

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA  
DIVISION DE POSGRADO  
MAESTRIA EN PSICOLOGIA  
LABORAL Y ORGANIZACIONAL



PROYECTO DE CAMPO:

ESTUDIO DIAGNOSTICO A NIVEL DESCRIPTIVO ENTRE  
DIRECTIVOS Y EMPLEADOS, EN RELACION AL ADN-Profilier  
ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA  
UNIVERSITARIA.

PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRIA  
EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

PRESENTA:

LIC. YURIKO AIDE SALDANA MARTINEZ

MONTERREY, N. L., MEXICO, ABRIL 2011

TM  
Z7201  
FPs  
2011  
S259



1020169327



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DIVISIÓN DE POSGRADO.

---

**Maestría en Psicología Laboral y Organizacional.**

Proyecto de Campo:

**ESTUDIO DIAGNÓSTICO A NIVEL DESCRIPTIVO ENTRE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS, EN RELACIÓN AL ADN- Profiler ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA.**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

PRESENTA:

Lic. Yuriko Aide Saldaña Martínez.

ASESOR:

MD. Álvaro Antonio Ascary Aguillón.

MC. José Armando Peña Moreno.

Mtra. Irma Fernández Tovar.

---

Monterrey, Nuevo León, México, Abril del 2011.

## Índice

Contenidos	Páginas
<b>Agradecimientos.</b>	5
<b>Introducción.</b>	8
<b>1. Breve descripción sobre la organización a intervenir/evaluar.</b>	9
1.1 Historia.	10
1.2 Visión.	11
1.3 Misión.	12
1.4 Valores.	13
1.5 Informante Clave.	14
<b>2. Planteamientos estratégicos para el desarrollo del estudio.</b>	14
2.1 Planteamiento del problema.	15
2.2 Justificación del proyecto.	16
2.3 Objetivo general.	17
2.4 Objetivos del proyecto.	17
<b>3. Marco de referencia teórico del proyecto.</b>	19
3.1 Antecedentes sobre el ADN Organizacional.	20
3.2 ¿Qué es el ADN Organizacional?	22
3.3 Perspectivas sobre el ADN Organizacional.	24
3.4 Los cuatro bloques del ADN Organizacional.	27
3.5 Los perfiles del ADN Organizacional.	31
3.6 Radiografía Nacional e Internacional.	33
3.7 El futuro del ADN Organizacional.	60

<b>4. Metodología para la intervención diagnóstica del proyecto.</b>	66
4.1 Diseño.	67
4.2 Hipótesis .	67
4.3 Operacionalización de variables.	67
4.4 ¿Quiénes participaron?	67
4.5 ¿Dónde se llevo a cabo el proyecto?	68
4.6 ¿Con qué instrumento se llevo a cabo el proyecto?	68
4.7 ¿Cómo se llevo a cabo el proyecto?	68
<b>5. Descripción e interpretación de los resultados (Basado en objetivos e hipótesis).</b>	70
a. Determinar la tendencia general sobre el ADN Organizacional con base al sentir del talento humano a nivel muestra total.	71
b. Describir la tendencia general del ADN Organizacional con base al sentir del talento humano a niveles puestos.	72
c. Determinar la tendencia de cada bloque del ADN Organizacional con base al sentir al total de muestra y por puesto.	76
d. Identificar el perfil de ADN Organizacional con base a la muestra total.	96
<b>6. Conclusiones sobre el proyecto.</b>	98
<b>7. Recomendaciones en relación al proyecto.</b>	101
<b>Referencias.</b>	103
<b>Anexos.</b>	104

## Agradecimientos.

---



Agradezco a mi **familia** (mi mamá **Yolanda**, mi papá **Álvaro**, mi hermano **Álvaro de Jesús**, mi hermana **Kaori**, mi cuñado **Luis** y mi sobrino **Luis Fernando**) que siempre me han apoyado y brindado su amor y cariño en mi vida y en esta etapa de mi formación profesional, quienes siempre han estado presentes animándome a seguir adelante, a conseguir mis metas y logros que hoy alcanzo, muchas gracias por ser mi familia.

A un gran apoyo **Carlos Fernando** que ha sido una parte esencial en mi vida tanto personal como profesional, gracias por estar a mi lado siempre brindándome las palabras exactas y necesarias para no desistir ni dejarme vencer cuando así lo pensaba, siempre estuviste a mi lado para brindarme un panorama alentador y prometedor, te quiero muchísimo gracias.

A mis amigos, amigas, comadres y compadres de la maestría, del trabajo y de mi vida entera: **Yara García, Mary Chavira, Vielka Cáceres, Lulú Zambrano, Nancy Acevedo, Nora Castruita, Vicky Sánchez, Diana Coronado, Janeth Rodríguez, Brenda Sánchez, Brenda Montemayor, Acsa Saucedo, Diana Chapa, Alba Garrido, Josué Trejo, Juan Manuel Vidales, Meme Hernández, Pablo Huerta, Víctor Díaz, Héctor Espinosa, Brenda Chapa, Blanca López, Ricardo Varela, Pablo Castillo, Ana Victoria Báez, Elvia Herrera, Gina Ortigón, Karla Herrera, Sonia del Mercado, Mine Paredes, Eny Guerrero, Rosario González, Elena Cruz, Yadira Torres, Víctor Ibarra, Magaly Cárdenas, Kathy Martínez, Martha Calderón, Bella Aurora Garza,** y a todas las personas que siempre me dieron un “échale ganas, ya pronto acabas” o alguna palabra de aliento que cada quien en su momento preciso me hicieron sentir con mayor capacidad de culminar esta etapa de mi vida, gracias no saben cuánto contribuyeron en este esfuerzo que hoy les agradezco con todo mi corazón.

A mis amigos, compañeros, consejeros y grandes seres humanos que siempre estuvieron a lo largo de estos dos años de la maestría junto a mí; en cada clase y en cada equipo que formábamos estuvieron ahí presentes, siempre estarán en mi corazón y nunca olvidare todas sus palabras de apoyo y grandes consejos, gracias por aguantarme en mis arranques de enojo de tristeza en fin de tantas emociones y sentimientos solo recuerden que le agradezco a Dios por ponerlos en mi camino muchas gracias: **Oswaldo Jiménez y Eugenio Pargas**, siempre seremos los tres mosqueteros.

A mis **maestros** quienes a base de dedicación y tiempo me han impartido todos sus conocimientos y gracias a ellos hoy soy la profesionista integra y completa.

A mi maestro y asesor **Mtro. Álvaro Antonio Ascary Aguillón Ramírez**, quien con toda su dedicación y esmero me brindo toda su ayuda y apoyo incondicional para terminar este proyecto que hoy presento con gran orgullo, siendo una persona con una infinita sabiduría y un gran conocimiento me ha guiado y asesorado en mi etapa profesional y laboral.

A mi amigo **Mtro. Raúl Humberto Marín Soto**, quien siempre me brindo su conocimiento y comprensión, y todo el apoyo infinito gracias por escucharme y brindarme su amistad por aclararme dudas en todos los sentidos de mi vida, tanto personal como profesional, y que gracias a todo esto hoy termino una etapa en mi vida; me ha brindado la sabiduría para tomar decisiones importantes en mi carrera laboral, inculcándome el valor de ser leal, responsable, tenaz, dedicada y exigente conmigo misma en mis actividades escolares y laborales.

Al **Dr. Eduardo Leal Beltrán** Coordinador de la Maestría en Psicología Laboral y Organizacional, siendo una persona dedicada y siempre atento a las circunstancias y situaciones que se presentaran en clases, siempre al pendiente de los alumnos y con gran disponibilidad para escucharnos y orientarnos.

A mi jefe el Director **Mtro. José Armando Peña Moreno** y al Subdirector de Posgrado **Mtro. Arnoldo Téllez López**, personas admirables y dignos ejemplos de esfuerzo y dedicación al trabajo quienes me han brindado su confianza,

amistad y apoyo incondicional para conseguir este logro profesional sin su apoyo no hubiese podido lograr lo que hoy culmino con gran satisfacción siempre contando con ellos para poder superarme cada día; personas ejemplares, siempre firmes en sus decisiones, pensamientos y metas, gracias por todo este apoyo que me han brindado.

A **DIOS** que siempre ha estado en mi vida y en mi corazón, brindándome su infinito amor, apoyo y sobretodo que nunca se ha alejado de mi lado, gracias a él que me dio las fuerzas necesarias para seguir adelante y que hoy sigo luchando por lograr mis metas y objetivos.

**¡GRACIAS!** Simple y sencillamente no tengo otra palabra en mi mente y en mi corazón, porque cada uno de ustedes ha contribuido a que hoy culmine una importante etapa de mi vida profesional y personal.

**Con toda mi sinceridad y agradecimiento.**

**Yuriko Aide Saldaña Martínez.**

## Introducción.

---

El presente proyecto de investigación es una propuesta innovadora para diagnosticar el sentir del talento humano universitario (administrativos, servicios, docentes y directivos de la facultad de psicología). A través de una herramienta denominada "ADN Organizacional", la cual mide la percepción que tiene dicho talento humano hacia cuatro bloques específicos que son: Estructura, Motivadores, Toma de Decisiones e Información. Además incluye una visión general sobre el perfil de la organización, orientado hacia rasgos organizacionales como lo son: Resistente, Justo a Tiempo, Militar, Pasivo-Agresivo, Descoordinada, Burocrática y Desbordada.

Para el desarrollo de este proyecto se recurrió al diseño exposfacto transversal el cual permitió una metodología de corte diagnóstico a nivel comparativo entre el sentir del empleado y el directivo, esto con el fin de conocer las perspectivas de ambos puestos y por ende enriquecer a través de una serie de sugerencias y recomendaciones a la institución educativa.

Resulta importante mencionar que tanto el planteamiento del problema, hipótesis y objetivos están orientados a explorar y determinar la tendencia del ADN Organizacional con el fin de conocer qué nivel de salud muestra la institución, para esto último se recurrió a un análisis estadístico de corte general y particular de cada bloque a través de un modelo de rangos.

“Esperar es una prueba, es tendencia a madurar, comprender que lo que esperas, puede hacerse realidad”.

Pablo Cerda.



**Capítulo 1: Breve descripción sobre la organización a intervenir/evaluar.**

## 1.1 Historia.

El 17 de Junio de 1966, el H. Consejo Universitario en Sesión Ordinaria aprobó la creación de la sección de Psicología, con la decisión de que dicha sección formara parte de la Facultad de Filosofía y Letras, con la aclaración de que si al año siguiente a su aprobación se encontrara que Universidades importantes de otros lugares cambiaran el sistema de incluir la sección de Psicología en la Facultad de Filosofía y Letras, se estudiaría la posibilidad de que del segundo al quinto año de la carrera se cursaran en la Facultad de Medicina. La sección de Psicología, inició su funcionamiento con un plan de estudios compartido con las carreras de Filosofía y Letras. En el año de 1968, se integran al currículo materias con contenidos mayormente psicológicos, compartiendo todavía algunos aspectos de las carreras antes mencionadas. Las características de dicho plan eran: anual, integrado por 46 cursos, orientado a formar un psicólogo general y con práctica mínima. En 1970, se integra un currículo exclusivo para los estudiantes de Psicología, lo que dio lugar al inicio de la independencia de la Facultad de Psicología.

En 1973, se funda por el Consejo Universitario, la Facultad de Psicología con presupuesto y estructura administrativa propia, ubicada en el área médica, este hecho se da en el contexto de la reforma de la educación superior en el ámbito nacional, que implicaba la revisión y la modificación de planes de estudios vigentes. Así surge un nuevo plan de estudios con las siguientes características: plan semestral con una área básica común con duración de seis semestres, cinco áreas de acentuación de séptimo a décimo semestre, con influencia de materias del plan de estudio de la Facultad de Medicina. Este plan estuvo vigente hasta el año de 1995 con modificaciones parciales realizadas en 1982.

En la década de los 80's, se realizan estudios con la intención de obtener información para apoyar la transformación curricular y sobre la base de éstos, elaborar un diagnóstico institucional y análisis minucioso de contenidos, estructura curricular y administrativa, práctica docente y pertinencia de la

formación del estudiante al entorno social y a los avances teóricos, metodológicos y de práctica profesional de los egresados de psicología. Se puso en marcha un programa de formación de profesores que contemplaba tópicos educativos y disciplinares, lo anterior culminó con la propuesta y reestructuración, que en el año de 1995 fue presentado a la Junta Directiva y al Consejo Universitario para su aprobación y puesta en marcha.

Este currículo fue resultado del análisis de los antecedentes históricos, relacionados con la formación profesional del psicólogo en nuestra Universidad; así como de las condiciones en las cuales se desarrollaría el proyecto educativo.

Se pretendió situar el proceso escolar de la institución en las condiciones socio-económicas y culturales características de la sociedad Neoleonesa, donde se destaca la producción industrial y el intercambio comercial como la base de la actividad económica, con un pronunciado acento pragmático, tamizado por una visión de costo-beneficio. Por otro lado contemplaba el estado y desarrollo del Sistema Nacional de Educación Superior para ubicar el desenvolvimiento y la problemática de la Universidad Autónoma de Nuevo León y por supuesto la de la Facultad de Psicología, resaltando la característica de que el Estado impulsa una política educativa para el nivel superior, tendiente a incrementar el número de egresados de las áreas científico-tecnológicas, habilitándolos para su incorporación a procesos de producción manufacturera-industrial altamente tecnificados y buscar a largo plazo igualar los niveles de calidad de las Universidades Mexicanas a las de sus socios comerciales. Para lo cual, la Universidad llevó a cabo la reforma pertinente en las preparatorias con el marcado acento científico-tecnológico anteriormente enunciado. En ese contexto la reforma realizada debería contemplar en su propuesta las anteriores líneas marcadas.

13 El plan de estudios se revisó después de cinco años de vigencia y atendiendo las recomendaciones de las CIEES, de los estudiantes, maestros y expertos de la facultad. Para este efecto se formó un comité de revisión curricular interno que cuenta con apoyo de asesores externos, expertos en la disciplina y teoría curricular. El avance se encuentra en la fase de revisión de estrategias, integración y análisis de los datos para considerar su modificación. Por lo anterior, el Programa Formación General Universitaria (FOGU) se incorporó y adecuó al plan actual, así mismo se hicieron las modificaciones necesarias al perfil de egreso y la estructura curricular, el cual entró en vigor en agosto del 2009.

Lo anterior en respuesta a los cambios solicitados por la Secretaria Académica de la U.A.N.L. a través de la Coordinación de Estudios Generales y de acuerdo con "VISIÓN U.A.N.L. 2012" y el documento "Construyendo el Futuro" en los proyectos relativos a los estudiantes, que establecen la preparación integral e intercultural de los mismos.

Para que la Universidad cumpla con el modelo de institución expresado en la Visión al año 2012, se impulso un conjunto de programas y proyectos estructurados a partir de cada una de las áreas estratégicas y ejes transversales estipulados. Como el Programa de mejoramiento de la administración y la gestión universitarias, la Integración de un sistema de planeación y evaluación de la efectividad y la eficiencia institucionales así como la certificación de los procesos para mejorar la administración y la gestión. La Facultad de Psicología implemento un Sistema de Gestión de Calidad el cual esta Certificado desde hace 7 años con la Norma de Calidad ISO 9001:2008.

## 1.2 Visión.

Ser en el 2012 la Facultad de Psicología del país con mayor reconocimiento y acreditación nacional e internacional.

### 1.3 **Misión.**

Formar y desarrollar profesionales competentes en el ejercicio y generación de conocimientos en la psicología, caracterizados por su capacidad innovadora, espíritu emprendedor, pensamiento multicultural y formación integral, comprometidos con el desarrollo sustentable de la sociedad.

### 1.4 **Valores.**

#### **Verdad.**

Para realizar sus propósitos y fines, la vida y actividad universitarias se organizan y desenvuelven teniendo como fin el descubrimiento de lo que es verdadero.

#### **Integridad.**

La Universidad tiene la obligación de ser ejemplo de institución gobernada por el valor de la integridad, orientando todos sus actos a la búsqueda de la verdad y apartándose de conductas y prácticas relacionadas con la simulación y el engaño.

### 1.5 **Honestidad.**

Es el soporte fundamental de las virtudes que deben distinguir a la Universidad. La honestidad conduce al conocimiento ya la aceptación de las carencias propias de la condición humana y al reconocimiento de los límites del saber y de la acción.

#### **Respeto a la vida ya los demás.**

Es el fundamento de la libertad y el factor de cohesión que asegura la coexistencia en armonía y paz. Es el valor que permite la apertura hacia los demás, reconociéndolos como iguales. Aquello que permite romper con el egoísmo y establecer las bases para la solidaridad y la vida en comunidad.

**Responsabilidad.**

Significa asumir los compromisos establecidos; enfrentar las obligaciones y cumplirlas; proponerse un plan de vida institucional y realizarlo plena y satisfactoriamente. El universitario responsable es el que cumple con las normas que rigen la vida de la Institución y está consciente de sus obligaciones y del efecto de sus actos, por lo que asume enteramente los compromisos que éstos produzcan.

**Solidaridad.**

Por su esencia misma, la Universidad debe ser solidaria, pues tiene un compromiso con toda la sociedad y, por su origen público, debe atender a todos los ciudadanos por igual.

**Ética.**

En el desempeño de su ejercicio profesional, los egresados de la Universidad deben manifestar la posesión y el acatamiento de los principios y valores que regulan las actividades propias del área correspondiente.

**1.5 Informante clave.**

J.A.M.P, directivo de la Facultad de Psicología.

**“Si tienes a las personas correctas en las sillas correctas y les haces saber cuáles son sus metas y objetivos, y te quitas del camino, el trabajo será hecho”.**

**James Owen.**



## **Capítulo 2. Planteamientos estratégicos para el desarrollo del estudio.**

## 2.1 Planteamiento del problema.

Siempre es relevante tomar en cuenta las nuevas formas e innovaciones de evaluar al comportamiento humano en las organizaciones ya que este tiende a mostrar cambios tanto en sus ideas y conductas. En la actualidad, las organizaciones reconocen que sus termómetros vitales para mantenerse operativos son los aspectos financieros y el grado de motivación, innovación y satisfacción laboral del talento humano. Es por ello, que los diagnósticos o evaluaciones son una herramienta trascendental para conocer el estatus de la organización. Sin restar importancia a lo financiero, lo referente al talento humano es aun más relevante ya que es este mismo el que imprime innovación y vanguardismo a la dinámica de la organización, por ende se refleja en finanzas y otros puntos. Queda claro que hay que pulsar y monitorear el sentir del talento humano a fin de conocer que está pasando en la organización.

Para reforzar este último comentario los autores Gary Neilson, Bruce Pasternack, y Karen Van Nuys (2008), expresaron en su artículo sobre **ADN Organizacional** que las empresas no son entidades monolíticas, son colecciones de individuos que actúan por interés personal. La ejecución de alta calidad ocurre sólo cuando las acciones de los individuos que trabajan en ella son armoniosas entre sí. El desempeño es la suma total de las miles de acciones y decisiones que toman a diario miles de personas en todos los niveles de las empresas.

(<http://gerenciayenergia.blogspot.com/2006/09/el-adn-organizacional-la-tendencia-es.html>).

Indiscutiblemente cualquier organización desea un entorno laboral centrado en el párrafo anterior **y tal es el caso de la Institución Educativa Universitaria en donde se llevará el cabo el presente proyecto.** Ya que esta institución se encuentra en un modelo estratégico de cambio planeado y desea conocer que está sintiendo el talento humano sobre los nuevos retos y proceso que se viven a diario en la organización, todo ello con la finalidad de una mejora continua permanente orientada a la calidad de vida y carrera integral del talento humano.

Pero para ello necesita como parte inicial y trascendental una evaluación diagnóstica que le permita una radiografía clara y objetiva sobre el entorno interno de la institución a fin de ajustar los flancos débiles para alcanzar mejores resultados.

Ante ello se propuso el siguiente planteamiento del problema:

**¿Cuál es la tendencia del ADN - Profiler que se hace presente en la institución universitaria con base a la actitud tanto de empleados como directivos?**

## **2.2 Justificación de proyecto.**

El ambiente de trabajo es vital para el logro de objetivos y metas, es por ello que resulta importante conocer el sentir del talento humano de la Facultad de Psicología, no en balde el Sistema de Gestión de Calidad de nuestra facultad apegado a la Norma ISO 9001:2008 en el punto 6.4 Ambiente de trabajo el cual menciona que la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del servicio, el término "ambiente de trabajo" está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo; para ello se recurre a una nueva implementación de carácter innovador que es la herramienta de ADN Organizacional, ya que esta provee un marco que permite un diagnóstico vanguardista y real a las demandas del entorno sobre los problemas, las fortalezas y futuras modificaciones del comportamiento humano en las organizaciones. El autor Booz Allen (2003), "expresa que necesario identificar el ADN de una organización antes de dar un cambio o el siguiente paso."

Indiscutiblemente, cambiar el ADN de una organización y/o institución significa modificarla en todos sus niveles, para hacerla capaz de adaptarse y corregirse ante las demandas y retos, en donde permita organizar sus planes, objetivos y detalles que faciliten su operatividad, pero sin dejara de involucrar la importancia de las emociones del talento humano en pro de una organización más saludable.

### **2.3 Objetivo general.**

Conocer el sentir del talento humano (directivos y administrativos) de la facultad de psicología en relación al ADN Organizacional de la misma.

### **2.4 Objetivos del proyecto.**

- Identificar la tendencia general sobre el ADN Organizacional con base al sentir del talento humano a nivel muestra total.
- Describir la tendencia general del ADN Organizacional con base al sentir del talento humano a niveles puestos.
- Identificar la tendencia de cada bloque del ADN Organizacional con base al sentir al total de muestra y por puesto.
- Identificar el perfil de ADN Organizacional con base a la muestra total.
- Ofrecer a nivel comparativo el perfil de la institución en modelo saludable y no saludable con base al rol de la muestra.
- Ofrecer una serie de sugerencias orientadas a la mejora continua de la institución.

“El código ADN podría ser el plan empresarial de la organización. Este pequeño y maravilloso código debe quedar grabado en las tablas de piedra de la metodología de cada organización”.

Mihaly Csikszentmihalyi.



### Capítulo 3. Marco de referencia teórico del proyecto.

### 3.1 Antecedentes sobre ADN Organizacional.

Siempre es importante conocer la génesis de todo concepto / concepción ya que esto permite una acervo cultural muy valioso y además ofrece un panorama más claro del tema abordado.

- A finales de los noventas, Linda Honold (1998,1999), estudió cuatro organizaciones identificadas como “potenciadoras”. En la época de su estudio, todas ellas habían usado prácticas potenciadoras durante más de quince años. Encontró que, contrario a lo que pudiera haberse esperado de las cuatro organizaciones que aplicaban un concepto en común, las prácticas gerenciales tenían pocas similitudes entre ellas. Por ejemplo, dos de ellas usaban muchos equipos de trabajo; una sólo usaba en raras ocasiones; una no los usaba en absoluto. Las prácticas de contratación eran muy diferentes. El uso e incluso la existencia de enunciados de misión, visión o valor variaban en los enfoques y desarrollo de cada una de ellas. Las cuatro empresas estudiadas son manufactureras y relativamente pequeñas. Desde la época del estudio, todas ellas han avanzado más allá de las prácticas aquí descritas, son organizaciones dinámicas y los cambios en este entorno se suceden con gran rapidez. A pesar de estas limitaciones, el análisis de sus enfoques a la gestión constituye un ejemplo clásico de las diferencias experimentadas debido a los diferentes tipos de ADN.

(Honold & Silverman, 2009).

- Los casos de innovación espontanea no influyen de una manera significativa e inmediata en el cambio de la organización. Lo que se necesita en estos casos es una reingeniería genética a gran escala, no mutaciones aleatorias en pequeña escala. Hamel y Prahalad (1995), expertos norteamericanos, proponen introducir nuevos miembros del exterior que se crucen con los antiguos, aunque reconoce que este cruce

es un método lento para alterar el código genético de una organización. Esta analogía se podría ampliar considerando las mutaciones esporádicas de las moléculas de ADN, creadoras de nuevas formas de organismos vivos. Los biólogos suponen que estas mutaciones se producen principalmente al azar, y que sólo sobreviven aquellas mutaciones que dan como fruto organismos que se adaptan perfectamente al entorno.

(Menchén Bellón, 2009).

- El concepto de ADN Organizacional fue puesto en práctica por Booz Allen en 2003, cuando lanzó un test, de 19 preguntas, que respondieron 50,000 personas de 100 países por vía electrónica y en papel; los resultados revelaron que la mayoría de las compañías muestran rasgos enfermos y que estos rasgos les impiden poner sus decisiones en acción.

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/marca-y-sello-de-las-oragnizaciones.htm>.

- El ADN 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. Ignacio Díaz e Ignacio Pulido (IESA 2006).

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

- El ADN Organizacional tiene sus raíces en el pensamiento occidental. Reflejado en escritos y prácticas de muchos siglos. Su aplicación en este caso nos permite considerar a las organizaciones en cuatro tipos distintos relacionados con el mundo del trabajo cotidiano.

- ✓ ADN Factual: modelos y cálculos lineales.
- ✓ ADN Conceptual: teorías, paradigmas y conceptos englobadores.
- ✓ ADN Contextual: relaciones en entornos internos y externos.
- ✓ ADN Individual: individuos por sí mismos o con otros.

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

(Honold & Silverman, 2009).

- El ADN dominante de cada organización determina cómo se forma la estructura y los papeles asignados. Las organizaciones basadas en el ADN factual delinea con claridad quién es responsable de qué. La organización de ADN conceptual tiene un liderazgo que, además de proporcionar la dirección estratégica, tiene el papel de incorporar la filosofía del director ejecutivo a las operaciones. La estructura de la organización basada en un ADN contextual está formada por equipos interdependientes. La organización con base de ADN individual cuenta con papeles bien definidos para los empleados, con un fuerte énfasis en la responsabilidad personal.

(Menchén Bellón, 2009).

### 3.2 ¿Qué es el ADN Organizacional?

Definir un concepto es clarificar lo que se desea abordar logrando así contextualizar el mismo en tiempo y espacio.

- Juan José Goñi (2001), director de Proyectos Estratégicos, afirma: "El ADN representa en la economía digital lo que el organigrama y el modelo de funciones en la organización tradicional". En el modelo tradicional casi todo está previsto. El crecimiento consistía en añadir más elementos similares a los ya existentes y los cambios estructurales eran pocos y alejados en el tiempo. Este dominio de lo estable sobre lo cambiante no responde a unas organizaciones que necesitan una respuesta rápida a los factores externos.

(Menchén Bellón, 2009).

- David Bohm (2002), compara el papel esencial del pensamiento con el ADN de los organismos vivos. Habla del ADN mental. Del mismo modo que la división de una célula crea una "copia" de la molécula y así se transmite la información necesaria para ordenar el crecimiento y la estructura de células nuevas, incluyendo las características "erróneas" de la molécula. "Igualmente, podemos decir que en la comunicación el cerebro de cada persona "copia" el pensamiento de otra, a veces fielmente y a veces con características "incorrectas" que tienden a impedir una mayor comunicación y pensamiento".

(Menchén Bellón, 2009).

- Mora Vanegas Carlos (2008), menciona que el ADN de una empresa u organización son aquellos rasgos característicos que definen la forma de funcionar, objetivos a conseguir y medio para conseguirlos de una organización humana.

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

- Menchén Bellón Francisco (2009), expresa que el ADN de una organización está constituido por el conjunto de elementos que van desde la visión de la institución hasta los valores, talentos, metas, estrategias y reglas de acentuación que dirigen la energía humana.

(Menchén Bellón, 2009).

- Honold Linda y Silverman Robert J. (2009), comentan que el ADN Organizacional constituye una manera deliberada de pensar en nuestras empresas y en sus patrones de prácticas de liderazgo y gestión de sus contextos relacionados. Como fundamento para comprender a las organizaciones, sustituye a muchos otros enfoques con respecto a los modelos o formas organizacionales y a otros aspectos como el trabajo en equipo, toma de decisiones y desarrollo de los empleados como consideraciones y actividades separadas o cuando menos más independientes.

(Honold & Silverman, 2009).

### 3.3 Perspectivas sobre el ADN Organizacional.

A continuación se expresan algunas perspectivas sobre el ADN Organizacional

#### A). Francisco Menchén Bellón (2009).

La propuesta de Menchén Bellón consiste en diseñar un tipo de organización que apuesta por fomentar la creatividad y la tecnología, única forma de dar respuestas, actualmente, a la complejidad y las dificultades que conllevan el funcionamiento de cualquier grupo humano, bien pertenezca a la cadena productiva o a la de servicios. Para ello, tendremos que ir al núcleo y conocer la estructura y secuencia de sus genes. El éxito depende de la capacidad de su equipo humano para aprender de manera conjunta y producir nuevas ideas. Para cambiar sus valores esenciales hemos diseñado un nuevo enfoque, basado en el acróstico de la palabra **CENTRO**, que nos recuerda tanto a un centro tecnológico u hospitalario, como a un centro de publicidad o de investigación.

Si se quiere transformar cualquier tipo de organización en una empresa creativa se presenta a continuación la siguiente tabla; el mapa genético que debe distinguir a las organizaciones del nuevo milenio. En el atlas que debe abrir cualquier líder que quiera sobrevivir a los grandes cambios que se esperan de la nueva arquitectura que tendrá que diseñar.

Tabla de elementos que componen una organización creativa:

---

<b>C</b>	<b>Calidad permanente.</b>
<b>E</b>	<b>Entusiasmo compartido.</b>
<b>N</b>	<b>Nuevas tecnologías.</b>
<b>T</b>	<b>Trabajar con imágenes.</b>
<b>R</b>	<b>Renovación continua.</b>
<b>O</b>	<b>Objetivos audaces.</b>

---

Definitivamente los investigadores sobre la genética conductual ponen énfasis en que el vínculo entre un gen y un comportamiento no es el de causa-efecto. Un gen no hace que las personas hagan determinadas cosas, se activa o desactiva en función de una instrucción del entorno. El entorno psicológico tiene un impacto en nuestro comportamiento personal y en el organizacional.

(Menchén Bellón, 2009).

### **B. Perspectiva de Mora Vanegas Carlos (2006).**

Este autor expresa que el ADN de una organización puede describirse a partir de cuatro bases que, combinadas de diferentes formas definen los rasgos únicos de cada organización. Estas bases son las siguientes:

<b>Estructura</b>	<b>Derechos de decisión</b>	<b>Motivación</b>	<b>Información</b>
-------------------	---------------------------------	-------------------	--------------------

La combinación de éstos conforma el ADN Organizacional de las empresas, que al igual que el biológico en las personas, determinan su comportamiento.

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/marca-y-sello-de-las-oragnizaciones.htm>.

### **C. Perspectiva de Sparrow.**

El modelo de Sparrow (1998), es detallado pero está situado en la lógica basada en el ADN individual. Se enfoca en una variedad de procesos de pensamiento, tales como el autístico o en el flujo libre y el sentido intuitivo que la gente tiene sobre las cosas, el estado de ánimo, que se refiere a cómo se procesa el material; y el reforzamiento, que es diferenciado en términos de variedad de parámetros. Tomamos más o menos en cuenta algo, cosas separadas y las localizamos diferencialmente. Sparrow hace notar que el pensamiento de localización tiene

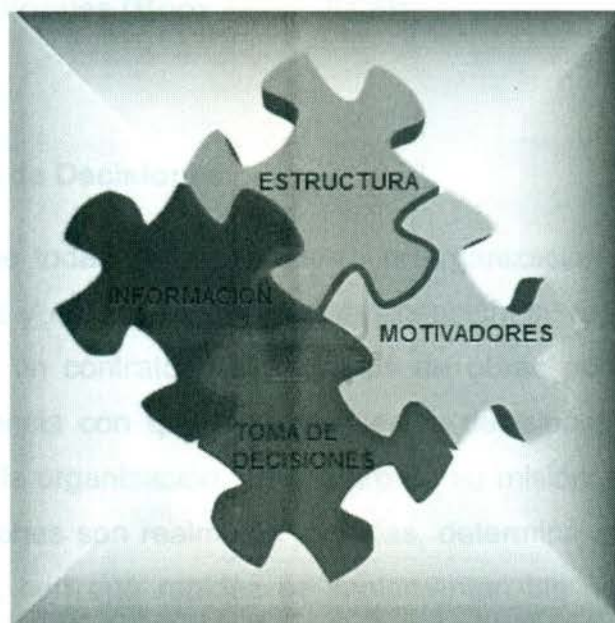
diferentes facetas relativas a cómo encajan las cosas entre sí – pensamiento causal, pensamiento de sistemas y búsqueda de pluralidad, esto es, para lo último, reconocer un contexto histórico y cultural más amplio de la interpretación. Discute formas de pensamiento y continúa con interesantes y complejas representaciones del conocimiento. En este caso, podría decirse la variedad de lógicas se presenta como si estuviera incrustada en el enfoque individual cognitivo.

(Honold & Silverman, 2009).

#### **D. Booz Allen Hamilton (2008) – Consultora.**

Esta consultora establece que hay empresas sanas y enfermas las cuales tienen ciertas características de personalidad como lo son: 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 describe 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, (Vol. Octubre de 2009).

### **3.4 Los cuatro bloques del ADN Organizacional.**

Al igual que los cuatro nucleótidos que componen el ADN humano, hay cuatro elementos básicos en materia de derechos de cualquier organización: la toma de decisiones de ADN, información, motivación y la estructura. Estos determinan en gran medida cómo se comporta una organización por la forma en que se combinan y recombinan.

#### **A. Los cuatro bloques (Booz Allen, 2008):**

- **Toma de Decisiones.**

Es fundamental que todas las personas en la organización estén en constante toma de decisiones y en la gestión de compensaciones, ya sea que se trate de cómo el precio de un contrato, los proyectos de obras públicas o que e-mails contestar. La eficiencia con que se toman estas decisiones determina en gran medida el éxito de la organización, en el logro de su misión. La mecánica interior de cómo las decisiones son realmente tomadas, determina que tan bien trabajan las organizaciones, con qué rapidez se implementan las acciones y cuánto se gasta la última instancia para obtener resultados. Por consiguiente los derechos de decisión debe ser el primer elemento que se ocupan las organizaciones disfuncionales, es la piedra angular de la renovación organizativa eficaz.

- **Motivadores.**

Los motivadores son más que el dinero, sino que también abarcan todos los objetivos, incentivos y oportunidades de carrera que la gente del sistema cuentan para llamar la atención y lograr su misión. Las recompensas, tanto financieras como no financieras, pueden estimular a los individuos para alinear sus objetivos con el de la organización y perseguir con seriedad, o por el contrario, pueden sin darse cuenta, estimular comportamientos contraproducentes que puede crear una separación entre el interés propio y la misión de la organización.

- **Información.**

Los efectos de disponer de una mala información impacta en los diferentes bloques del ADN Organizacional como el de la decisión y motivadores en particular. Sin la información precisa y disponible, los responsables políticos no pueden hacer movimientos rápidos e inteligentes, y los empleados no reciben el reconocimiento, ya sea positivo o negativo de sus acciones realizadas.

La escasez de información en la organización es el equivalente a la analogía de la ingesta de comida chatarra ya que se hincha el sistema con calorías vacías quienes engañan al cuerpo haciéndole creer que se está alimentado cuando en realidad no es así y en el ADN Organizacional se bloquean las arterias de comunicación y se puede llegar o estar al borde de una crisis.

- **Estructura.**

La estructura es la más visible y evidente de los cuatro bloques de construcción del ADN Organizacional y en donde la mayoría de los programas de cambio organizativo inician. Debido a que la estructura es visible; puede mover líneas y cuadros de alrededor y fácilmente demostrar el cambio. Pero la reestructuración no es la solución a los problemas de la mayoría de las organizaciones, sino que es

el resultado lógico de las decisiones tomadas en relación con los bloques anteriores.

Las personas inculcadas con los valores correctos, contando con la información correcta y motivadas por los incentivos adecuados, son la fuerza impulsora detrás de una organización ganadora. El reto fundamental que enfrenta la mayoría de las organizaciones es alinear los cuatro bloques de construcción del ADN Organizacional de manera que el interés propio de los empleados coincida con el de la organización.

Otra forma de exponer los cuatro bloques del ADN Organizacional es la que propone Booz Allen (2008), la cual consiste en un modelo de interrelación que a continuación se detalla:

<b>Estructura</b>	<b>Toma de Decisión</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Contar con programas de promoción que permitan progresar rápido en la organización.</b></li> <li>- <b>Evitar tener muchos niveles con poca área de influencia.</b></li> <li>- <b>Eliminar o reasignar al personal; que se encuentra en posiciones duplicadas.</b></li> <li>- <b>Minimizar las carreras verticales, promover carreras con experiencia multiregión.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir a los responsables de la toma de decisiones ayuda a tener procesos fluidos.</li> <li>- Diferenciar los asuntos que deben decidirse en forma general de aquellos que se deciden en forma local.</li> <li>- Dotar de poder suficiente a líderes de procesos de negocio, aquellos que son responsables del éxito o el fracaso del mismo.</li> </ul>
<b>Motivadores</b>	<b>Información</b>

- **Crear sistemas de incentivos que contemplen aspectos no financieros.**
- **Crear sistemas de evaluación, basados en métricas de desempeño con base en una distribución normal, crear diferenciación y, por lo tanto motivación en el personal.**

- Establecer métricas de desempeño que propicien transparencia y responsabilidad, la comunicación efectiva requiere incentivos que promuevan la búsqueda y compartir la información.
- Contar con mecanismos formales alineados con los objetivos de la organización para revisar las métricas de desempeño.

Ningún elemento se convierte en único, sino que todos son interdependientes. Por lo tanto, las medidas adoptadas para modificar cualquiera o todos los bloques de construcción del ADN Organizacional deben ser coherentes, coordinadas y claras. Jugar con cualquiera de los bloques en forma aislada puede afectar a los otros tres, y podrá crear un retroceso en la organización contrario a que podría ir avanzando hacia su objetivo. Lograr la alineación de una organización adopta diferentes formas de una organización a otra. No hay una respuesta correcta o receta universal que este escrita. El único imperativo es que los cuatro bloques de construcción del ADN Organizacional se encuentren juntos para resolver las disfunciones de la organización.

[www.http://traslate.go.ADN Misi3n](http://traslate.go.ADN Misi3n).

### 3.5 Los perfiles del ADN Organizacional.

Como el ADN de los órganos vivos, el ADN de las organizaciones consiste en cuatro bloques que se combinan para expresar distintas identidades o personalidades. Estos bloques organizacionales: derechos de decisión, motivadores, información y estructura determinan al final cómo una empresa se ve y cómo se comporta, interna y externamente.

Se han identificado siete perfiles del ADN Organizacional, los cuales están compuestos por tres perfiles saludables y cuatro perfiles no saludables, mediante la aplicación del Modelo del ADN Organizacional se ha encontrado que la mayoría de las empresas pueden clasificarse en los siguientes perfiles a mencionar:

Las siete tipos de ADN organizacional (Gary Neilson, Bruce A. 2008).

#### **Resistente:**

**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, además, los recursos y la autoridad necesarios para resolver problemas.**

#### **Justo a tiempo:**

**Aunque no es proactiva, 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.**

**- Militar:**

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.

**- Pasivo-Agresivo:**

Es la organización en la cual todos están de acuerdo pero nadie 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.

**- Descoordinado:**

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.

**- Burocrática:**

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.

**- Desbordada:**

Abrumada por múltiples frentes de gerencia, esta organización tiende a sufrir de parálisis. Cuando se mueve lo hace lentamente y por reacción. Estas organizaciones son frecuentemente burocráticas y están altamente politizadas.

Rev, Strategy-Business, Volumen 2004.

### **3.6 Radiografía Nacional e Internacional.**

#### **A) La situación en México.**

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 adenina, citosina, la timina y la guanina determina las características de cada ser humano como el ser bajitos, la competitividad, el rendimiento y los resultados de una compañía son el reflejo del equilibrio existente entre cuatro elementos: el flujo de información, la toma de decisiones, la estructura y las motivaciones.

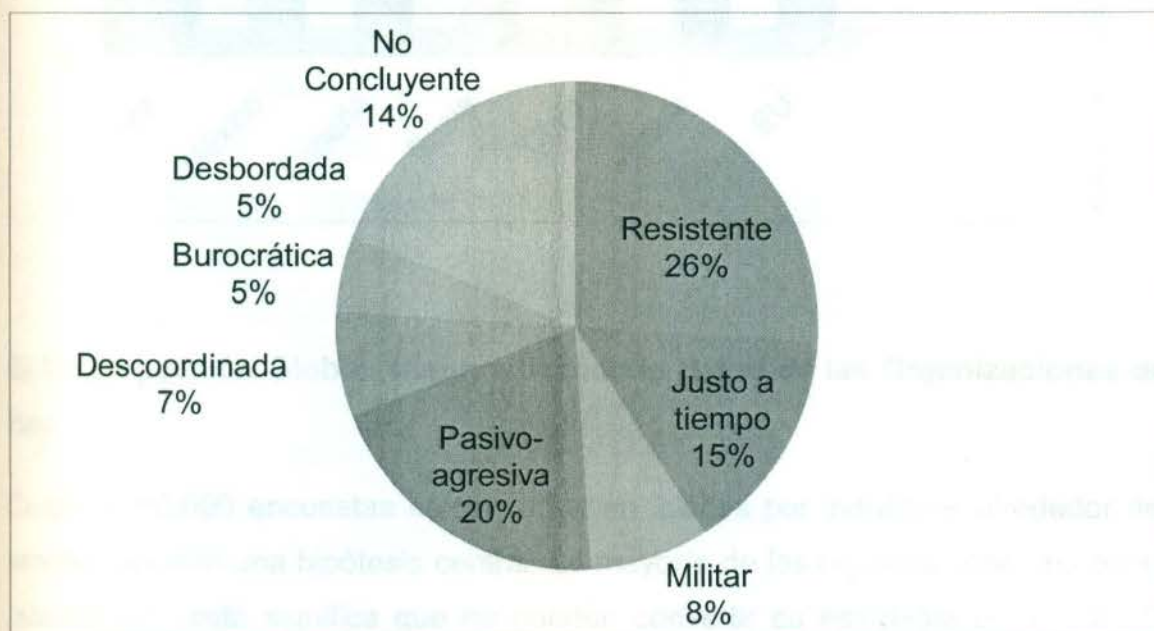
Con base en esto, se establece que hay empresas sanas y enfermas. Entre los perfiles saludables se encuentran: el "resistente" en el que la flexibilidad de la compañía le permite adaptarse rápidamente a los cambios manteniendo una estrategia empresarial coherente, el "militar" una organización dirigida por un equipo directivo reducido y práctico, el "justo a tiempo" empresas que demuestran capacidad para superar obstáculos sin perder la visión general.

Entre los perfiles no saludables resaltan cuatro: el "pasivo-agresivo" donde todos están de acuerdo en lo que hay que hacer, pero no cambia nada; el "descoordinado" aquella con personal talentoso y motivado, pero donde todos jalan en direcciones diferentes; el "desbordado" que creció por encima de las

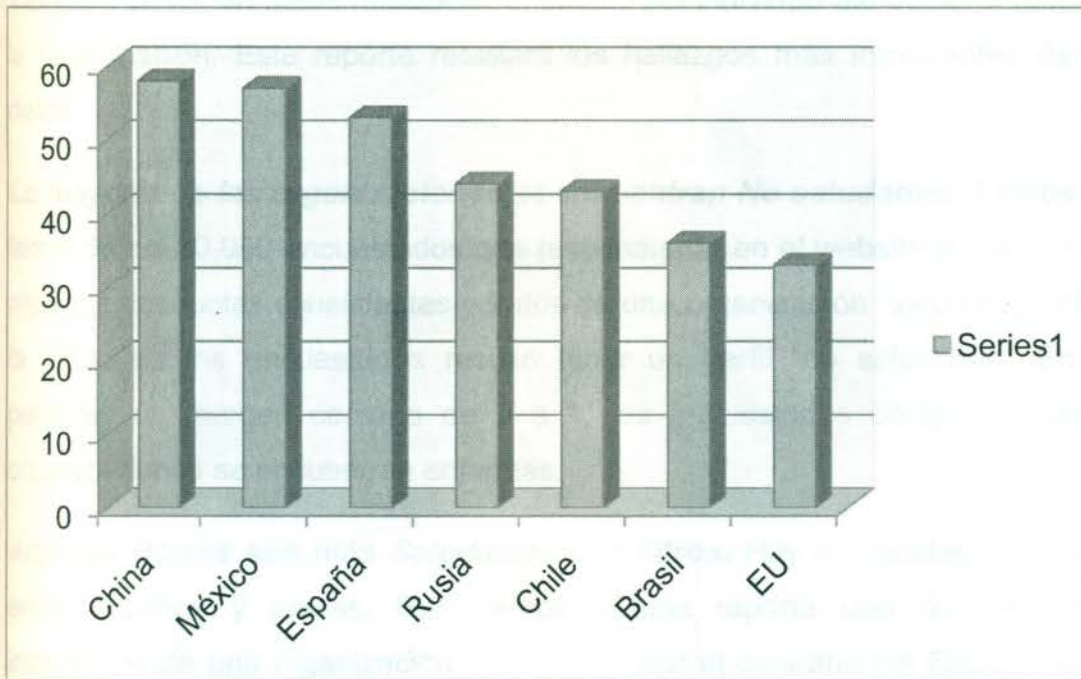
posibilidades y es demasiado grande para ser controlada de manera eficaz y el "burocrático" que es la empresa con una carga de niveles de gestión que le impide actuar antes que la competencia.

Enseguida se ofrece un panorama con base a la consultora de Booz Allen. La cual entrevisto a más de 3,395 mil empelados a través ADN en línea. Los resultados son:

En cuanto a perfiles saludables y no saludables:



Y el resto del mundo:



## B) Un Inspección Global: Diagnosticando la Salud de las Organizaciones de Hoy.

Cerca de 50,000 encuestas completadas en 2 años por individuos alrededor del mundo soportan una hipótesis central: La mayoría de las organizaciones no están "saludables", esto significa que no pueden convertir su estrategia en acción. El impedimento más común para su ejecución es que es una organización "pasiva-agresiva" en donde todos dicen lo adecuado pero ninguno realiza lo mencionado.

Entre diciembre del 2003 y Noviembre del 2005, la empresa Booz Allen encuesta a más de 30,000 alrededor del mundo respecto a la organización en la que trabajan. Los encuestados visitaron una website [www.orgdna.com](http://www.orgdna.com), y respondieron 19 preguntas respecto a toma de decisiones, información, motivadores y estructura. Además cerca de 20,000 encuestas adicionales se completaron por personas que son clientes de Booz Allen en sectores corporativos, de gobierno y no lucrativos.

Los datos representan 23 industrias, 100 países y 8 departamentos internos. También se tienen datos relaciones al puesto del individuo así como el tamaño de la organización. Este reporte resaltara los hallazgos más importantes de estos datos.

**La mayoría de las organizaciones se encuentran No saludables.** Menos de un tercio de los 30,000 encuestados que respondieron en el website publico nuestro, reportan conductas consistentes y tratos de una organización "saludable". Más de la mitad de los encuestados resulto tener un perfil "no saludable". En otras palabras un margen cercano de 2 a 1, los encuestados declararon que sus organizaciones se encuentran enfermas.

**Algunos Países son más Saludables que Otros.** Hay diferencias significativas entre regiones y países. Por ejemplo, China reporta uno de las mayores incidencias de una organización "saludable"; por el contrario los Estados Unidos. De hecho, cualquier país europeo reporto una organización mas "saludable" respecto a Estados Unidos.

**Compañías Saludables Obtienen Mejores Resultados.** Esto no es de sorprenderse, las organizaciones saludables tienen doble probabilidad con respecto a las no saludables de reportar ganancias dentro de la industria promedio.

**Todas las Industrias Sufren Disfunciones Organizacionales Significativas.** Incluso en la industria más saludable menos de la mitad de los encuestados reportaron organizaciones saludables. En la industria más enferma (utilidades) menos de un cuarto de los encuestados obtuvieron un perfil de una organización saludable.

**Organizaciones No Saludables Carecen de Decisiones Correctas.** Solamente el 23% de los encuestados de las organizaciones "no saludables" reportaron que las personas en su organización tienen una idea clara de las decisiones por las cuales proponen.

**Abundancia de Flujo de Información Inadecuada en Organizaciones No Saludables.** El 16% de los encuestados que describieron a su organización como "no saludable" cree que el flujo de información fluye libremente a través de sus organizaciones.

**Organizaciones Largas son Menos Saludables.** Las respuestas de las grandes compañías (en términos de ganancias anuales) son más probables a tener un perfil no saludable que las pequeñas compañías.

**Actitud determina la Actitud.** Más que cualquier grupo en la organización, los ejecutivos perciben sus compañías como altamente funcionales, reportando perfiles más saludables más de la mitad de las veces, en contraste los grupos de menor nivel describieron su organización como "saludable" solamente el 30% de las veces.

### **Un Chequeo Global: Diagnosticando la Salud de las Organizaciones de Hoy.**

---

La mayoría de las organizaciones son inherentemente no saludables.

La hipótesis que es inspirada por la experiencia, informada por la teoría económica, y ahora soportada por datos concretos.

Así como consultores especializados en la transformación organizacional, hemos dedicado décadas en ayudar a clientes a identificar los impedimentos organizacionales para una efectiva ejecución. Basada en esta experiencia, se han identificado siete tipos de organización- tres saludables y cuatro no saludables- que en conjunto describen patrones de conductas persistentes que se han observado en contextos corporativos, gubernamentales, no lucrativos y/o académicos (véase Figura 1). Estos perfiles organizacionales, reflejan diferentes interacciones entre y a través de los cuatro bloques: toma de decisiones, información, motivadores y estructura.

Hemos aplicado a esta tipología algunas de las teorías de la economía de las organizaciones para ayudar a crear una herramienta de asesoría en línea llamada *Org DNA Profiler<sup>SM</sup>* (véase Figura 2). Esta herramienta nos permite un trabajo individual en cualquier organización en el mundo para poder hacer un diagnóstico en su organización en un lapso de cinco minutos. Este es un “test personal” para organizaciones, si así lo ve. Cuando varios individuos de la misma organización toman esta prueba, los resultados revelan la causa raíz de las fallas de la organización y señalan las áreas donde una compañía puede enfocarse para mejorar su habilidad de ejecución. Esta claridad en el diagnóstico es peculiar en el mundo de las organizaciones.

Esta aplicación está disponible desde Diciembre del 2003. A la fecha más de 30,000 personas han visitado el sitio y han accedido a la encuesta. Así mismo, cerca de 20,000 perfiles han sido generados en los sitios específicos del cliente para facilitarle la colaboración en todos los sectores antes mencionados.

Este reporte detallará los puntos más importantes recolectados hasta finales del 2005. La aplicación involucra a 23 industrias representativas, desde bancos hasta transporte e incluso compañías de energía, y ocho departamentos internos (recursos humanos, sistemas, jurídico, etc.). Se cuenta con datos del encuestado de su posición dentro de la compañía, así como su nivel de ingreso (véase Figura 1).

Con la incorporación del ítem “país” en Abril del 2004, se pudo iniciar la captura de información del área geográfica y se tiene más de 100 países con diferentes perfiles. El sitio cuenta con 12 idiomas diferentes, incluyendo el alemán, japonés y chino.

## Los Siete Tipos de Organización

Basado en nuestra experiencia trabajando con organizaciones y en nuestra investigación de que tan bien o qué tan mal los cuatro bloques organizacionales – toma de decisiones, información, motivadores, y estructura – están alineados, se han identificado siete tipos principales de organización; cuatro no saludables, y tres saludables:

Ochenta y cinco por ciento de todas las respuestas obtenidas en *Org DNA Profiler<sup>SM</sup>* – caen en alguno de estos siete tipos de “personalidad”, y que no solamente describe los rasgos típicos de una organización sino que también las deficiencias e incluso predecir su comportamiento.

### Perfiles “No Saludables”

### Perfiles “Saludables”

<p>La Organización Pasiva-Agresiva.</p>	<p><b>“Todos están de acuerdo, pero nada cambia”</b></p> <p>Congenian y hay una apariencia de que no hay conflictos; se obtiene fácil un consenso, pero se dificulta implementar los planes acordados.</p>	
	<p><b>“Con éxito a través de la piel de nuestros dientes”</b></p> <p>Inconsistentemente preparado para los cambios; pueden “voltear una moneda” cuando es necesario, sin perder de vista el objetivo principal.</p>	<p>La Organización Justo a Tiempo.</p>
<p>La Organización Descoordinada.</p>	<p><b>“Somos del Corporativo, y estamos para ayudarte”</b></p> <p>Múltiples capas administrativas crean una <i>parálisis analítica</i>; existe un ambiente burocrático y altamente político.</p>	

**“Volando en información”**

Comúnmente manejados por un grupo pequeño y joven; con éxito a través de ejecuciones dadas por un superior y su eficiencia en su modo operativo.

La Organización Militar Precisa.

**“Los buenos tiempos se hallan con un mundo desafiante”**

La Organización Desbordada.

Demasiado largas y complejas para ser controladas efectivamente; no se han delegado autoridades para la toma de decisiones.

**“Tan bueno como se tiene”**

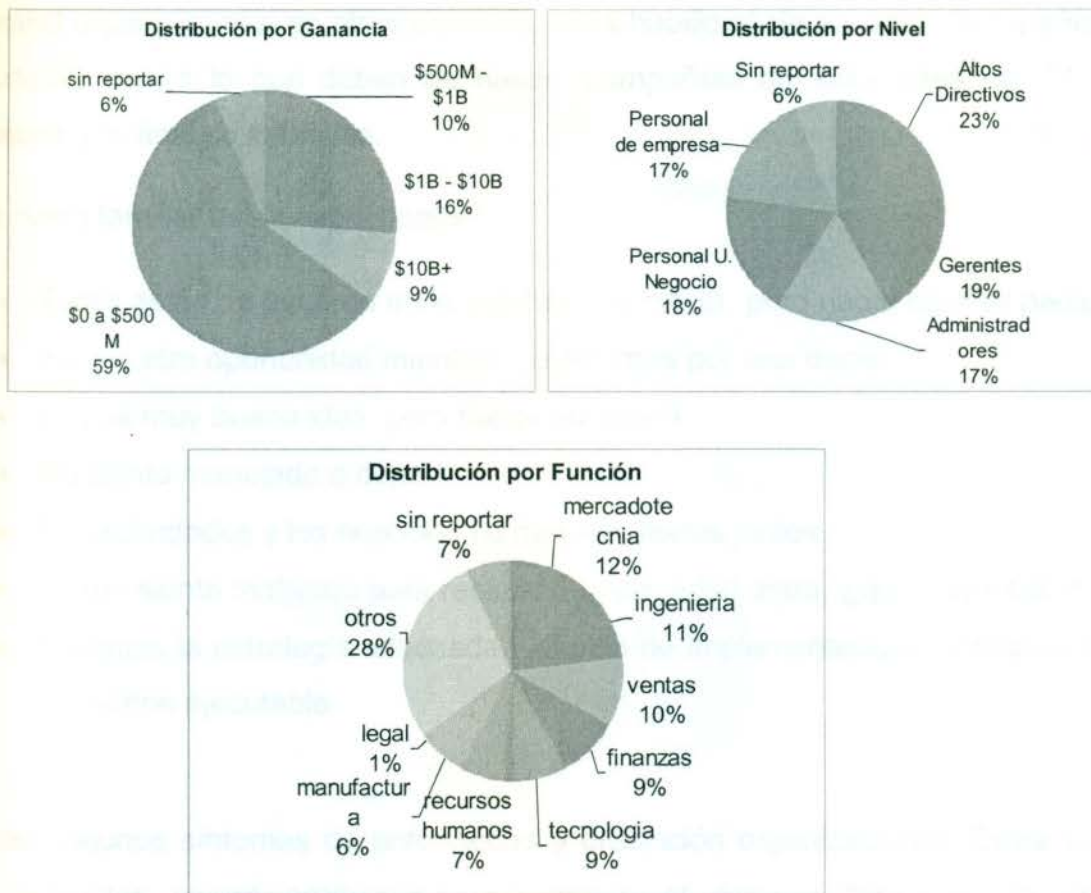
Suficientemente flexible para adaptarse rápido a los cambios del mercado, aun así con enfoque firme y alineado a una estrategia de negocio coherente.

La Organización Resistente.

**“Dejad que florezcan 1,000 flores”**

La Organización Burocrática.

En ella hay personas inteligentes, motivadas, y talentosas que raramente van en la misma dirección al mismo tiempo.



**Figura 1:** Base de datos del *Org DNA Profiler<sup>SM</sup>* que incluye secciones generales de las organizaciones. Porcentajes basados en 30,000 respuestas.

**Diagnostico global:** La mayoría de las organizaciones se encuentran **No saludables**.

Cerca de 50,000 perfiles en dos años alrededor del mundo confirman una hipótesis central: la mayoría de las organizaciones son "no saludables". Esto quiere decir, que la mayoría de los encuestados describen su lugar de trabajo como inherentemente inefectivo. Nuestro "marcador genético" para una organización saludable es su habilidad para traducir rápidamente una estrategia importante y decisiones operativas en acción: 54% de los encuestados que sus organizaciones no pueden hacer esto.

La salud organizacional en otras palabras, es la habilidad de ejecutar. Compañías saludables hacen lo que deben de hacer. Compañías no saludables no. Ellos tropiezan y al final se estancan.

¿Le suena familiar estas expresiones?

- Todos están de acuerdo en lo que hay que hacer, pero nadie cambia nada.
- Hay va otra oportunidad mientras esperamos por una decisión.
- Es una muy buena idea, pero nunca sucederá.
- Me siento manejado o dejado en el olvido.
- Las actividades y los negocios no dan resultados juntos.
- No me siento motivado para realizar una actividad extra, ¿qué hay para mí?
- Tenemos la estrategia adecuada y el plan de implementación, simplemente no parece ejecutable.

Existen algunos síntomas de enfermedad y disfunción organizacional. Estas son las conductas contra productivas que frenan el éxito y liderazgo de una organización y finalmente a su marginalización competitiva.

La habilidad para ejecutar como la salud, no es algo que se pueda contratar u ordenar. Es inherente, ligado a los "genes" de la organización, y expresado en miles de decisiones individuales y acciones que colectivamente constituyen y definen el desempeño. El primer paso para resolver las fallas en la ejecución es entender como estos rasgos fundamentales de una organización influyen y de alguna manera, incluso determinar como uno de estos individuos piensa y actúa en el trabajo. Su comportamiento es lo que deriva los resultados.

Tal como lo muestra la Figura 2, menos de un tercio de los 30,000 encuestados que completaron las encuestas en [www.orgdna.com](http://www.orgdna.com) reportan rasgos y conductas consistentes con un perfil "saludable". Más de la mitad de las respuestas resultaron en uno de los cuatro perfiles "no saludables", siendo el más prevaleciente el Pasivo- Agresivo (para mayores detalles de organizaciones Pasivo-Agresivo, véase el cuadro "Pasivo-Agresivo"). En otras palabras, por un

margen cercano de 2 a 1, los encuestados declararon que sus organizaciones no pueden ejecutar: las decisiones operativas y estratégicas no se trasladaron rápidamente en acciones. Por lo tanto, nuestro hallazgo más sobresaliente es una muy simple pero valiosa lección: La mayoría de las organizaciones, por la propia admisión de sus empleados, se encuentran enfermas.



**Figura 2:** Número de perfiles No Saludables en relación a los Saludables, a una razón de 2 a 1. Porcentajes basados en 30,000 respuestas. Se recopiló como “inconcluso” aquellos resultados con múltiples perfiles o patrones no convencionales durante el análisis de datos.

#### **Algunos Países son más Saludables que Otros.**

Iniciamos la recolección de datos de la localidad de los encuestados varios meses después del lanzamiento del website. Desde entonces, hemos recibido más de 15,000 respuestas incluyendo información completa de las localidades en cuestión, que revelan diferencias significativas a través de las regiones y países.

El doble de europeos, en comparación con los estadounidenses, han tomado la encuesta; y sus respuestas, generalmente, tienen a ser más saludables. De hecho, comparando la proporción de perfiles saludables reportados a través del mundo con datos suficientes<sup>1</sup> muestran que cada país europeo tiene una mejor clasificación (o ranking) que los Estados Unidos (véase Figura 3). Es más, este hallazgo involucra a todos los segmentos de ingresos y niveles de staff/administrativos.

Un segundo hallazgo es que China es una de las naciones más robustas cuando se trata de salud organizacional. Más de la mitad (54%) de todas las encuestas completadas en China tienen un perfil saludable, contra un 31% del muestreo promedio<sup>2</sup> y solo 33% en los Estados Unidos.

#### **Predominio Pasivo-Agresivo**

El mayor número de encuestados usando el *Org DNA Profiler*<sup>SM</sup> – más del 25%- es caracterizado por su organización en la que es como un grupo que presenta patologías de sufrimiento conocido como “Pasivo-Agresivo”. La categoría toma este nombre para las organizaciones que son quietas pero con una tenaz resistencia, en cualquier sentido y en cualquier ámbito, a los directores corporativos.

En las organizaciones Pasivo-Agresivo, las personas se expresan

desempeño no se aprecia con precisión (véase las gráficas a continuación).

Dicho esto, las organizaciones Pasivas-Agresivas no es una donde los malos resultados se pueden atribuir a una hostilidad individual o por malas intenciones. Es, de hecho, un lugar donde personas con buena intención son las víctimas de procesos y políticas defectuosas. Las organizaciones Pasivo-Agresivas son el resultado de la entropía y la conveniencia, así como

<sup>1</sup> Aquellos con 100 o más observaciones.

<sup>2</sup> Porcentajes basados en 30,000 respuestas.

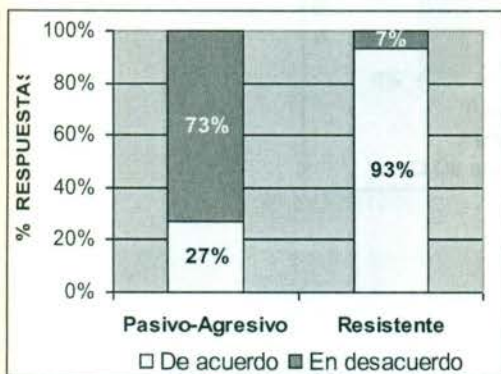
de forma a como los directivos quieren escuchar, y haciendo solamente el esfuerzo suficiente para estar conformes. Viendo más de cerca los resultados, sin embargo, es claro que la ejecución no es su mayor prioridad. En contraste con aquellas organizaciones que resultaron más saludables, las personas que trabajan en organizaciones Pasivas-Agresivas tienen un fuerte sentimiento de que desconocen de qué decisiones son responsables, de que las decisiones no son definitivas, de que la información útil es difícil de obtener, y de que su

accidentes históricos, atado a un combate ocasional de mala conducta que no son corregidos.

En última instancia, una organización se vuelve Pasiva-Agresiva porque ese es el camino de menor resistencia: refleja una decisión hecha por todos los individuos de la organización, la mayoría de ellos con buenas intenciones, en la que no hay una pelea por lo que se cree que no se puede cambiar.

*Las Causas Raíz de la conducta Pasivo-Agresivo*

**Todos tienen una buena idea de las decisiones/acciones para las cuales es responsable.**



**Una vez tomada, las decisiones casualmente son cuestionadas.**



**Los empleados de campo/administrativos usualmente tienen la información que requieren para entender el impacto de sus decisiones diarias.**

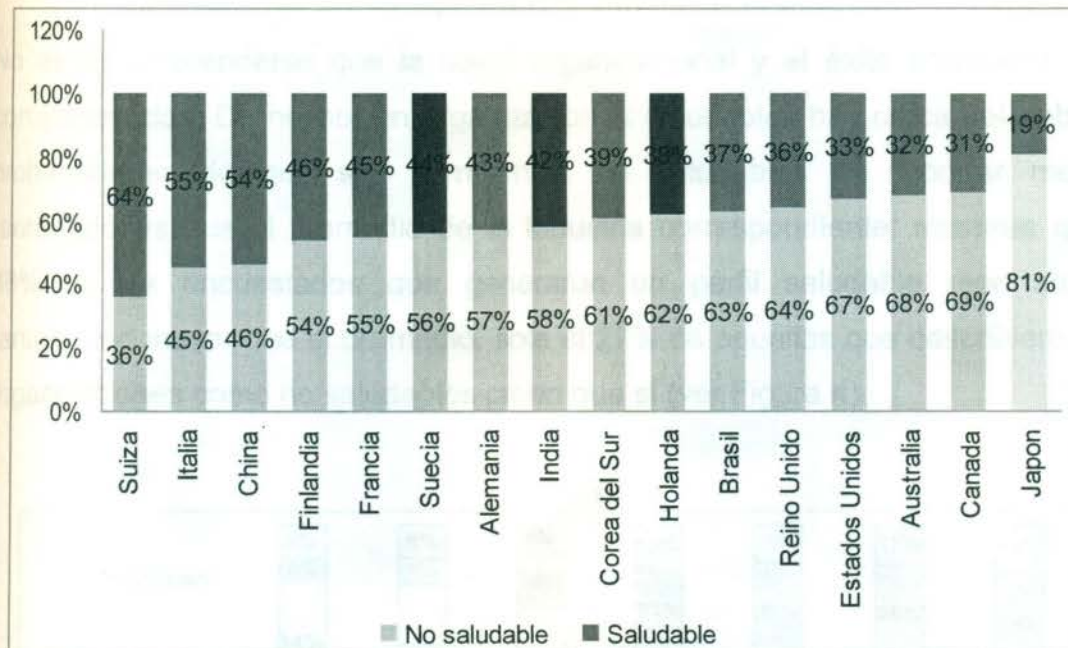


**La información fluye libremente a través de la organización.**



**El desempeño individual en el proceso se evalúa en distintas formas tales como alto, adecuado y bajo.**





**Figura 3: Distinciones Regionales en la Salud Organizacional. Porcentajes basados en 12,958 observaciones completas.**

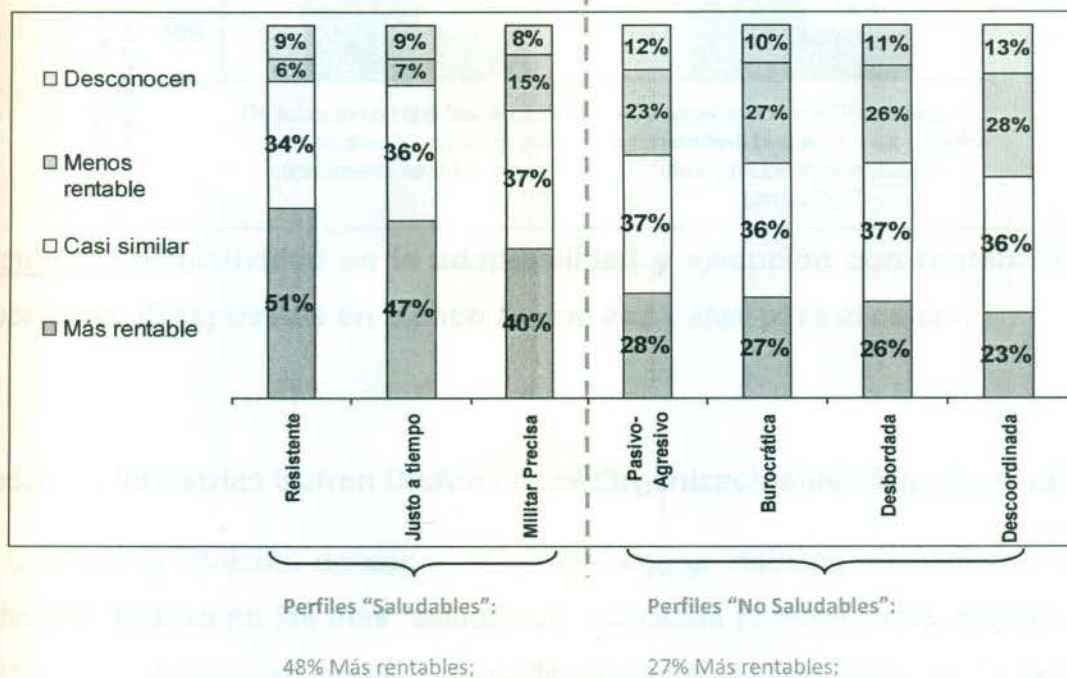
De hecho, los Estados Unidos se encuentran entre los más no saludables dentro del ambiente organizacional acorde a los datos recolectados. Entre otros países con datos suficientes, solo Japón, Canadá y Australia se hallan en una condición peor.

Analizando los datos del cuestionario, tres rasgos parecen estar fuertemente correlacionados con la salud organizacional entre los encuestados de los Estados Unidos. Entre ellos, los que generaron un perfil “saludable” destaca:

- 70% está de acuerdo en que la “información fluye libremente a través de la organización”.
- 61% está de acuerdo en que “Los empleados de campo/administrativos usualmente tienen la información que requieren para entender el impacto de sus decisiones diarias”.
- 60% está de acuerdo en que “Todos tienen una buena idea de las decisiones/acciones para las cuales es responsable”.

### Compañías Saludables Obtienen Mejores Resultados.

No es de sorprenderse que la salud organizacional y el éxito financiero están correlacionadas. De hecho, en organizaciones saludables hay cerca del doble de probabilidades de que sus semejantes no saludables de reportar mejores rentabilidades que el promedio de la industria correspondiente: mientras que el 48% de los encuestados que generaron un perfil saludable reportan una rentabilidad mayor que el promedio, solo el 27% de aquellos que describieron sus organizaciones como no saludables creen que sí (ver Figura 4).



**Figura 4: Organizaciones Más Saludables reportan mayores rentabilidades. Porcentajes basados en 12,465 observaciones completas.**

Una vista más cercana a los resultados a estas preguntas revela que los rasgos más altamente correlacionados con rentabilidades superiores están en la habilidad de traducir rápidamente las decisiones estratégicas y operativas en acción y tener la capacidad de tratar bien los cambios discontinuos que se da en el ambiente competitivo (ver Figura 5).

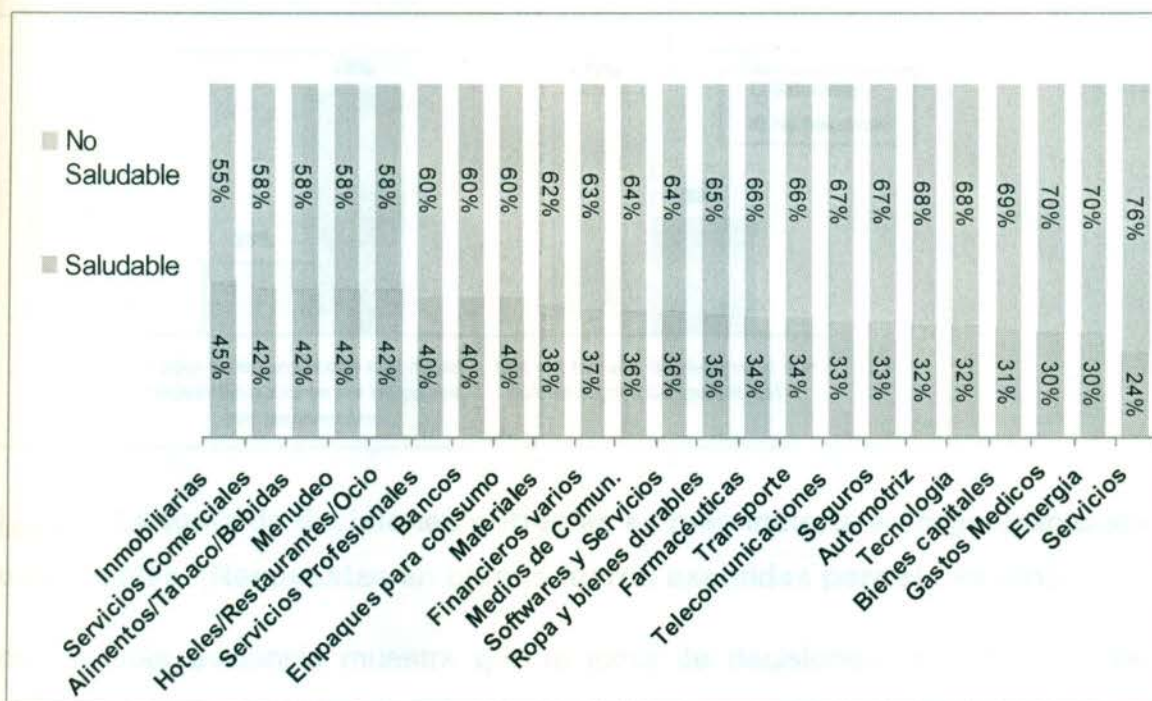


**Figura 5: Correlatividad en la adaptabilidad y ejecución con rentabilidades superiores. (Respuestas en blanco fueron excluidas para el cálculo).**

### Todas las Industrias Sufren Disfunciones Organizacionales Significativas.

Al observar el conjunto de datos, no surge alguna industria en particular como saludable. Incluso en las más "saludables" industrias (inmobiliarios), menos de la mitad de las encuestas muestra un perfil saludable. Mucho peor: en la industria "menos saludable" (servicios), menos de un cuarto de las respuestas indican una organización saludable.

En las industrias menos saludables existe una consistencia remarcada entre los segmentos de ingresos, por lo que el tamaño de la organización por sí sola no hace este resultado (véase Figura 6). Por ejemplo, a comparación de otras industrias, las de servicios y cuidados de la salud caen como las menos "saludables" en los cuatro segmentos de ingresos. Los bienes capitales y compañías de energía se encuentran entre las seis industrias del fondo, en tres de cada cuatro segmentos de ingreso. Se cree que estas organizaciones no saludables sobreviven debido a que compiten dentro de industrias reguladas o donde hay un alto capital tal que actúen como barreras importantes que las protegen de fallar. En contraste, más industrias "saludables" – servicios profesionales, servicios comerciales, hoteles y entretenimiento, inmobiliarias – tienden a ser más abiertamente competitivas.

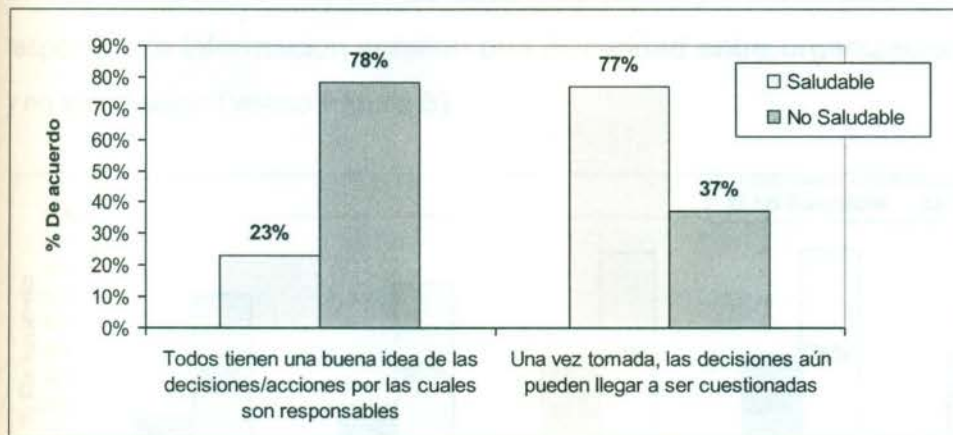


**Figura 6: Diferencias en la Salud Organizacional por niveles sectoriales.**

Porcentajes basados en 23,089 observaciones completas.

### Organizaciones No Saludables Carecen de Decisiones Correctas.

A pesar de su obvia importancia en determinar cómo una organización se desempeñará, las correctas decisiones (es decir, quien decide qué) son pobremente definidas en un número sorprendente de compañías. Solo el 43% de las respuestas en general indican que las personas en su organización tienen una clara idea de las decisiones por las cuales son responsables. Entre los perfiles “no saludables”, el número cae a solo 23%. Menos de uno entre 4 personas en estas organizaciones saben dónde termina su trabajo y dónde empieza el del otro. En contraste, cerca del 80% de los encuestados “saludables” están de acuerdo en que cualquiera en su organización tiene una idea clara de sus decisiones/acciones por las cuales son responsables (véase Figura 7).



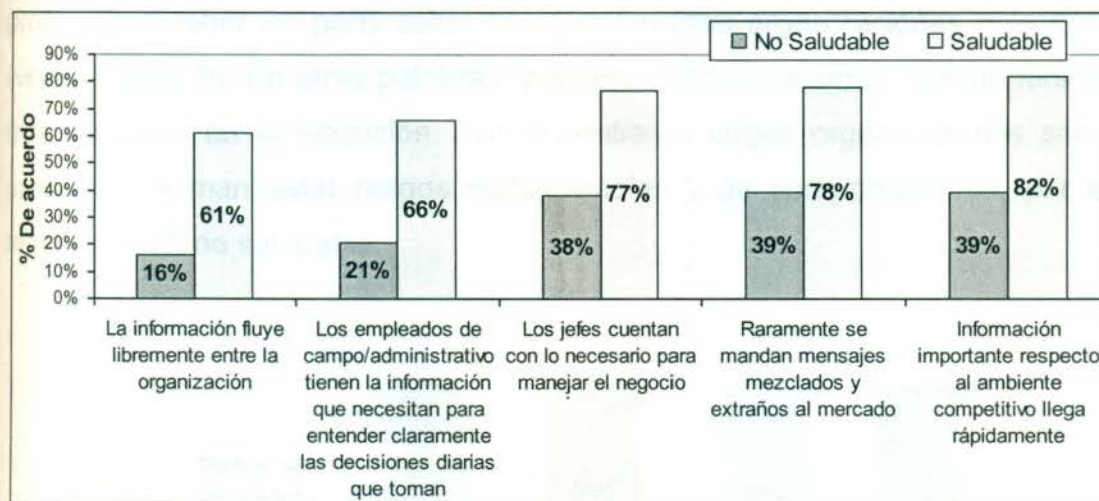
**Figura 7: La toma de decisiones correctas es más incierta en organizaciones no saludables. (Respuestas en blanco fueron excluidas para el cálculo).**

Además, más evidencia muestra que la toma de decisiones correctas no son claras en organizaciones no saludables, y que ocurre en tres de cada cuatro respuestas. En compañías “no saludables” se concuerda que las decisiones, una vez hechas, suelen ser cuestionadas por segunda ocasión, a comparación de un 37% de las respuestas de compañías “saludables”. Los segundos cuestionamientos son un síntoma común de una pobre definición de lo que debe ser una decisión correcta.

Dicho esto, resulta simple aclarar que la toma de decisiones correctas no funcionará como una cura a todos los síntomas. Quienes toman las decisiones no pueden hacerlo efectivamente en ausencia de información precisa y relevante. Y, tal como el siguiente indicador a continuación, la información incompleta o inaccesible es una forma a una organización no saludable.

### Abundancia de Flujo de Información Inadecuada en Organizaciones No Saludables.

A pesar de décadas de avances e importantes inversiones para ESTO, la mayoría de las organizaciones aún tienen dificultad en obtener la información donde se necesita tener. Las respuestas obtenidas en *Org DNA Profiler<sup>SM</sup>* en preguntas respecto a la información señalan una disparidad entre organizaciones saludables y no saludables (véase Figura 8).



**Figura 8: Información que se estanca en organizaciones no saludables. (Respuestas en blanco fueron excluidas para el cálculo).**

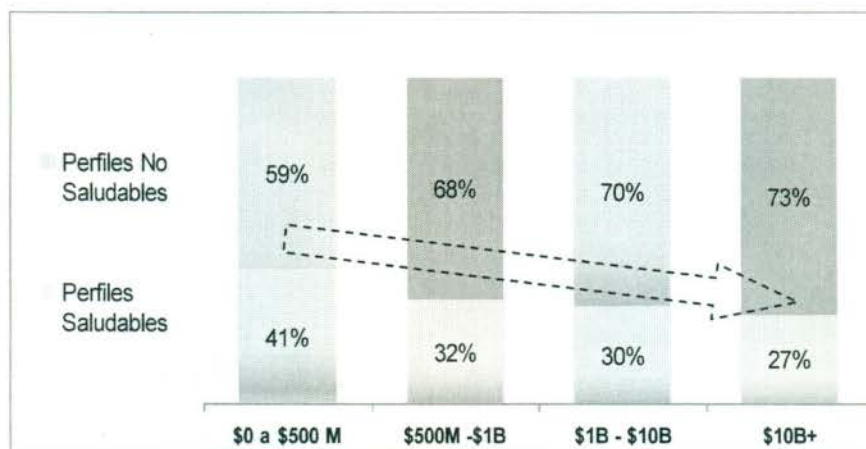
Un 16% de estas respuestas que describieron a sus organizaciones como no saludables reportan que la información fluye libremente en sus compañías, y que solo apenas uno de cada cinco sienten que los empleados de campo/administrativo tienen la información que necesitan para entender

claramente las decisiones diarias que toman. Más de tres veces de las respuestas "saludables" están de acuerdo con esta idea.

Solo dos de cada cinco respuestas "no saludables" están de acuerdo que los jefes tienen (1) lo necesario para manejar el negocio, (2) que raramente mandan mensajes mezclados y extraños al mercado, y (3) que la información importante se provee rápidamente. Es muy probable que el doble de los encuestados saludables respondan afirmativamente estas cuestiones.

### Organizaciones Largas son Menos Saludables.

Mientras que nuestros datos son transversales más que series de tiempo, sugieren que el crecimiento "saludable" es difícil de conseguir. Específicamente, examinando el perfil de distribución por el tamaño de la organización (medido en ganancias) muestra que las respuestas de pequeñas organizaciones son más probables a tener un perfil saludable que aquellas organizaciones más grandes (véase Figura 9). En otras palabras, pequeñas organizaciones son generalmente más efectivas en la ejecución. Por el contrario, largas organizaciones son más propensas a manifestar rasgos disfuncionales y de comportamiento, por ende, tener un perfil no saludable.



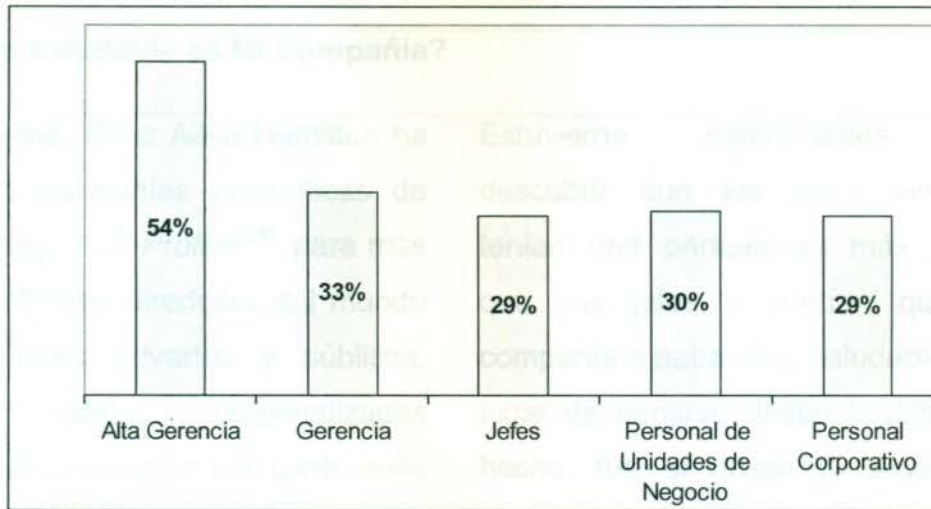
**Figura 9:** La Salud Organizacional decae al aumentar el tamaño de la empresa. Porcentajes basados en 24,025 observaciones completas.

Estos resultados adheridos a la experiencia con el trabajo con los clientes de todos los tamaños sugiere que el DNA organizacional cambia, o "muta" a medida que la compañía va creciendo y se va adaptando a los cambios provocados por el ambiente competitivo, y así, estos cambios comúnmente son para mal.

### **La Altitud Determina la Actitud: La Alta Dirección es una Prioridad en la Salud Organizacional.**

El *Org DNA Profiler<sup>SM</sup>* ha generado interés en todos los niveles: 23% de los encuestados se identificaron como altos directivos, 19% como gerentes, 17% como administradores, 18% como personal de unidades de negocios, y 17% como personal corporativo. Las encuestas indican formas diferentes en la percepción entre los altos directivos y el resto de la organización. Al mismo tiempo, los cuatro grupos que no son altos directivos muestran una consistencia remarcable en sus perspectivas.

Más que cualquier grupo en la organización, los altos ejecutivos que respondieron la encuesta perciben sus organizaciones como altamente funcionales, reportando así perfiles saludables más de la mitad de las veces (véase Figura 10).



**Figura 10:** La actitud de la alta gerencia se distingue de entre los otros puestos en relación a la percepción que tienen de la empresa como “saludable”. Porcentajes basados en 24,032 observaciones completas.

### ¿Qué tan saludable es Mi Compañía?

A la fecha, Bozz Allen Hamilton ha iniciado compañías específicas de sitios *Org DNA Profiler<sup>SM</sup>* para más de 30 clientes alrededor del mundo en sectores privados y públicos. Estos sitios personalizados contienen protección con contraseña tal que solamente empleados invitados (desde 50 hasta miles de personas) puedan terminar un perfil de manera anónima.

Se recopila y se analiza la información, manejándola de distintas maneras para tener un rendimiento de un diagnóstico multi-dimensional. Primero, se observa el desglose de las respuestas del empleado por perfil y se compara sus respuestas con organizaciones similares (ej. de la misma industria, o de tamaño similar, o del mismo país) así como de la base de datos mundial. También se examinan las respuestas a preguntas específicas para identificar los desajustes que ocurren en o entre varios bloques de formación organizacional – toma de decisiones, información, motivación y estructura – y cómo,

Estuvieron sorprendidos en descubrir que los jefes jóvenes tenían una perspectiva más clara que sus jefes y sentían que la compañía estaba muy saludable, en lugar de sentirse descontentos. De hecho, fue el grupo fundador de altos ejecutivos quienes menos tenían la posibilidad de obtener un perfil saludable – cuyo caso es lo opuesto a lo encontrado con los jefes jóvenes.

Durante un día entero, el grupo juvenil se dedicó a explorar este resultado, entre otros, y concluir que, tal como los emprendedores que fundaron la empresa, sus expectativas para el desempeño eran excepcionalmente altas; eran menos tolerantes en percibir decepciones. La compañía ha construido desde entonces un plan estratégico así como un programa de implementación para los cuatro bloques de DNA, especificando los puntos débiles identificados con los resultados del *Org DNA Profiler<sup>SM</sup>*.

Otro cliente, una compañía de

nuevamente, se compara con datos similares y generales. También se hace frecuentemente un análisis por unidad o departamento así como por nivel de gerencia para ver si hay distinciones (ej. mejores y peores prácticas, diferencias en la perspectiva), así como otros aspectos relevantes para un cliente.

No todos los empleados de una cierta compañía generarán el mismo perfil: cada organización es un mosaico diferente de perspectivas. Sin embargo, hay un invariable centro de gravedad en la que cada una de las respuestas de una organización encaja. En promedio, el perfil más común que genera una compañía (sea Pasivo-Agresivo, Burocrático, Militar Precisa, u otro tipo) tomará en cuenta cerca de 40% de las respuestas obtenidas de esa compañía. Los dos perfiles más comunes tomarán en cuenta el 60% de las respuestas obtenidas, en promedio (véase Figura A).

Esta amplia consistencia en las respuestas contiene la verdad entre las preguntas. En un promedio de 7 a 19 preguntas, más del 70% de los

servicios médicos a nivel mundial, identificó un número de obstáculos organizacionales para una salud óptima de la empresa, incluyendo toma de decisiones no claras, una compleja estructura administrativa, así como una insuficiencia en el desempeño de la diferenciación y contabilidad. Ahora están en el proceso de aclarar los puntos clave para la toma de decisiones, simplificando su estructura administrativa, y renovando su proceso de evaluación de desempeño enfocándose a la contabilidad personal para obtener resultados superiores.

Otro cliente, una agencia no lucrativa a nivel mundial, al empleó el *Org DNA Profiler<sup>SM</sup>* para hacer un muestreo del personal de cada esquina para saber cuál era su percepción de la eficacia de la organización. Más de 3,000 encuestados de todas las divisiones y de todos los puestos en la agencia relevaron distinciones de formas. Por ejemplo, los norteamericanos reportaron menos conductas

participantes de una compañía escogerá la misma respuesta nuevamente. En comparación, no se observa un alto nivel de acuerdo en *cualquiera* de las preguntas dentro de la base de datos públicos.

Por supuesto, el verdadero poder de los datos de *Org DNA Profiler*<sup>SM</sup> está en lo que las organizaciones hacen con ella. Varios clientes han usado a beneficio para mejorar sus resultados. Por ejemplo, una compañía outsourcing en la India estaba preocupada por qué no pudiera adaptarse al repentino crecimiento que estaba obteniendo. Jefes administrativos eran contratados tan rápidamente, que la alta directiva supuso que se desgastarían y hubiese un descontento. Cuando se administró la encuesta a los jefes

saludables como regla, y departamentos responsables en proporcionar ayuda tendieron a reportar rasgos de mayor salud que aquellos que se dedican a la recaudación de fondos. La agencia pudo emplear estos resultados para diseñar inmediatamente programas que permitieran atender a las distintas necesidades por regiones y departamentos (o divisiones). E incluso, se ha abierto a explorar nuevas oportunidades tal como mejoras en las prácticas internas.

Adicional a los servir como una poderosa herramienta de diagnóstico, el *Org DNA Profiler*<sup>SM</sup> es como una plataforma en acción. Inicia un diálogo en las organizaciones – a través de las regiones, departamentos (o divisiones), niveles administrativos – que tiene como inicio un entendimiento en común y se encamina a mejorar resultados.

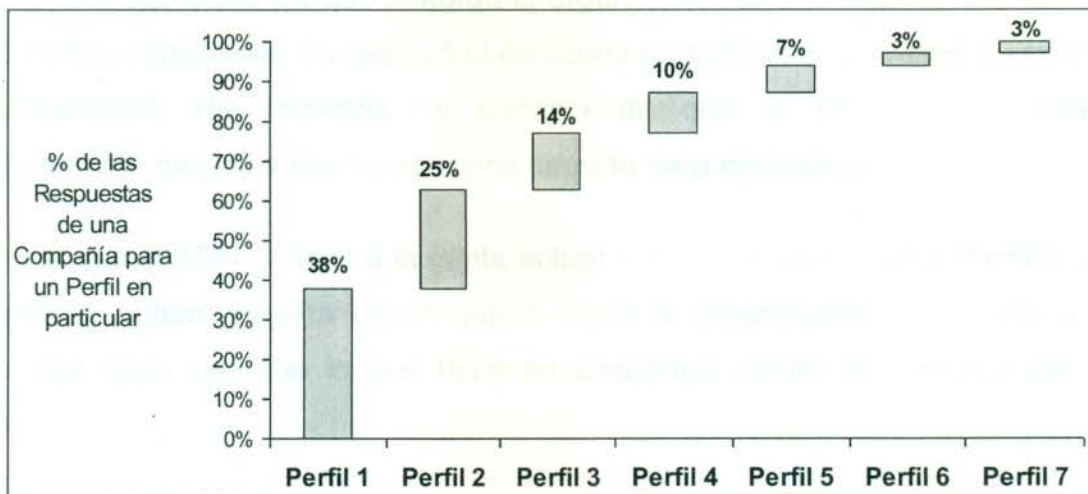
En contraste, puestos gerenciales y administrativos así como unidades de negocio y staff colaborador tienen a ser consistentemente pesimistas en el asesoramiento de su efectividad organizacional. En todos los ámbitos, sus respuestas resultaron en perfiles no saludables en un 70% del tiempo.

Indagando en los datos de los niveles de preguntas, se nota claramente que no solamente la alta gerencia pueda estar fuera de contacto con el resto de la organización, sino que no saben lo que no saben. Cerca de dos tercios de la alta gerencia concuerdan en que "la información importante llega a la base de manera rápida", mientras que la mitad de los subordinados está de acuerdo con esto. El piso ejecutivo de varias compañías parece quedar fuera en más de una forma.

### **Curando lo Que Te Sucede: Organizándose para Ejecutar.**

Los resultados obtenidos empleando el *Org DNA Profiler*<sup>SM</sup> son abrumadores y soportan la hipótesis de que la mayoría de las compañías sufren de síntomas de organizaciones "no saludables" en su diseño. En otras palabras, hay frustración desde dentro de la misma compañía. Sin embargo, la investigación va realizando la discriminación entre estar "saludable" o no. Cada encuestado genera un perfil en la que el 85% del tiempo cae en alguna de los siete tipos de organizaciones, cada uno con una personalidad y características únicas.

Cuatro de estos perfiles – Pasivo-Agresivo, Descoordinada, Desbordada, y Burocrática – son "no saludables", aunque cada uno es no saludable en diferentes formas. Cada uno muestra una combinación específica de rasgos disfuncionales y comportamientos contra productivos. El primer paso para arreglar estos problemas es identificarlos y aislarlos. Ese es el propósito del *Org DNA Profiler*<sup>SM</sup>. Empleando una red que examina los aspectos clave del diseño de la organización, la herramienta permite gestionar qué es lo que sí está funcionando, y qué no. Por otra parte, sirve como un "motor de búsqueda" dirigiendo el manejo de información práctica y activa sobre los remedios más relevantes para una situación en particular.



**Figura A:** Cualquier organización es un mosaico con distintos tipos de perfiles, pero que contienen un “centro de gravedad” en común.

### 3.7. El Futuro del ADN Organizacional.

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

Al determinar el ADN se puede diagnosticar problemas, descubrir las oportunidades, detectar las debilidades, evaluar las 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, en una organización nos 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. Hay además, el síntoma de que el personal se siente excesivamente dirigido y que tienen poco espacio para ejecutar acciones.

Se olvida que 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 cuatros 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, volverla 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, todos aquellos detalles que le facilite su operatividad, organizándose eficientemente y obteniendo los resultados que le favorezcan en su crecimiento.

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

La tendencia que se visualiza 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 y para ello se necesita:

- **Visión del negocio.** La forma 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. Los resultados deben producirse en horas, días. Los plazos de semanas, meses empiezan a no ser válidos.
- **Dimensión a través de la Red.** Sólo gestionando rápidamente la colaboración con otros, se puede crecer. Saber crear interfases 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 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 de 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.

La empresa como tal debe hacer un cambio de una estructura rígida y física a un proyecto empresarial que permita seguir un rumbo aún cambiando la forma tantas veces como sea necesario y esto se puede lograr a través del desarrollo de una **arquitectura digital:**

HOY	MAÑANA (ERA DIGITAL)
<ul style="list-style-type: none"><li>• La competencia entre empresas de un mismo sector se resuelve en base a diseñar productos de mejor calidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La competencia entre empresas de un mismo sector se resuelve en base al desarrollo de modelos de negocios que cada empresa adopte y al proyecto empresarial que ésta represente.</li></ul>

- Es vista la empresa como una unidad de acción completa en su estructura funcional y bajo una jerarquía de mando.
- Estructuras cada vez más fragmentadas en equipos como unidades de mando y articuladas a través de modelos de alianzas, cooperación y trabajo en red. Los procesos globales que percibe el cliente de una empresa lo serán a través de muchas otras, y el producto final será el compendio de una cadena de valor multiempresarial.
- Procesos de información por medio de la informática.
- Nueva ARQUITECTURA DIGITAL DE LA EMPRESA, que nos permita hacer ligero, veloz y transparente algo hasta ahora pesado, lento y opaco.
- Recurso Humano trabajando con autoridades y responsabilidades definidas.
- Aplicación de la nueva teoría del conocimiento.
- Procesos Internos, reglados y fijos.
- Procesos abiertos al exterior y por componentes.

¿Qué es la ARQUITECTURA DIGITAL DEL NEGOCIO? Es el instrumento que permite modernizar, hacer evolucionar, desarrollar e integrar los procesos y recursos propios y ajenos, de acuerdo con una visión renovada del proyecto empresarial con el empleo intensivo de las tecnologías digitales (Información y Telecomunicaciones).

El ADN representa en la economía digital lo que el organigrama y el modelo de funciones en la organización tradicional de las empresas y se centra en las disponibilidades de medios tecnológicos y de procesos que permitan una respuesta eficaz ante situaciones de cambio permanente. El ADN es un conjunto de elementos que van desde la Visión Empresarial del negocio hasta su

plasmación en Tecnologías de la Información que lo van a sustentar. Se trata de entender y visionar un camino para integrar estas tecnologías en la forma de enfocar el negocio (e-business), la comercialización (e-commerce), la gestión interna (Intranet) y las relaciones de la producción con terceros CRM (e-empresa o empresa virtual). Estas visiones y planes de transformación no son independientes sino que se articulan a través de una ARQUITECTURA DIGITAL DEL NEGOCIO.

La ARQUITECTURA DIGITAL debe tener un Gen de:

- **CRECIMIENTO.** Un crecimiento en paralelo a lo ancho y no en secuencia, donde los cuellos de botella de la organización se eliminen. Reaprovechar e integrar lo anterior en lo nuevo son dos máximas que requieren de una buena visión inicial de diseño (conocimiento fundamental), que garantice un crecimiento continuo sin desmoronamiento.
- **RAPIDEZ.** Este debe permitir diseñar y disponer de un STOCK de subprocesos digitales (conocimientos empaquetables), que permitan mediante su combinación disponer rápidamente de procesos completos, reduciendo los costos de creación de sistemas y aumentando la flexibilidad y capacidad de respuesta.
- **INNOVACIÓN.** En este se debe combinar el valor de lo nuevo con lo anterior. La tecnología y su dominio abren oportunidades de manera constante. La estrategia de hoy en día es combinar y combinar conocimientos y tecnologías.
- **POSICIÓN EN EL MERCADO.** Se tendrá que explotar lo digital y la ubicuidad de la información para llegar y ocupar espacio en los mercados. La virtualidad en el sentido de la ubicuidad es un potencial estratégico para ser desarrollado en esta arquitectura.

<http://www.liderempresarial.com/num99/15.php>

**“El hombre de talento está naturalmente inclinado a la crítica, porque ve más cosas que los otros y las ve mejor.”**

**Montesquie.**



#### **Capítulo 4. Metodología para la intervención diagnóstica del proyecto.**

#### 4.1 Diseño.

Exposfacto Transversal. Ya que el estudio es sometido a un análisis dentro de su contexto.

#### 4.2 Hipótesis.

El talento humano directivo de la institución universitaria percibe una tendencia de ADN Organizacional más saludable (con base a los cuatro bloques) que el talento humano con nivel empelado.

#### 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:
29	Directivos: 4	Hombres: 3 Mujeres: 1	31 a 50 años.
	Empelados: 25	Hombres: 12 Mujeres: 13	20 a 51 o más años.

11  
M.

#### **4.5 ¿Dónde se llevo a cabo el proyecto?**

En las instalaciones de la universidad, especialmente (90%) en la oficina de coordinación de calidad, la cual cuenta con las condiciones adecuadas (ventilación artificial y natural e iluminación) para dicha aplicación. En relación al 10 % hace alusión a la aplicación de directivos las cual fue en sus oficinas.

#### **4.6 ¿Con que instrumentos se llevo a cabo el proyecto?**

Copiadora, computadoras, impresora, lápices y una encuesta sobre ADN Organizacional (ver anexo 1). Dicho instrumento está conformado por una propuesta de consentimiento al encuestado además de un formato que resalta el anonimato del mismo. En cuanto a la parte estructural central se compone de variables nominales (datos del encuestado) y cuatro bloques organizaciones los cuales son: estructura, motivadores, toma de decisiones e información. Además cuenta con una sección de perfil organizacional.

#### **4.7 ¿Cómo se llevo a cabo el proyecto?**

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

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

Etapa 2. Solicitud de permisos a la institución universitaria educativa.

Etapa 3. Aplicación del instrumento a 10 personas como estrategia de piloteo con el fin de conocer las áreas de oportunidad y fortalezas del instrumento.

Etapa 4. Rediseño del instrumento con base a las observaciones y/o sugerencias del talento humano.

Etapa 5. Aplicación del instrumento Encuesta del ADN Organizacional a los 31 participantes (previamente se les solicito su consentimiento) bajo el esquema monitoreado – presencial a fin de cuidar la forma de contestación y dudas.

Etapa 6. Elaboración de matriz de datos y sistemas de tabulación de los mismos.

Etapa 7. Graficación de datos.



Capítulo 5 Descripción y Interpretación de los resultados.  
(Basado en datos reales hipotéticos)

“La cultura es un concepto absolutamente relativo. Culto es el que tiene  
aquello que necesita para su propia vida. El sobrante es perjudicial.”

Pafrini.

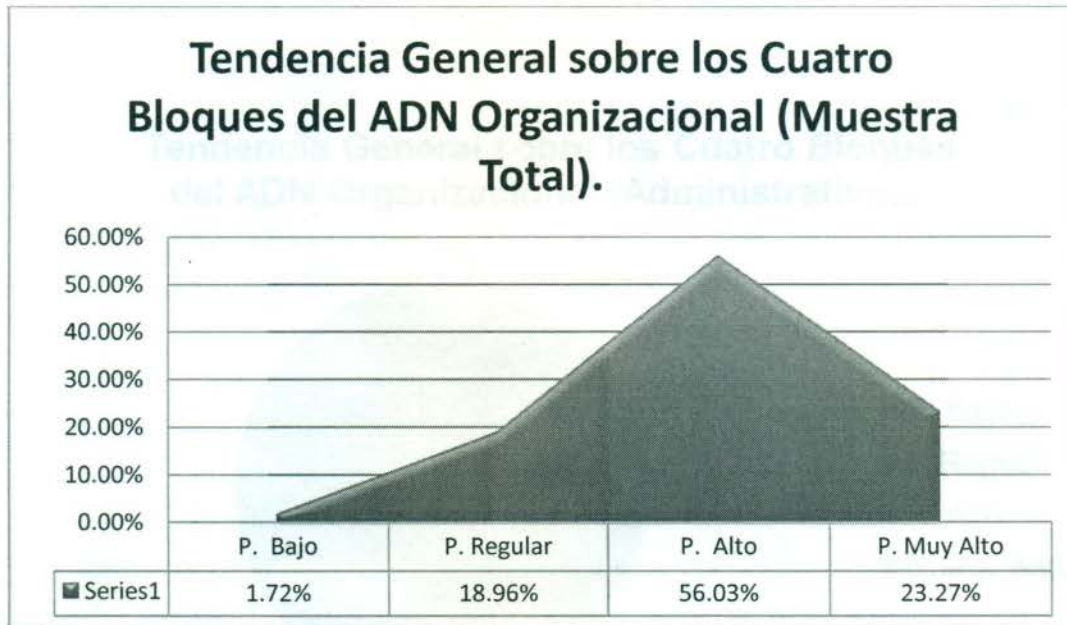
Conferencia General sobre los  
Bloques del



## Capítulo 5. Descripción e interpretación de los resultados.

(Basado en objetivos e hipótesis).

- a. Determinar la tendencia general sobre el ADN Organizacional con base al sentir del talento humano a nivel muestra total.



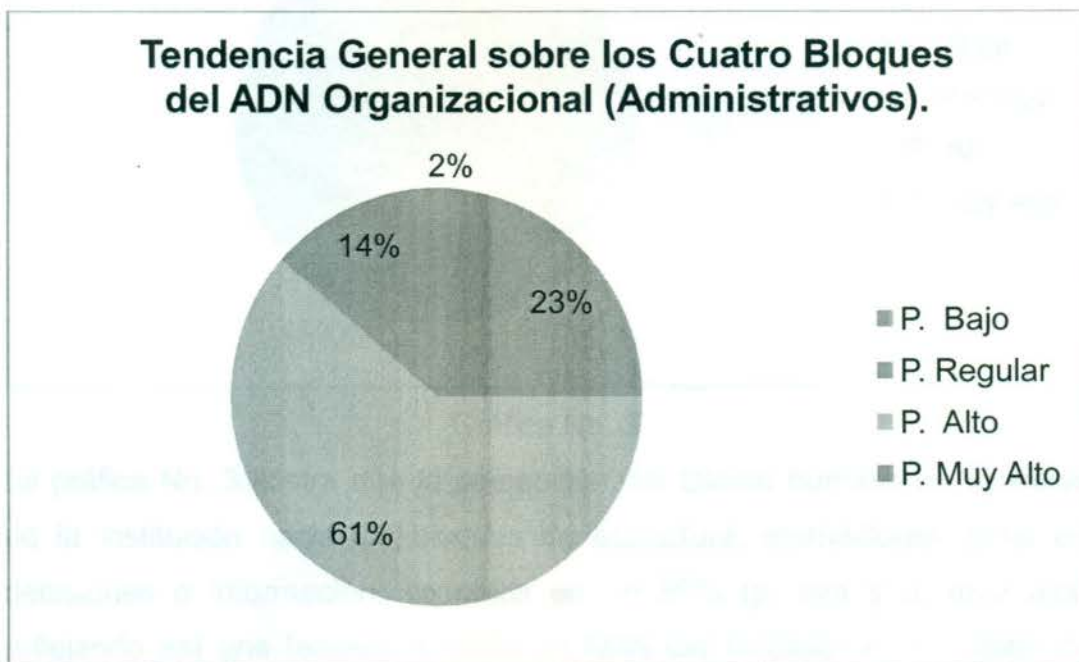
Gráfica No. 1

En la grafica No. 1 se puede observar que existe una percepción por parte del talento humano (administrativos, servicios, docentes y directivos) el cual muestra un nivel saludable, ya que un 79.30% (p. alto y p. muy alto) lo refleja, en cambio el 20.7% se orienta hacia una perspectiva de regular a bajo.

Esto invita a reflexionar y plantear estrategias y acciones orientadas a los sistemas promocionales de la institución (estructura), sistemas de evaluación sobre el desempeño (motivadores), flujo y manejo de la información y seguimiento en las acciones (toma de decisiones).

Es importante mencionar que este concepto de ADN Organizacional es nuevo y esto permite que sea analizado bajo un esquema de innovación y desarrollo.

b. Describir la tendencia general del ADN Organizacional con base al sentir del talento humano a niveles puestos.

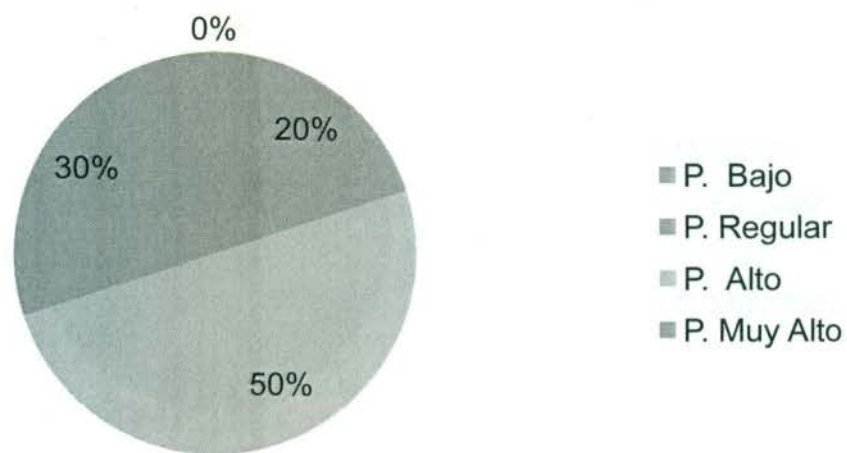


Gráfica No. 2

En la gráfica No. 2 se puede observar la percepción que tiene el talento humano administrativo de la institución hacia los bloques de estructura, motivadores, toma de decisiones e información; en donde el 75% (p. alta y p. muy alta) refleja una tendencia hacia un ADN Organizacional con matiz de saludable a muy saludable.

El personal administrativo percibe a la institución como una organización sólida que cuenta con fortalezas y oportunidades para ser saludable.

### Tendencia General sobre los Cuatro Bloques del ADN Organizacional (Servicios).

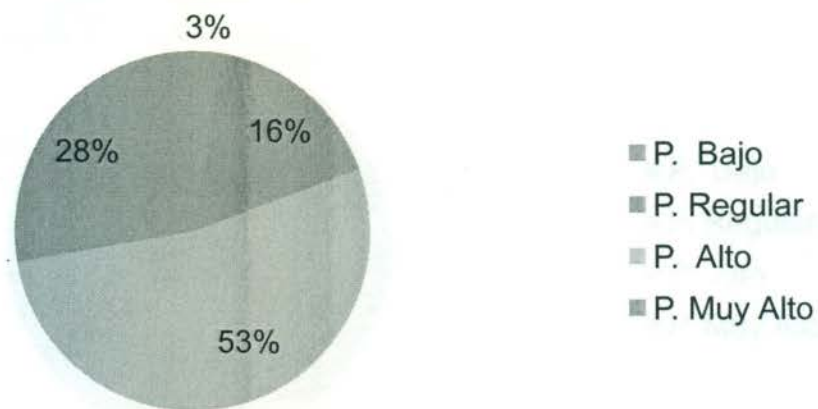


Gráfica No. 3

La gráfica No. 3 ilustra que la percepción del talento humano de servicios de la institución hacia los bloques de estructura, motivadores, toma de decisiones e información; se ubica en un 80% (p. alta y p. muy alta) reflejando así una tendencia hacia un ADN Organizacional con matiz de saludable a muy saludable.

El personal de servicios ven a la institución como una organización en la cual pueden sobresalir y ser tomados en cuenta.

### Tendencia General sobre los Cuatro Bloques del ADN Organizacional (Docentes).

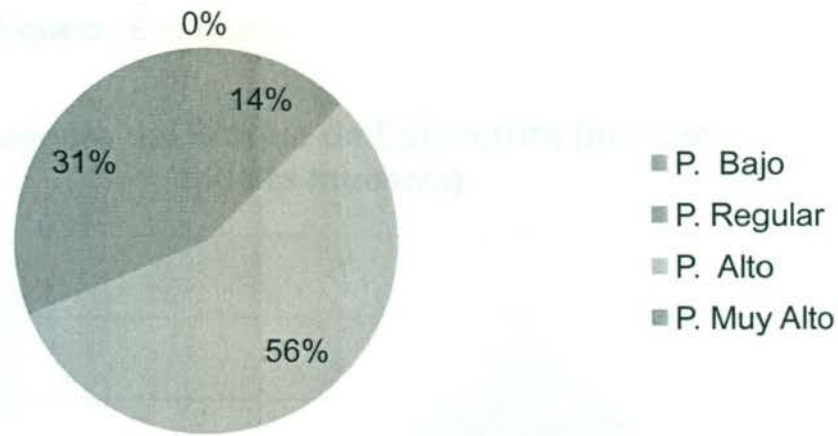


Gráfica No. 4

En la gráfica No. 4 la percepción del talento humano docente de la institución hacia los bloques de estructura, motivadores, toma de decisiones e información; es del 81% (p. alta y p. muy alta) lo cual muestra una tendencia hacia un ADN Organizacional con matiz de saludable a muy saludable, en cambio el 19% se ubica entre una p. bajo y p. regular.

La planta docente de la institución la percibe como una organización saludable, ya que se le brindan los recursos necesarios para su desarrollo laboral.

### Tendencia General sobre los Cuatro Bloques del ADN Organizacional (Directivos).

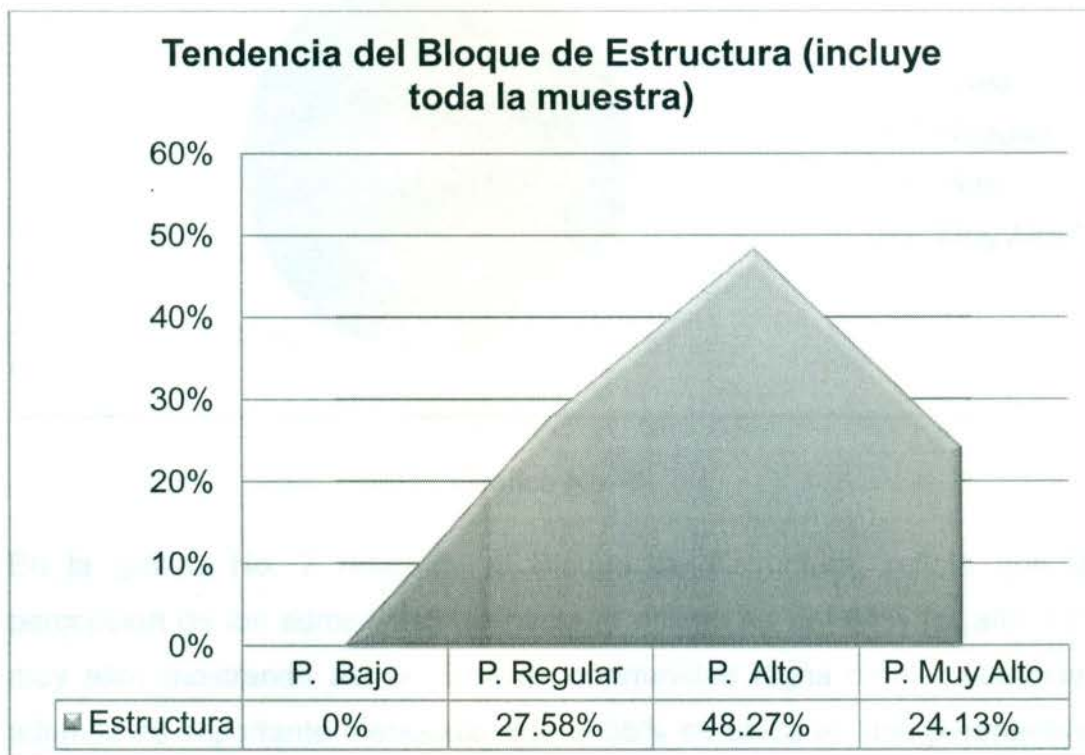


Gráfica No. 5

En la gráfica No. 5 se puede observar la percepción que tiene el talento humano directivo de la institución hacia los bloques de estructura, motivadores, toma de decisiones e información; en donde el 87% (p. alta y p. muy alta) refleja una tendencia hacia un ADN Organizacional con matiz de saludable a muy saludable. Esto permite a la institución orientarse hacia una innovación vanguardista ya que sus directivos son consciente de que los cambios beneficia a la institución.

c. Determinar la tendencia de cada bloque del ADN Organizacional con base al sentir al total de muestra y por puesto.

1. En relación al bloque de Estructura:

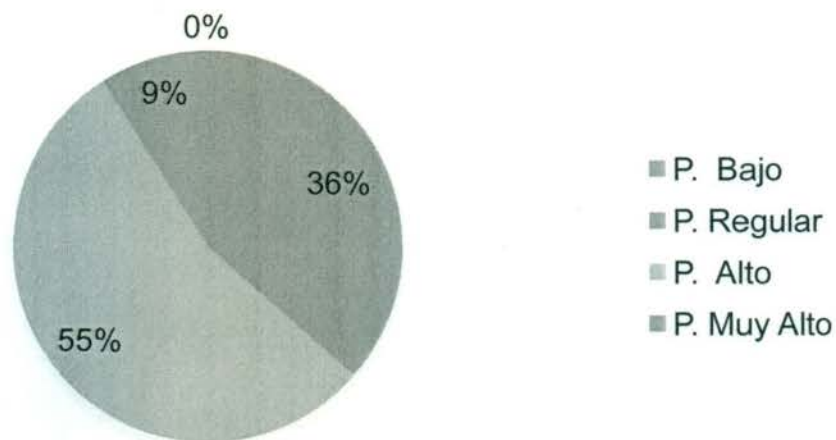


Gráfica No. 6

La gráfica No. 6 hace referencia al Bloque de Estructura en donde la muestra (administrativos, de servicios, docentes y directivos) refleja una tendencia del 72.4% (p. alta y p. muy alta) la cual tiene matices de saludable, pero invita altamente a replantearse el organigrama, funcionalidades de puestos (duplicación de esfuerzos) y los sistemas de promoción.

El personal percibe a la institución como una organización que cuenta con suficientes promociones y apoyo hacia los empleados y sus actividades se encuentran definidas en base a sus descripciones de puestos.

### Tendencia del Bloque de Estructura (con base a los Administrativos)

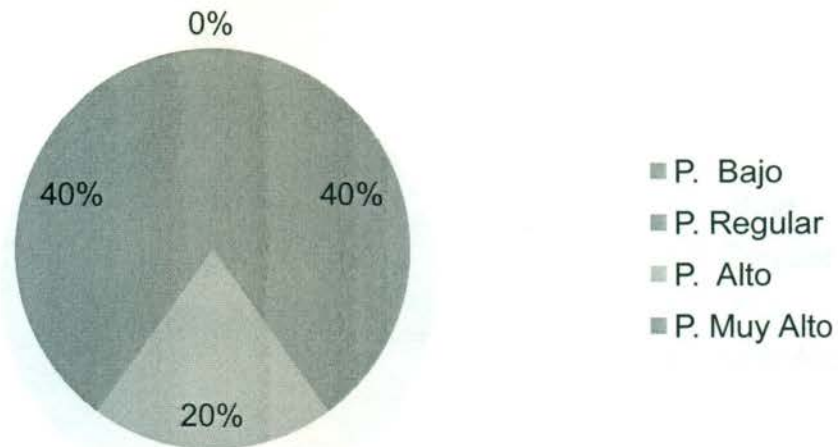


Gráfica No. 7

En la gráfica No. 7 referente al Bloque de Estructura, refleja que la percepción de los administrativos hacia el mismo es del 64% (p. alto y p. muy alto) mostrando así un área de oportunidad digna de ser atendida; además es importante mencionar que el 36% se ubica en una perspectiva regular.

Con base al personal administrativo ve que en la institución si cuenta con promociones, mas sin embargo es un oportunidad para fortalecer y generar mas apoyo en este bloque.

### Tendencia del Bloque de Estructura (con base a los de Servicios)

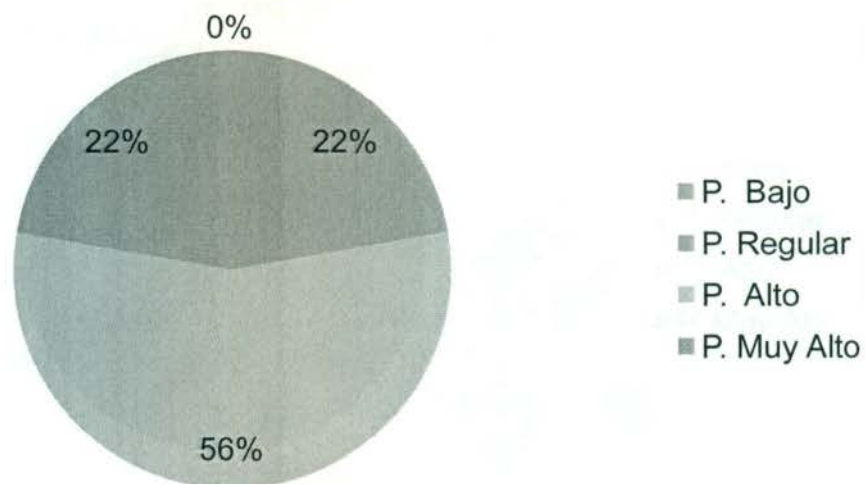


Gráfica No. 8

La gráfica No. 8 muestra una tendencia de un 60% (p. alto y p. muy alto) en dirección hacia un ADN Organizacional muy saludable. Estos porcentajes conllevan a un análisis de la situación de manera particular en donde el objetivo ideal es que tanto el 40% de regular y 20% de perspectiva alta se agreguen a la perspectiva muy saludable (40% p. muy alto).

Reflejando el personal de servicios que dentro de la institución se cuenta con proyectos para el apoyo y promoción.

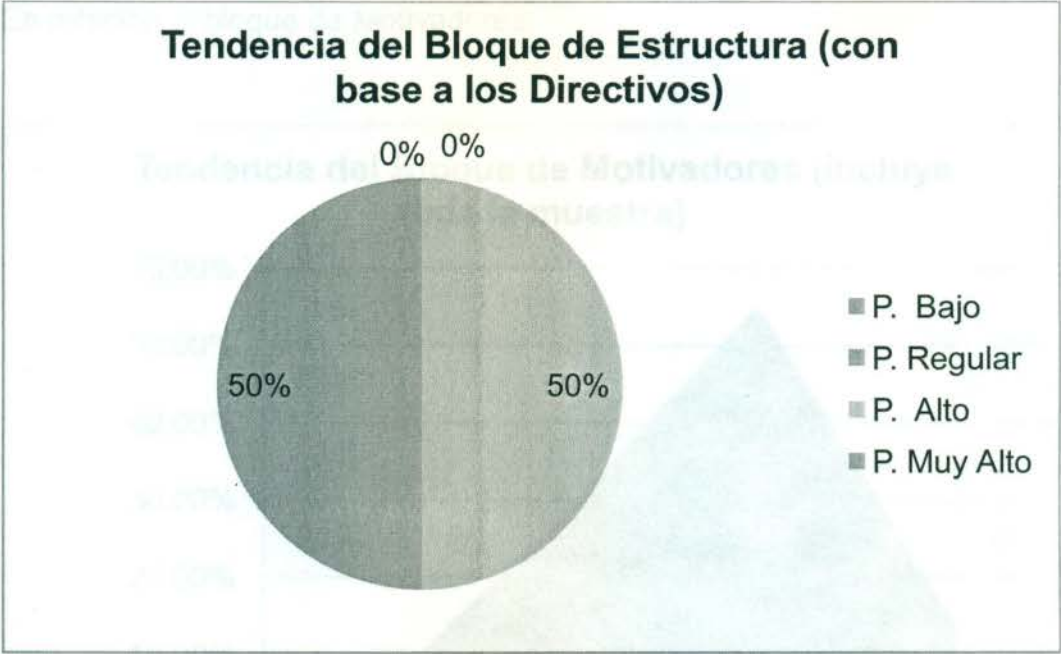
### Tendencia del Bloque de Estructura (con base a los Docentes)



Gráfica No. 9

La gráfica No. 9 refleja que los docentes muestran una perspectiva del 56% alta y un 22 % tanto en nivel muy alto y regular.

El personal docente de la institución percibe a la organización en este bloque que la facultad cuenta con suficientes promociones y apoyos para dicho puesto así como la elaboración de estrategias para no duplicar esfuerzos.

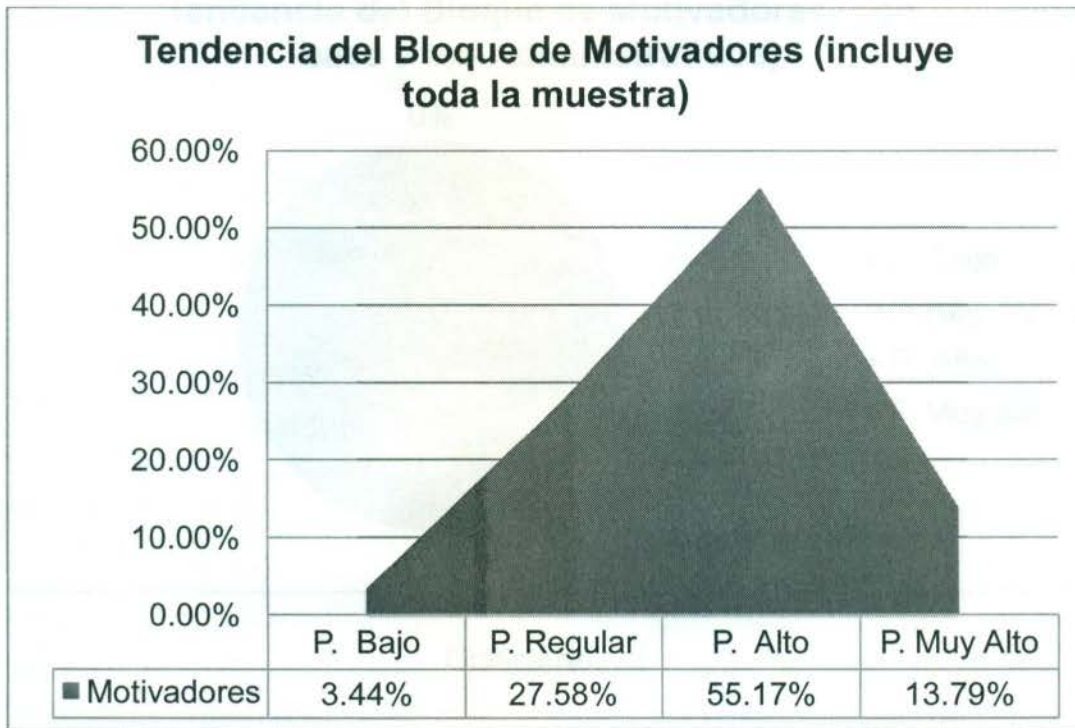


Gráfica No. 10

En la gráfica No. 10 existen claramente una tendencia de saludable a muy saludable en cuanto a la percepción de los directivos ya que se refleja un 50% tanto en perspectiva alta y muy alta.

El personal directivo percibe a la institución como una organización que cuenta con apoyos y promociones y descripciones de puestos muy definidos y establecidos.

2. En relación al bloque de Motivadores:

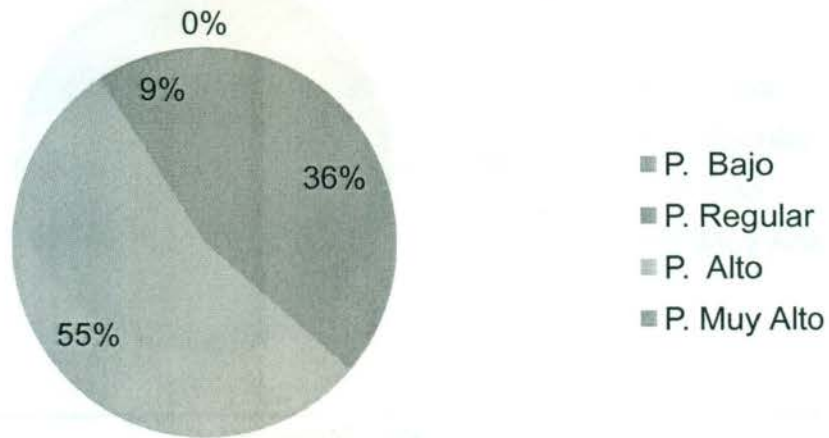


Gráfica No. 11

La gráfica No. 11 se puede observar que la perspectiva alta predomina con un 55.17% y la perspectiva muy alta con un 13.79% lo cual en promedio da una tendencia del 68.96% con dirección de lo saludable a lo muy saludable, sin embargo el promedio es poco saludable, ya que un 31.02% se ubica en nivel bajo y regular generando así la creación de nuevas formas y modelos para atender el cumplimiento de metas, la compensación de las mismas y el establecimiento de sistemas de evaluación sobre el desempeño más claros.

Todo el personal de la institución percibe que es una organización la cual cuenta con programas de evaluación del desempeño (bono de productividad y premio de asistencia) mas sin embargo existe un area de oprotunidad en donde trabajar para que la organziación sea saludable.

Tendencia del Bloque de Motivadores (con base a los Administrativos)

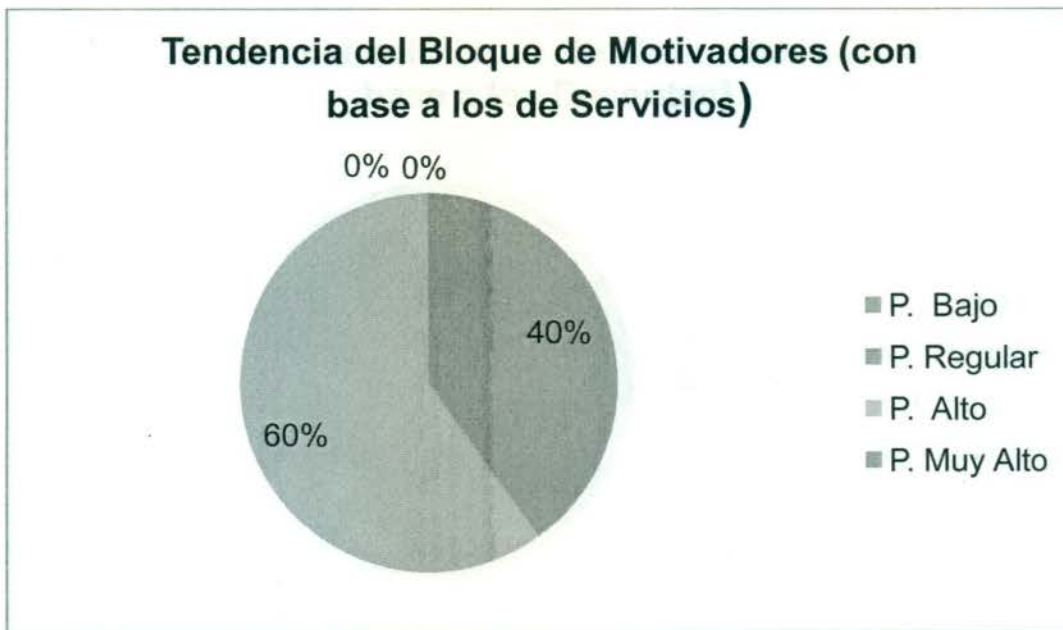


Gráfica No. 12

En la gráfica No. 12 se muestra un 36% de perspectiva regular a diferencia de un 9% de perspectiva muy alta, pero el concentrado mayoritario es del 55% en perspectiva alta, por parte del talento humano administrativo.

El personal administrativo percibe que en la institución se cuentan con claridad con base a las compensaciones y evaluación del desempeño mas sin embargo pudiesen ser mejorables.

### Tendencia del Bloque de Motivadores (con base a los de Servicios)

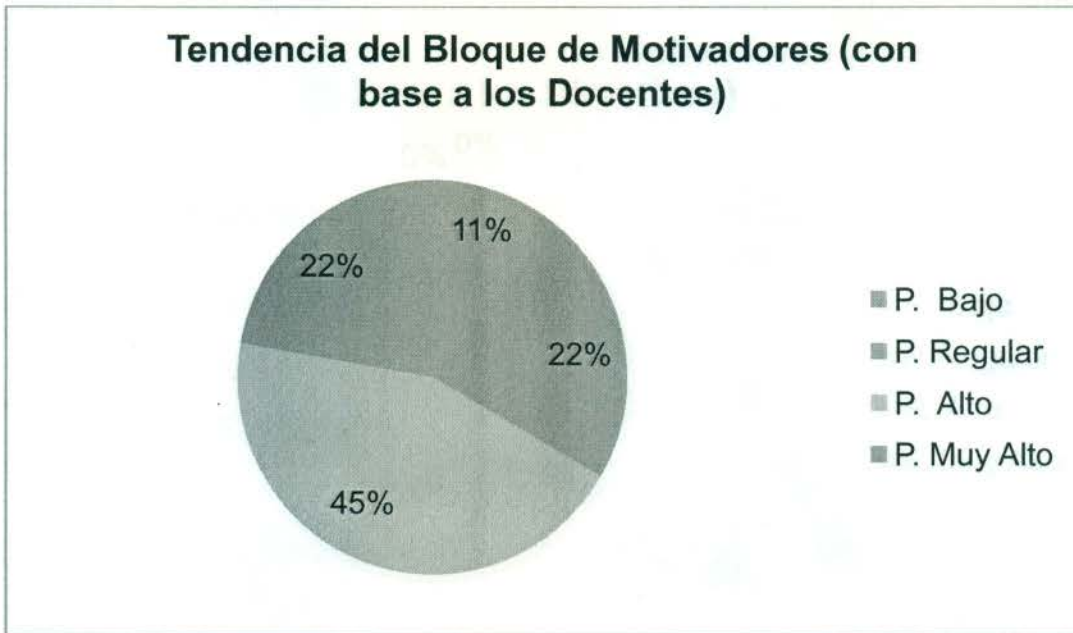


Gráfica No. 13

La gráfica No. 13 es muy clara ya que se puede observar que un 60% se encuentra en perspectiva alta y un 40% en regular, lo cual proyecta que hace falta generar estrategias para alcanzar una tendencia muy saludable.

Esta gráfica demuestra el sentir del personal de servicios el cual percibe que en cuestión del desempeño y las compensaciones pudiesen ser una área de oportunidad y fortalecerlas.

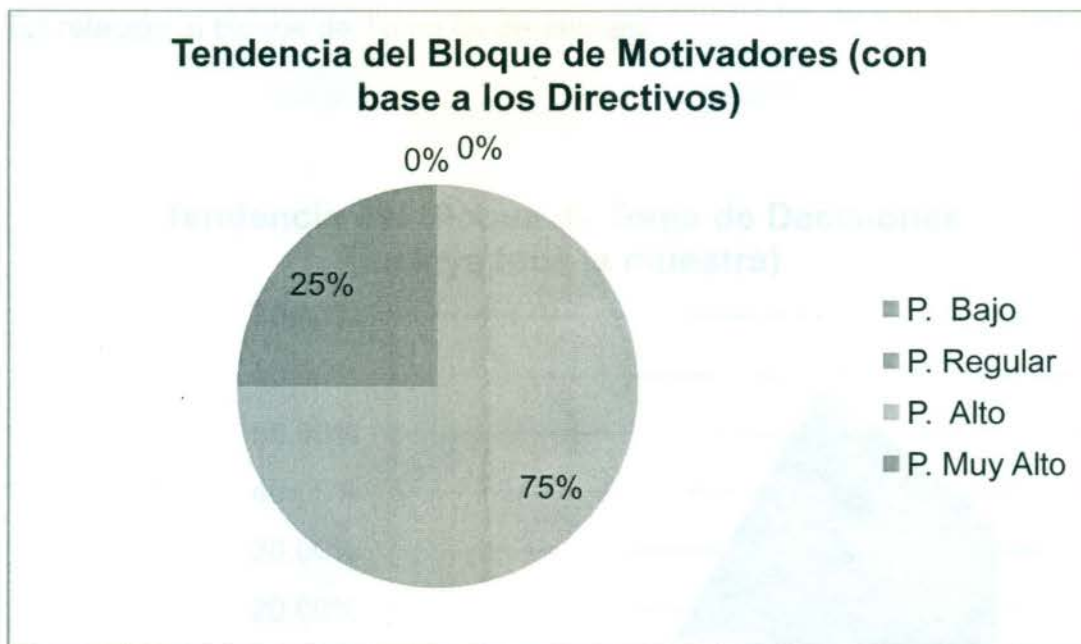
11  
M.



Gráfica No. 14

Esta gráfica No. 14 muestra una gran diversidad en cuanto a los porcentajes ya que un 45% cuenta con una perspectiva alta, el 25% regular, el 22% muy alta y un 11% una perspectiva baja.

En cuanto a la evaluación del desempeño y compensaciones la muestra del personal docente es muy variada, esto puede ser debido al sistema de contratación y categorías.

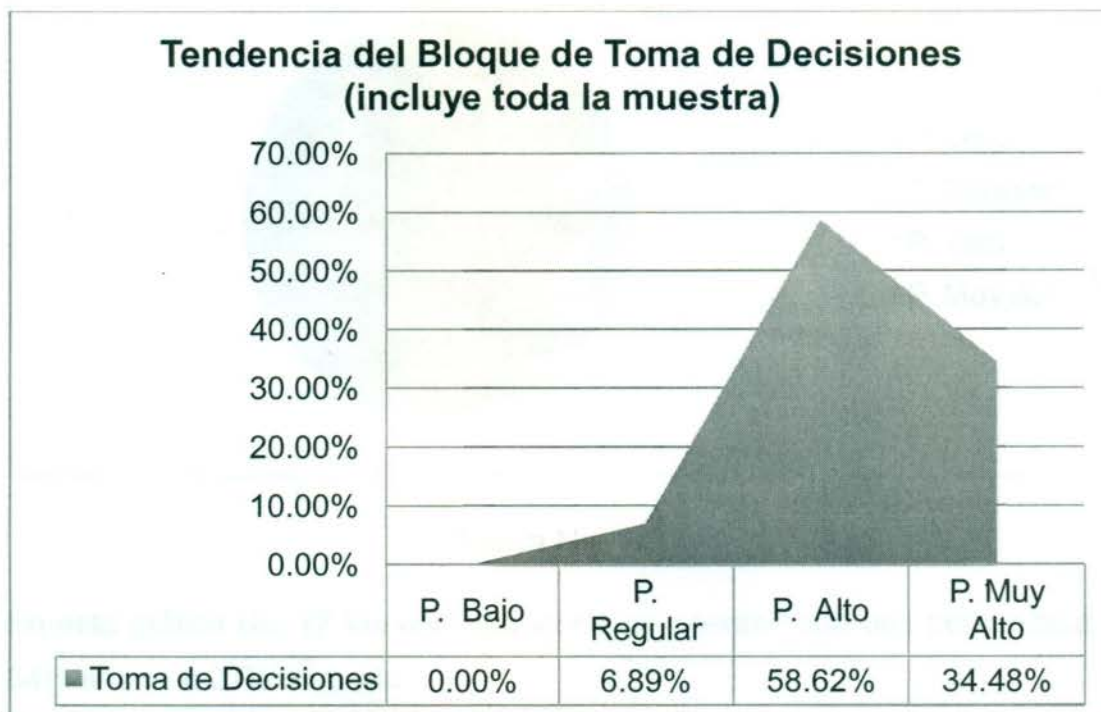


Gráfica No. 15

En la gráfica No. 15 se observa que la perspectiva de los directivos es de saludable a muy saludable ya que cuenta con un 75% alta y un 25 % muy alta.

El personal directivo tiene claro la importancia de evaluar el desempeño y su correlación a la compensación del mismo.

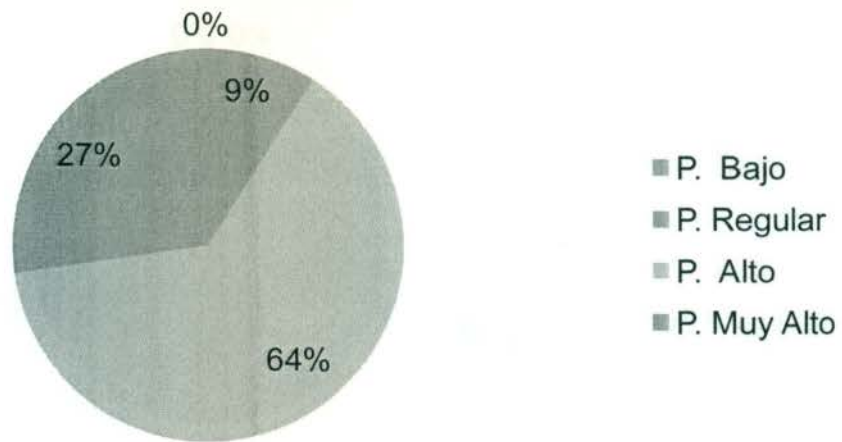
3. En relación al bloque de Toma de decisiones:



Gráfica No. 16

En la gráfica No. 16 muestra un buen nivel de tendencia saludable a muy saludable ya que un 93.1% de la muestra (administrativos, de servicios, docentes y directivos) lo percibe así a diferencia de un 6.89% el cual debe ser orientado hacia una mejor perspectiva. Estos datos deben de ser tomados como una liciente para la alta dirección ya que refleja que el talento humano observa un pensamiento estrategico y operativo que se traduce en acciones, pero lo más relevante es que el talento humano se percibe incluido.

**Tendencia del Bloque de Toma de Decisiones  
(con base a los Administrativos)**

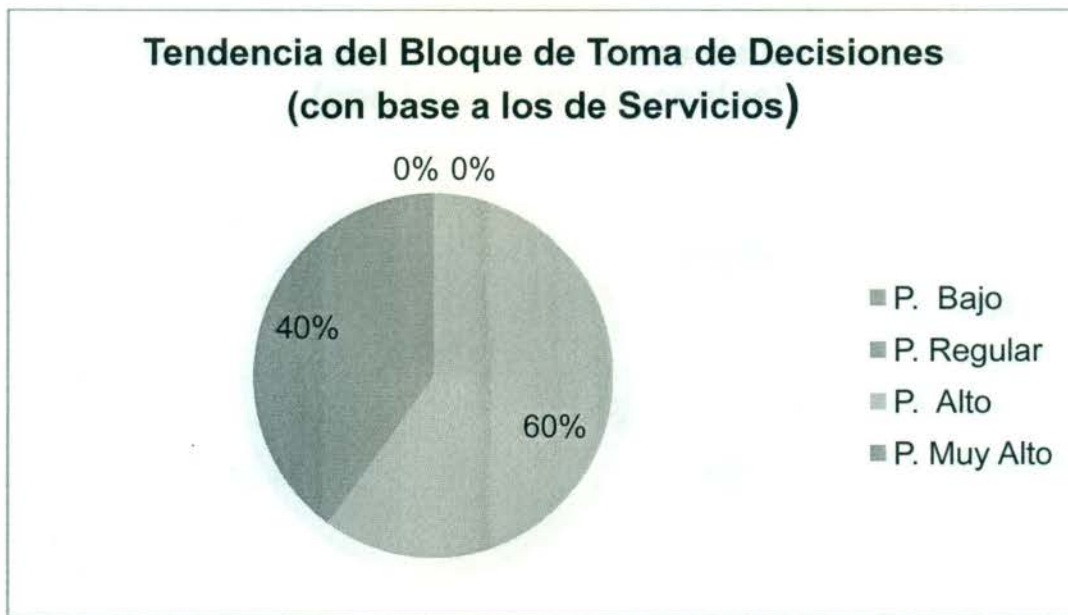


Gráfica No. 17

En esta gráfica No. 17 los administrativos se orientan con una perspectiva 64% alta y un 27% muy alto.

Reflejando que las decisiones tomadas dentro de la institución son llevadas a cabo y monitoreadas a fin de agilizar los procesos académicos y administrativos.

**Tendencia del Bloque de Toma de Decisiones  
(con base a los de Servicios)**

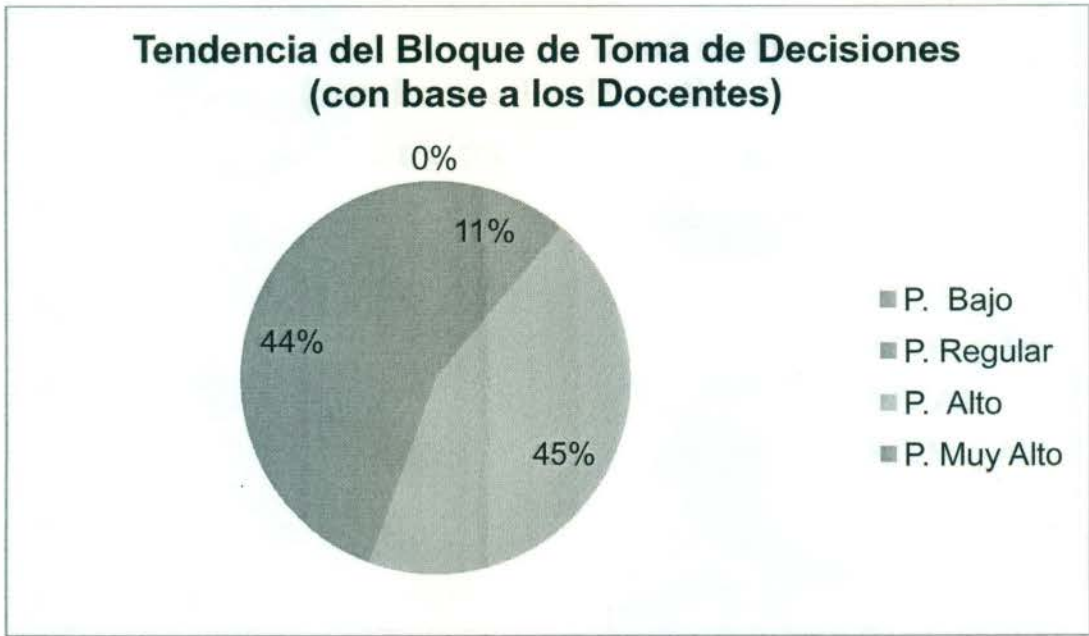


Gráfica No. 18

En la gráfica No. 18 el personal de servicio se orientan con una perspectiva 60% alta y un 40% muy alto.

Mostrando así que el personal de servicios comulga con las decisiones intritucionales y normalmente las llevan a cabo a modo de agilización de las tareas operativas.

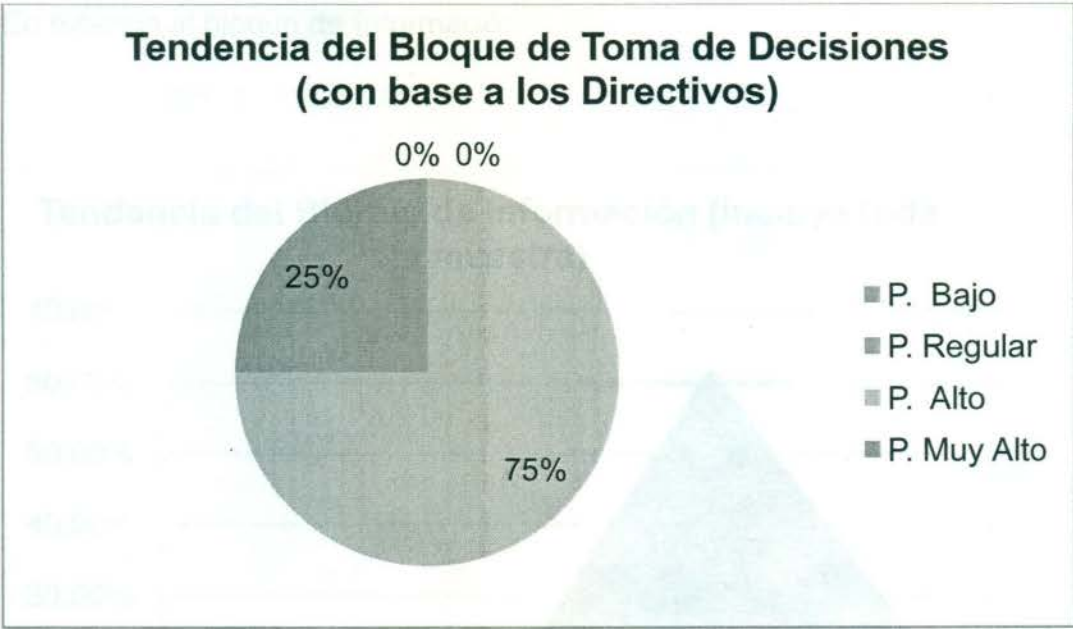
-11  
2M.



Gráfica No. 19

En la gráfica No. 19 el personal Docente se orientan con una perspectiva 45% alta, un 44% muy alto y un 11 % regular.

Esto refleja que existen diferentes perspectivas en cuanto a la comunicación y gestión de las decisiones, sin embargo es importante mencionar que tal perspectiva es muy favorable.



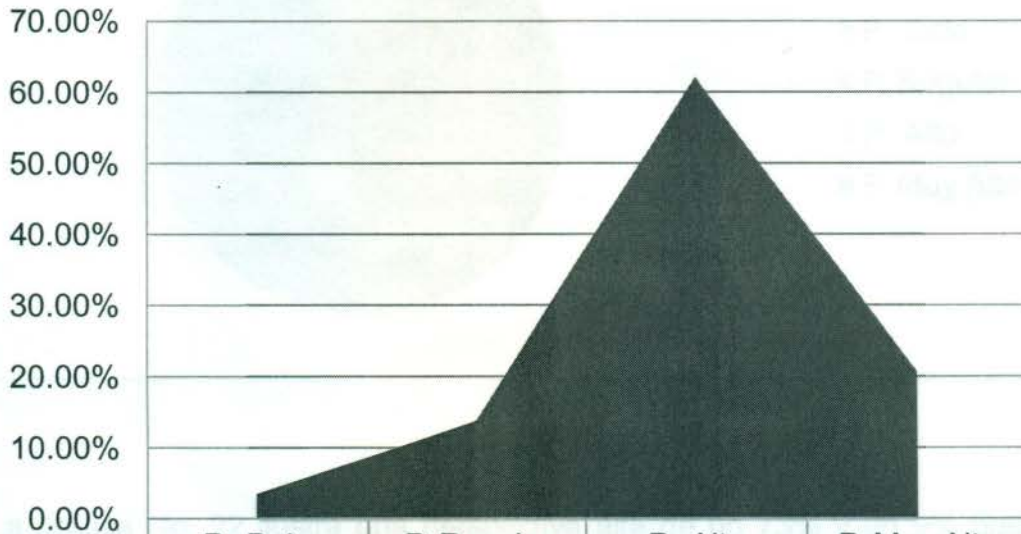
Gráfica No. 20

La gráfica No. 20 el personal Directivo se orientan con una perspectiva del 75% alta y un 25% muy alto.

Esto proyecta que el personal directivo reconoce la importancia de la toma de decisiones y el seguimiento de las mismas, mas sin embargo puede mejorar más.

4. En relación al bloque de Información:

**Tendencia del Bloque de Información (incluye toda la muestra)**

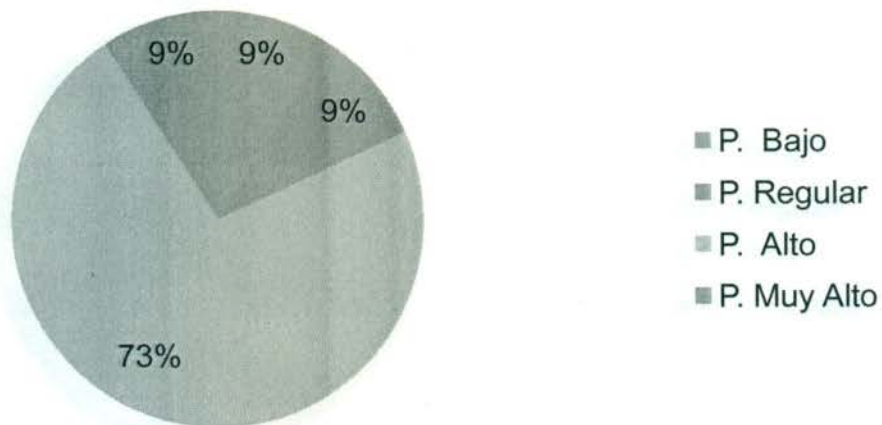


	P. Bajo	P. Regular	P. Alto	P. Muy Alto
■ Información	3.44%	13.79%	62.06%	20.68%

Gráfica No. 21

En la gráfica No. 21 la percepción sobre el manejo de la información es de 82.74% ( 62% p.alto y 20.68% p.muy alto ) reflejando un ADN saludable sobre este bloque. Proyectando que se puede mejorar aun más y para ello se tiene que contemplar como fluye la información en la institución, si no se estan dando mensajes contradictorios y si se cuenta con información necesaria para las actividades diarias.

### Tendencia del Bloque de Información (con base a los Administrativos)

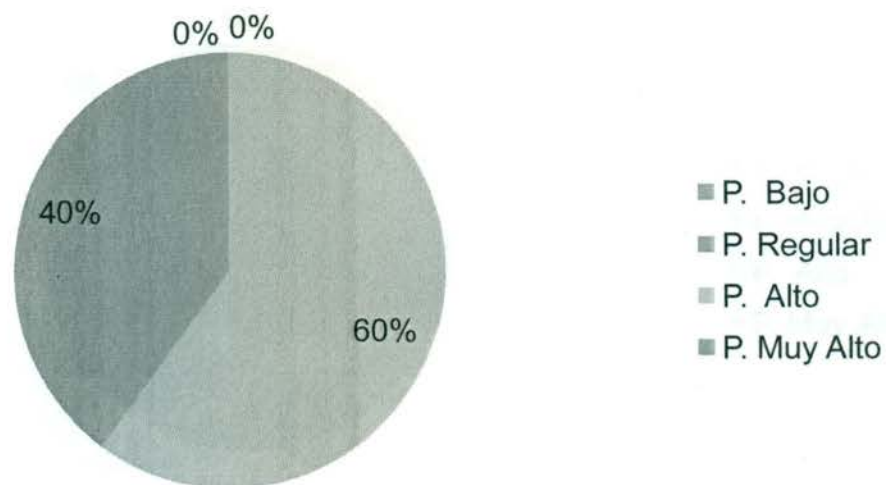


Gráfica No. 22

La gráfica No. 22 ilustra una perspectiva alta de un 73% y un 9% que se orienta hacia los niveles bajo, regular y muy alto, por parte del talento humano administrativo.

Esto refleja que el personal administrativo percibe que la información es adecuada, pero puede mejorar aun más a fin de que sea más clara y fluida y sin mensajes contradictorios.

### Tendencia del Bloque de Información (con base a los de Servicios)

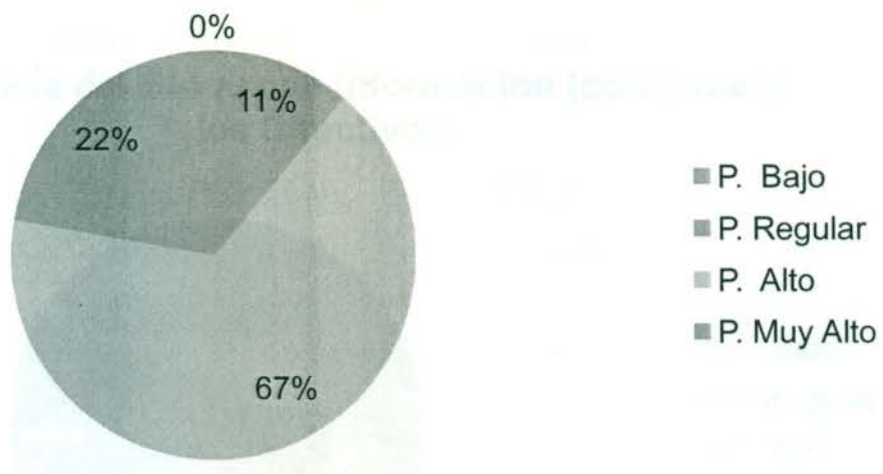


Gráfica No. 23

En la gráfica No. 23 se hace presente un 60% de perspectiva alta y un 40% de muy alta, lo cual refleja una tendencia hacia lo saludable.

Esto proyecta que el personal de servicios considera que la información es manejada con buena claridad y fluidez y esto refleja un buen conocimiento de las tareas diarias a realizar.

### Tendencia del Bloque de Información (con base a los Docentes)

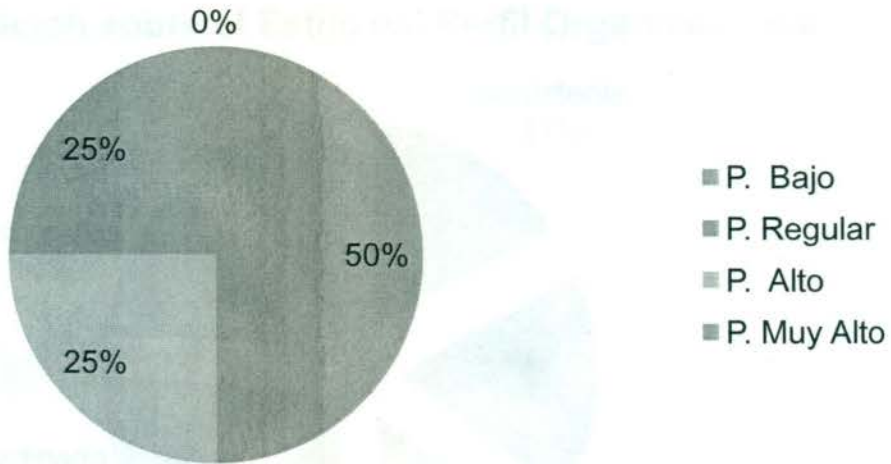


Gráfica No. 24

En la gráfica No. 24 refleja que el talento humano docente muestra un 67% de perspectiva alta, un 22% en muy alta y un 11% regular.

El personal docente refleja que la información es adecuada pero puede mejorar en cuanto a la fluidez y objetividad para el desarrollo de las tareas.

### Tendencia del Bloque de Información (con base a los Directivos)



Gráfica No. 25

La gráfica No. 25 existe una area de oportunidad significativa ya que el talento humano directivo ubica al bloque de información en una perspectiva de 50% regular y un 25 % en alto y muy alto.

Esta grafica demuestra cierta división en cuanto a la percepción del manejo y gestión de la información en cuanto a su fluidez, objetividad y clarificación de tareas.

d. Identificar el perfil de ADN Organizacional con base a la muestra total.

A continuación, se presenta la perspectiva tanto del personal administrativo, de servicios, docentes y directivos, en cuanto a los estilos de perfil organizacional, los cuales son parte del ADN pero se manejan como parte de otra sección.



Gráfica No. 26

Para una mayor comprensión de la gráfica No. 26 a continuación se describe operacionalmente el significado de cada perfil.

- |  |
|--|
| a. <b>Resistente</b> , (Institución que se adapta rápidamente a los cambios manteniendo acciones coherentes).      |
| b. <b>Justo a tiempo</b> , (Institución que cuenta con la capacidad para superar obstáculos sin perder la visión). |
| c. <b>Militar</b> , (El equipo directivo es práctico y eficaz).  |

d. **Pasivo – Agresivo** (Es donde todos están de acuerdo en lo que hay que hacer, pero nadie cambia nada).

e. **Descoordinada**, (Es la institución con personal talentoso y motivado, pero casi todos trabajan en direcciones diferentes).

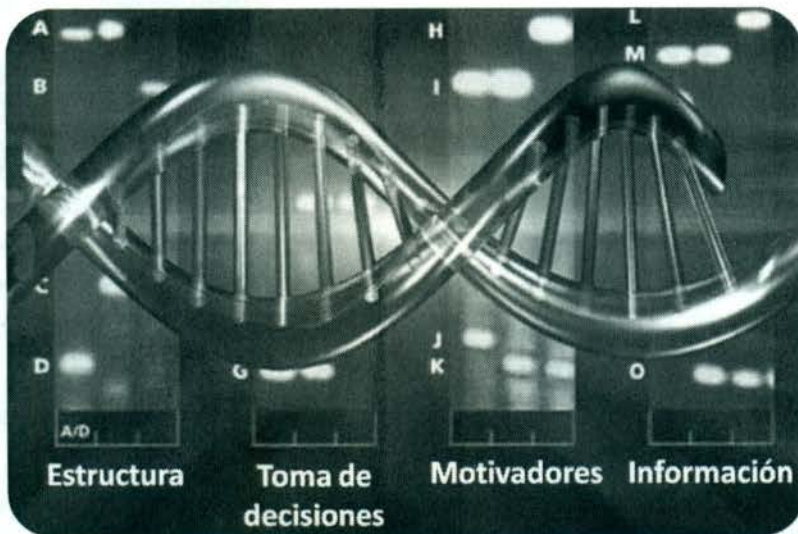
f. **Burocrática**, (Institución que debido a su carga de niveles de gestión no actúa rápidamente).

g. **Desbordada**, (Significa que creció por encima de las posibilidades y es demasiado grande para ser controlada de manera eficaz).

-11  
24.

“La solución de una duda, es el descubrimiento de la verdad”.

Aristóteles.



## Capítulo 6. Conclusiones sobre el proyecto.

A continuación se presentan una serie de conclusiones con base a datos cuantitativos y cualitativos:

A. En relación a la hipótesis.

La hipótesis es aceptada, pero no con altos grados de significancia ya que los directivos muestran una tendencia del 87% de saludable a muy saludable, en cambio los docentes proyectan un 81%, servicios 80% y administrativos 75%.

B. Entre otras generalidades.

Pasivos Áreas de Oportunidad:	Activos Fortalezas:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El bloque de Estructura invita a reflexionar sobre la duplicación de esfuerzos (retrabajo) y el sistema de promociones en especial con el talento humano de servicios, posteriormente administrativos.</li> <li>• En relación a Motivadores hay que realizar un análisis estratégico sobre la evaluación del desempeño y programas motivacionales que estimulen al desarrollo de nuevas habilidades, el talento humano que refleja menor promedio es Docentes.</li> <li>• El bloque de Información es percibido por administrativos y directivos con una tendencia a mejorar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ADN Organizacional es en general saludable pero puede incrementarse a través de estrategias y acciones específicas.</li> <li>• El talento humano tiene una buena percepción en relación al bloque de Toma de Decisiones reflejando que la institución se orienta a generar procesos más fluidos y un pensamiento estratégico orientado a acciones específicas.</li> <li>• El bloque de Información muestra un nivel saludable, reflejando que la comunicación fluye en la institución, pero esta puede ser canalizada y orientada de una mejor manera, esta percepción es compartida por el talento humano de servicios y docentes.</li> </ul>

C. Aprendizaje a modo personal.

En el transcurso de estos dos años de maestría he adquirido diversos conocimientos los cuales hoy pongo en práctica; al momento de llevar las diferentes materias que comprenden esta maestría me han ayudado en identificar el tema el cual quería para este proyecto, ya que existen diversos temas y conceptos dentro de la psicología laboral, mas sin embargo al comprender cada una de las materias y con la experiencia de mis maestros siempre asertivos en sus comentarios y en su enseñanza; me quedo más claro lo que quería para mi proyecto.

Para la creación de mi proyecto de campo aplique desde la investigación del tema a tratar hasta el diseño y aplicación del instrumento, en toda esta serie de pasos a seguir se fueron suscitando diversas actividades que ya antes había visto en la maestría, como la realización de graficas en base a los resultados del instrumento así como su interpretación; la técnica que se iba a utilizar para la investigación así como la recopilación de datos y fuentes bibliográficas para realizar un marco teórico ideal, dentro del proceso del proyecto se realizaron pequeñas entrevistas con las personas encuestadas; implementar todos los conocimientos ha sido tan satisfactorio ya que me doy cuenta, que dentro de lo teórico que había visto, el aplicar esa teoría no es fácil, ya que suceden muchas cuestiones que uno no tenía previstas, mas sin embargo de este tipo de cosas es cuando uno aprende, me ayudo a prepararme mejor dentro de la formación la cual disfrute y lo más importante aprendí demasiado, ya que el investigar, analizar e implementar un proyecto no es fácil mas sin embargo tampoco es imposible ya que te forja a luchar por tus metas y objetos, y lo mejor es que siempre deja una enseñanza y un valor de satisfacción personal de haber logrado lo esperado.

“Hay personas tan ligeras y tan frívolas que son tan incapaces de tener verdaderos defectos como sólidas cualidades”.

La Rochefoucauld.



Capítulo 7. Recomendaciones en relación al proyecto.

A continuación, se presentan una serie de sugerencias y/o recomendaciones orientadas a la mejora continua de la institución:

<b>Lineamientos Estratégicos:</b>
<b>1. Implementar el ADN Organizacional a una muestra más significativa.</b>
<b>2. Fomentar y desarrollar un cambio planeado a nivel organizacional.</b>
<b>3. Revisar y proponer estrategias para los sistemas de promoción y manejo de información.</b>
<b>4. Continuar fomentado una organización incluyente y orientada a exigencias de vanguardismo e innovación.</b>
<b>5. Contemplar que la instrumentación aplicada es de corte extranjero y por ende invita a una adaptación especial sobre la idiosincrasia de la cultura laboral mexicana e inclusive se puede diseñar una herramienta similar.</b>

11  
M.

## Referencias.

---

- Aguilón Ramírez, A. A. (2006). *"Diseños experimentales en psicología"*. Monterrey, Nuevo León: Trillas.
- Aguilón Ramírez, A. A., & Peña Moreno, J. A. (2006). *"Aprendiendo y aplicando la investigación en psicología"*. Monterrey, Nuevo León: Trillas.
- Honold, L., & Silverman, R. J. (2009). *"Su empresa es diferente: Cómo usar el ADN de su organización para volverla más competitiva"*. México, D.F.: Panorma S.A. de C.V.
- Menchén Bellón, F. (2009). *"La creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas"*. México: Díaz de Santos.
- 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.
- Revista Expansión, Análisis del ADN Organizacional- 26 de Octubre, 2009.
- Revista Strategy business. Organización 2004.
- <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.gestipolis.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-EI-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-EI-Futuro-del-Adn-Organizacional>
- <http://www.hsmglobal.com/notas/ADN-Organizacional-para-la-innovación-estratégica>
- <http://www.blog.triforma.es/2010/.../el-concepto-de-evolucion-en-el.html>
- <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/marca-y-sello-de-las-organizaciones.htm>
- <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/el-futuro-del-adn-organizacional-454795.html>
- <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/el-futuro-del-adn-organizacional-454795.html>
- <http://www.liderempresarial.com/num99/15.php>

Anexos.

• Anexo 1: Encuesta sobre ADN Organizacional.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA



Encuesta sobre ADN Organizacional.

Prop. Intel. Álvaro Ascary – CMC10.

Fecha: \_\_\_\_\_

❖ Notas aclaratorias:

1. El presente instrumento de recolección de datos tiene como objetivo agradecerte 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. Gracias.
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.

I. Datos del encuestado.

- **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.**

❖ Edad: De 20 a 30    De 31 a 40    De 41 a 50    De 51 o más

❖ Tipo de contrato: \_\_\_\_\_

❖ Género: M o F

❖ Puesto:

Directivos

Administrativo

Docentes

Servicios.

❖ Máximo grado de estudios: \_\_\_\_\_

11  
M.

II. Sección sobre bloques organizacionales.

**Instrucción general:** Le solicito por favor que manifieste a través de una ✓ 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 institución se cuenta con acciones orientadas a la promoción que permiten un progreso rápido en la misma..				
2. Los empelados capaces (cualidades y dominio para una actividad) reciben promociones y apoyos.				
3. En la institución las promociones incluyen a todos los departamentos y/o puestos.				
4. Se evita por parte de la institución 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 institución.				
4. El modelo organizacional de la institución contribuyen al desarrollo de habilidades nuevas en el talento humano.				

Observaciones:

---

---

11  
M.

**Bloque 3: Toma de decisiones.**

<b>Formulaciones:</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>Algo en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
1. En la institución 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 institución ayudan a tener procesos fluidos.				

Observaciones:

---



---

**Bloque 4: Información.**

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

Observaciones:

---



---

-11  
24.

### III. Sección perfil organizacional.

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

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

Perfil:	Ponderación:
h. <b>Resistente</b> , (Institución que se adapta rápidamente a los cambios manteniendo acciones coherentes).	
i. <b>Justo a tiempo</b> , (Institución que cuenta con la capacidad para superar obstáculos sin perder la visión).	
j. <b>Militar</b> , (El equipo directivo es práctico y eficaz).	
k. <b>Pasivo – Agresivo</b> (Es donde todos están de acuerdo en lo que hay que hacer, pero nadie cambia nada).	
l. <b>Descoordinada</b> , (Es la institución con personal talentoso y motivado, pero casi todos trabajan en direcciones diferentes).	
m. <b>Burocrática</b> , (Institución que debido a su carga de niveles de gestión no actúa rápidamente).	
n. <b>Desbordada</b> , (Significa que creció por encima de las posibilidades y es demasiado grande para ser controlada de manera eficaz).	

- Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

• Anexo 2: Proceso de Tabulación.

sujeto	puesto	edad	tipo de contrato	genero	mge
s1	Administrativo	31 a 40	planta	F	comercio
s2	Administrativo	41 a 50	ingresos propios	F	comercio
s3	Administrativo	41 a 50	planta	F	trunca
s4	Administrativo	31 a 40	ingresos propios	F	técnica
s5	Administrativo	41 a 50	ingresos propios	F	licenciatura
s6	Administrativo	41 a 50	ingresos propios	M	trunca
s7	Administrativo	31 a 40	planta	F	maestría
s8	Administrativo	20 a 30	ingresos propios	M	licenciatura
s9	Administrativo	20 a 30	ingresos propios	M	maestría
s10	Administrativo	41 a 50	planta	F	secundaria
s11	Administrativo	41 a 50	planta	F	profesional
s12	Servicios	31 a 40	planta	M	secundaria
s13	Servicios	31 a 40	planta	F	secundaria
s14	Servicios	41 a 50	ingresos propios	F	secundaria
s15	Servicios	31 a 40	planta	M	secundaria
s16	Servicios	41 a 50	planta	M	secundaria
s17	Docente	20 a 30	ingresos propios	M	maestría
s18	Docente	51 o más	planta	F	maestría
s19	Docente	51 o más	planta	M	maestría
s20	Docente	41 a 50	planta	M	maestría
s21	Docente	51 o más	planta	M	maestría
s22	Docente	31 a 40	planta	M	maestría
s23	Docente	20 a 30	por horas	F	maestría
s24	Docente	20 a 30	ingresos propios	F	licenciatura
s25	Docente	31 a 40	planta	M	maestría
s26	Directivos	31 a 40	planta	M	maestría
s27	Directivos	41 a 50	planta	M	doctor
s28	Directivos	31 a 40	planta	F	maestría
s29	Directivos	41 a 50	planta	M	maestría

sujeto	RE	Estructura	RM	Motivadores	RTD	Toma .D	RI	Información
s1	R	6	R	7	A	10	A	9
s2	A	9	A	12	A	12	A	11
s3	R	5	R	5	R	5	B	4
s4	A	12	A	11	A	12	A	12
s5	R	5	R	5	A	10	R	7
s6	A	12	A	12	MA	13	A	12
s7	A	11	A	9	MA	15	A	11
s8	A	9	A	9	A	9	A	11
s9	R	8	A	10	A	11	A	11
s10	MA	16	MA	16	MA	16	MA	13
s11	A	9	R	6	A	11	A	11
s12	A	11	A	10	MA	13	MA	15
s13	R	7	R	7	A	12	MA	13
s14	R	5	R	8	MA	13	A	12
s15	MA	13	A	11	A	12	A	12
s16	MA	13	A	12	A	12	A	12
s17	R	7	B	4	A	9	A	9
s18	A	10	A	9	MA	13	A	10
s19	A	9	A	11	A	11	A	10
s20	R	5	R	5	R	8	R	6
s21	A	12	A	11	A	12	A	10
s22	MA	13	R	8	MA	14	MA	14
s23	MA	14	MA	14	MA	15	A	12
s24	A	11	MA	13	MA	15	A	12
s25	A	10	A	12	A	12	MA	13
s26	MA	14	A	12	A	12	R	8
s27	A	12	A	10	A	12	A	11
s28	A	10	A	9	A	10	R	8
s29	MA	13	MA	13	MA	13	MA	14
		291		281		342		313

sujeto	Res.	Justo a T.	Militar	P- A	Descoor.	Buro.	Desb.
s1	1	2	3	7	4	6	5
s2	5	7	6	4	3	2	1
s3	1	2	3	4	7	5	6
s4	5	7	6	4	2	3	1
s5	2	3	1	5	6	7	4
s6	7	6	2	5	4	3	1
s7	7	6	5	4	3	2	1
s8	3	1	2	6	4	7	5
s9	4	3	2	5	6	7	1
s10	5	6	7	4	1	2	3
s11	7	6	5	1	4	3	2
s12	1	2	5	4	6	7	3
s13	1	7	6	5	3	4	2
s14	7	5	2	4	3	1	6
s15	5	7	1	6	3	4	2
s16	6	7	1	5	3	4	2
s17	4	3	2	6	5	7	1
s18	7	6	5	3	2	4	1
s19	3	1	4	2	6	7	5
s20	6	5	4	3	1	2	7
s21	6	4	2	7	5	3	1
s22	6	7	4	1	3	2	5
s23	5	7	6	4	2	3	1
s24	5	7	2	3	6	4	1
s25	7	4	3	5	6	2	1
s26	6	7	4	3	5	2	1
s27	6	7	5	3	4	2	1
s28	1	7	5	2	4	6	3
s29	7	6	4	2	1	3	5

136	148	107	117	112	114	78	812
17%	18%	13%	14%	14%	14%	10%	100%

11  
M.

EDITORA E IMPRESORA DEL REY  
NARCISO MENDOZA 4024 COL. NIÑO ARTILLERO  
MONTERREY, N.L. C.P. 64280 TELS. 1133.3317 Y 18