Preparatoria	7
26	41-50	M	Empleado	Carrera técnica	7
27	41-50	M	Empleado	Preparatoria	7
28	41-50	M	Empleado	4to. Semestre de ingeniería electrónica y comunicaciones	6
29	41-50	M	Empleado	4to. semestre ingeniero electromecánico	6
30	20-30	M	Empleado	Licenciatura	5
31	20-30	M	Empleado	Técnico en informática	6
32	41-50	F	Empleado	Profesional	6
33	41-50	M	Empleado	Preparatoria	6
34	41-50	M	Empleado	Preparatoria	7
35	41-50	F	Empleado	Profesional	6
36	20-30	M	Empleado	Preparatoria	7
37	41-50	M	Empleado	Preparatoria	6
38	20-30	F	Empleado	Profesional	6
39	41-50	M	Empleado	Contador público	6
40	31-40	M	Empleado	Licenciatura	7
41	31-40	M	Empleado	Preparatoria	7
42	31-40	M	Empleado	Licenciatura	5
43	20-30	F	Empleado	Media Superior	3
44	31-40	M	Empleado	Secundaria	6
45	41-50	M	Servicios	Pasante de Universidad	5

45 encuestados y sus resultados del perfil Justo a Tiempo.

h) Por perfil Militar.

TOTAL DE LA MUESTRA	DATOS DE LOS ENCUESTADOS				PUNTUACION POR PERFIL
	EDAD	GENERO	PUESTO	MAXIMO GRADO DE ESTUDIOS	MILITAR
1	41-50	M	Directivo	Licenciatura	4
2	51 o más	M	Directivo	Profesional	7
3	41-50	M	Directivo	Licenciatura	5
4	41-50	M	Directivo	Universitario	2
5	41-50	F	Administrativo	Profesional	5
6	41-50	M	Administrativo	Pasante de Licenciatura en empresas	5
7	31-40	F	Administrativo	Carrera técnica	5
8	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	2
9	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	5
10	31-40	M	Administrativo	Licenciatura en música	5
11	41-40	F	Administrativo	Profesional	4
12	41-50	M	Administrativo	4to. Semestre de ingeniería	5
13	20-30	M	Administrativo	Licenciatura	3
14	20-30	F	Administrativo	Preparatoria	5
15	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	5
16	41-50	M	Administrativo	Posgrado	7
17	31-40	M	Administrativo	Carrera técnica	7
18	31-40	F	Administrativo	Licenciatura	5
19	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	5
20	41-50	M	Empleado	3er. Semestre normal superior	5
21	20-30	M	Empleado	Pasante de Ingeniero en audio.	5
22	31-40	M	Empleado	Bachillerato	5
23	31-40	F	Empleado	Bachillerato	3
24	31-40	M	Empleado	5to. Semestre de psicología	6
25	41-50	M	Empleado	Preparatoria	5
26	41-50	M	Empleado	Carrera técnica	4
27	41-50	M	Empleado	Preparatoria	4
28	41-50	M	Empleado	4to. Semestre de ingeniería electrónica y comunicaciones	5
29	41-50	M	Empleado	4to. semestre ingeniero electromecánico	5
30	20-30	M	Empleado	Licenciatura	6
31	20-30	M	Empleado	Técnico en informática	5
32	41-50	F	Empleado	Profesional	5
33	41-50	M	Empleado	Preparatoria	7
34	41-50	M	Empleado	Preparatoria	6
35	41-50	F	Empleado	Profesional	5
36	20-30	M	Empleado	Preparatoria	6
37	41-50	M	Empleado	Preparatoria	7
38	20-30	F	Empleado	Profesional	5
39	41-50	M	Empleado	Contador público	5
40	31-40	M	Empleado	Licenciatura	5
41	31-40	M	Empleado	Preparatoria	5
42	31-40	M	Empleado	Licenciatura	7
43	20-30	F	Empleado	Media Superior	2
44	31-40	M	Empleado	Secundaria	1
45	41-50	M	Servicios	Pasante de Universidad	6

45 encuestados y sus resultados del perfil Militar.

i) Por perfil Pasivo-Agresiva.

TOTAL DE LA MUESTRA	DATOS DE LOS ENCUESTADOS				PUNTAJACION POR PERFIL
	EDAD	GENERO	PUESTO	MAXIMO GRADO DE ESTUDIOS	PASIVO-AGRESIVA
1	41-50	M	Directivo	Licenciatura	1
2	51 o más	M	Directivo	Profesional	2
3	41-50	M	Directivo	Licenciatura	2
4	41-50	M	Directivo	Universitario	6
5	41-50	F	Administrativo	Profesional	1
6	41-50	M	Administrativo	Pasante de Licenciatura en empresas	1
7	31-40	F	Administrativo	Carrera técnica	3
8	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	7
9	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	3
10	31-40	M	Administrativo	Licenciatura en música	4
11	41-40	F	Administrativo	Profesional	2
12	41-50	M	Administrativo	4to. Semestre de ingeniería	4
13	20-30	M	Administrativo	Licenciatura	1
14	20-30	F	Administrativo	Preparatoria	7
15	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	3
16	41-50	M	Administrativo	Posgrado	4
17	31-40	M	Administrativo	Carrera técnica	3
18	31-40	F	Administrativo	Licenciatura	3
19	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	4
20	41-50	M	Empleado	3er. Semestre normal superior	3
21	20-30	M	Empleado	Pasante de Ingeniero en audio.	4
22	31-40	M	Empleado	Bachillerato	3
23	31-40	F	Empleado	Bachillerato	5
24	31-40	M	Empleado	5to. Semestre de psicología	3
25	41-50	M	Empleado	Preparatoria	4
26	41-50	M	Empleado	Carrera técnica	5
27	41-50	M	Empleado	Preparatoria	2
28	41-50	M	Empleado	4to. Semestre de ingeniería electrónica y comunicaciones	4
29	41-50	M	Empleado	4to. semestre ingeniero electromecánico	2
30	20-30	M	Empleado	Licenciatura	2
31	20-30	M	Empleado	Técnico en informática	1
32	41-50	F	Empleado	Profesional	3
33	41-50	M	Empleado	Preparatoria	4
34	41-50	M	Empleado	Preparatoria	2
35	41-50	F	Empleado	Profesional	3
36	20-30	M	Empleado	Preparatoria	4
37	41-50	M	Empleado	Preparatoria	1
38	20-30	F	Empleado	Profesional	4
39	41-50	M	Empleado	Contador público	4
40	31-40	M	Empleado	Licenciatura	4
41	31-40	M	Empleado	Preparatoria	4
42	31-40	M	Empleado	Licenciatura	2
43	20-30	F	Empleado	Media Superior	5
44	31-40	M	Empleado	Secundaria	5
45	41-50	M	Servicios	Pasante de Universidad	3

45 encuestados y sus resultados del perfil Pasivo-Agresiva.

j) Por perfil Descoordinada.

TOTAL DE LA MUESTRA	DATOS DE LOS ENCUESTADOS				PUNTUACION POR PERFIL
	EDAD	GENERO	PUESTO	MAXIMO GRADO DE ESTUDIOS	DESCOORDINADA
1	41-50	M	Directivo	Licenciatura	2
2	51 o más	M	Directivo	Profesional	1
3	41-50	M	Directivo	Licenciatura	3
4	41-50	M	Directivo	Universitario	3
5	41-50	F	Administrativo	Profesional	2
6	41-50	M	Administrativo	Pasante de Licenciatura en empresas	2
7	31-40	F	Administrativo	Carrera técnica	2
8	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	4
9	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	2
10	31-40	M	Administrativo	Licenciatura en música	3
11	41-40	F	Administrativo	Profesional	1
12	41-50	M	Administrativo	4to. Semestre de ingeniería	2
13	20-30	M	Administrativo	Licenciatura	6
14	20-30	F	Administrativo	Preparatoria	6
15	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	4
16	41-50	M	Administrativo	Posgrado	2
17	31-40	M	Administrativo	Carrera técnica	4
18	31-40	F	Administrativo	Licenciatura	4
19	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	3
20	41-50	M	Empleado	3er. Semestre normal superior	7
21	20-30	M	Empleado	Pasante de Ingeniero en audio.	3
22	31-40	M	Empleado	Bachillerato	2
23	31-40	F	Empleado	Bachillerato	4
24	31-40	M	Empleado	5to. Semestre de psicología	4
25	41-50	M	Empleado	Preparatoria	3
26	41-50	M	Empleado	Carrera técnica	2
27	41-50	M	Empleado	Preparatoria	3
28	41-50	M	Empleado	4to. Semestre de ingeniería electrónica y comunicaciones	3
29	41-50	M	Empleado	4to. semestre ingeniero electromecánico	4
30	20-30	M	Empleado	Licenciatura	3
31	20-30	M	Empleado	Técnico en informática	2
32	41-50	F	Empleado	Profesional	4
33	41-50	M	Empleado	Preparatoria	3
34	41-50	M	Empleado	Preparatoria	1
35	41-50	F	Empleado	Profesional	2
36	20-30	M	Empleado	Preparatoria	2
37	41-50	M	Empleado	Preparatoria	2
38	20-30	F	Empleado	Profesional	2
39	41-50	M	Empleado	Contador público	3
40	31-40	M	Empleado	Licenciatura	3
41	31-40	M	Empleado	Preparatoria	2
42	31-40	M	Empleado	Licenciatura	3
43	20-30	F	Empleado	Media Superior	1
44	31-40	M	Empleado	Secundaria	4
45	41-50	M	Servicios	Pasante de Universidad	1

45 encuestados y sus resultados del perfil Descoordinada.

k) Por perfil Burocrática.

TOTAL DE LA MUESTRA	DATOS DE LOS ENCUESTADOS				PUNTUACION POR PERFIL
	EDAD	GENERO	PUESTO	MAXIMO GRADO DE ESTUDIOS	BUROCRATICA
1	41-50	M	Directivo	Licenciatura	6
2	51 o más	M	Directivo	Profesional	6
3	41-50	M	Directivo	Licenciatura	4
4	41-50	M	Directivo	Universitario	7
5	41-50	F	Administrativo	Profesional	6
6	41-50	M	Administrativo	Pasante de Licenciatura en empresas	3
7	31-40	F	Administrativo	Carrera técnica	4
8	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	5
9	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	4
10	31-40	M	Administrativo	Licenciatura en música	2
11	41-40	F	Administrativo	Profesional	6
12	41-50	M	Administrativo	4to. Semestre de ingeniería	3
13	20-30	M	Administrativo	Licenciatura	5
14	20-30	F	Administrativo	Preparatoria	2
15	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	2
16	41-50	M	Administrativo	Posgrado	1
17	31-40	M	Administrativo	Carrera técnica	2
18	31-40	F	Administrativo	Licenciatura	2
19	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	2
20	41-50	M	Empleado	3er. Semestre normal superior	2
21	20-30	M	Empleado	Pasante de Ingeniero en audio.	2
22	31-40	M	Empleado	Bachillerato	4
23	31-40	F	Empleado	Bachillerato	6
24	31-40	M	Empleado	5to. Semestre de psicología	2
25	41-50	M	Empleado	Preparatoria	1
26	41-50	M	Empleado	Carrera técnica	3
27	41-50	M	Empleado	Preparatoria	5
28	41-50	M	Empleado	4to. Semestre de ingeniería electrónica y comunicaciones	2
29	41-50	M	Empleado	4to. semestre ingeniero electromecánico	3
30	20-30	M	Empleado	Licenciatura	4
31	20-30	M	Empleado	Técnico en informática	3
32	41-50	F	Empleado	Profesional	2
33	41-50	M	Empleado	Preparatoria	2
34	41-50	M	Empleado	Preparatoria	3
35	41-50	F	Empleado	Profesional	4
36	20-30	M	Empleado	Preparatoria	3
37	41-50	M	Empleado	Preparatoria	3
38	20-30	F	Empleado	Profesional	3
39	41-50	M	Empleado	Contador público	2
40	31-40	M	Empleado	Licenciatura	2
41	31-40	M	Empleado	Preparatoria	3
42	31-40	M	Empleado	Licenciatura	4
43	20-30	F	Empleado	Media Superior	6
44	31-40	M	Empleado	Secundaria	3
45	41-50	M	Servicios	Pasante de Universidad	4

45 encuestados y sus resultados del perfil Burocrática.

I) Por perfil Desbordada.

TOTAL DE LA MUESTRA	DATOS DE LOS ENCUESTADOS				PUNTAJACION POR PERFIL
	EDAD	GENERO	PUESTO	MAXIMO GRADO DE ESTUDIOS	DESBORDADA
1	41-50	M	Directivo	Licenciatura	3
2	51 o más	M	Directivo	Profesional	4
3	41-50	M	Directivo	Licenciatura	1
4	41-50	M	Directivo	Universitario	1
5	41-50	F	Administrativo	Profesional	3
6	41-50	M	Administrativo	Pasante de Licenciatura en empresas	4
7	31-40	F	Administrativo	Carrera técnica	1
8	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	6
9	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	1
10	31-40	M	Administrativo	Licenciatura en música	1
11	41-40	F	Administrativo	Profesional	3
12	41-50	M	Administrativo	4to. Semestre de ingeniería	1
13	20-30	M	Administrativo	Licenciatura	7
14	20-30	F	Administrativo	Preparatoria	1
15	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	1
16	41-50	M	Administrativo	Posgrado	3
17	31-40	M	Administrativo	Carrera técnica	1
18	31-40	F	Administrativo	Licenciatura	1
19	31-40	M	Administrativo	Licenciatura	1
20	41-50	M	Empleado	3er. Semestre normal superior	1
21	20-30	M	Empleado	Pasante de Ingeniero en audio.	1
22	31-40	M	Empleado	Bachillerato	1
23	31-40	F	Empleado	Bachillerato	1
24	31-40	M	Empleado	5to. Semestre de psicología	1
25	41-50	M	Empleado	Preparatoria	2
26	41-50	M	Empleado	Carrera técnica	1
27	41-50	M	Empleado	Preparatoria	1
28	41-50	M	Empleado	4to. Semestre de ingeniería electrónica y comunicaciones	1
29	41-50	M	Empleado	4to. semestre ingeniero electromecánico	1
30	20-30	M	Empleado	Licenciatura	1
31	20-30	M	Empleado	Técnico en informática	4
32	41-50	F	Empleado	Profesional	1
33	41-50	M	Empleado	Preparatoria	1
34	41-50	M	Empleado	Preparatoria	4
35	41-50	F	Empleado	Profesional	1
36	20-30	M	Empleado	Preparatoria	1
37	41-50	M	Empleado	Preparatoria	4
38	20-30	F	Empleado	Profesional	1
39	41-50	M	Empleado	Contador público	1
40	31-40	M	Empleado	Licenciatura	1
41	31-40	M	Empleado	Preparatoria	1
42	31-40	M	Empleado	Licenciatura	1
43	20-30	F	Empleado	Media Superior	7
44	31-40	M	Empleado	Secundaria	2
45	41-50	M	Servicios	Pasante de Universidad	2

45 encuestados y sus resultados del perfil Burocrática.