

Revista de Ciencias Sociales





Revista de Ciencias Sociales (RCS)
Vol. XXIV, No. 4, Octubre - Diciembre 2018, pp. 70-80
FCES - LUZ • ISSN 2477-9431

ADN organizacional para la calidad de servicio en las universidades de gestión pública colombianas*

Molina Medina, Branda Vanessa**
Romero Silva, Moraima Coromoto***

Resumen

Este trabajo de investigación está enfocado hacia el ADN organizacional, cuya estructura organizativa se concentra en cuatro mecanismos de construcción básicas: la toma de decisiones, el flujo de información, la estructura y la motivación, permitiendo el estudio del comportamiento organizacional con el fin de obtener calidad de servicio. En este sentido, el objetivo del presente artículo es describir el ADN organizacional para la calidad de servicio en las universidades de gestión pública colombianas. De esta manera se utiliza un estudio descriptivo con base a la revisión de la literatura sobre las variables objeto de estudio. Los hallazgos representativos son: el ADN permite diagnosticar problemas, descubrir las oportunidades, detectar debilidades, evaluar las fortalezas y emprender acciones correctivas que favorecen el comportamiento organizacional de las casas de estudios superior, a fin de mejorar su calidad de servicio. Se concluye que las universidades de gestión pública colombianas tienen la responsabilidad de transformar desde su interior hacia la sociedad con sentido de compromiso social, basado en la justicia, en la toma de decisiones de sus actores, en concordancia al contexto social, para determinar la calidad de los servicios ofertados por la organización.

Palabras clave: ADN, organización; calidad de servicio; estructura organizacional; universidades públicas.

* El trabajo de investigación se desarrolla en el marco de un proyecto de investigación sobre Marketing Ético y Calidad de Servicio en las Universidades de Gestión pública colombianas.

** Doctora en Ciencias Gerenciales (URBE, Venezuela). Magíster en Gerencia de Mercadeo. Especialidad en Adolescencia y Juventud Contemporánea. Licenciada en Comunicación Social (LUZ, Venezuela). Docente de Planta de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad del Atlántico y miembro del grupo de investigación Organizaciones Sostenibles. E-mail: brandavanessa@gmail.com, brandamolina@mail.uniatlanico.edu.co

*** Doctora en Ciencias Gerenciales, Postdoctora en Gerencia de las Organizaciones. Postdoctora en Gerencia Pública y Gobierno. MSc. Educación Superior. Lcda. Comunicación Social. Investigadora de la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela. Docente- Investigadora. Miembro del Grupo de Investigación "IVIUS" Colciencias. E-Mail: moraima.romero@gmail.com, moraimaromerosilva@gmail.com

Recibido: 2018-06-19 • **Aceptado:** 2018-09-02

Organizational DNA for the quality of service in the colombian public management universities

Abstract

This research work is focused on organizational DNA, whose organizational structure focuses on four basic construction mechanisms: decision making, information flow, structure and motivation, allowing the study of organizational behavior in order to obtain quality of service. In this sense, the objective of this article is to describe the organizational DNA for quality of service in Colombian public management universities. In this way a descriptive study is used based on the review of the literature on the variables under study. The representative findings are: DNA allows diagnosing problems, discovering opportunities, detecting weaknesses, assessing strengths and taking corrective actions that favor the organizational behavior of higher education institutions in order to improve their quality of service. It is concluded that the Colombian public management universities have the responsibility to transform from their interior towards society with a sense of social commitment, based on justice, in the decision making of their actors, in accordance with the social context, to determine the quality of the services offered by the organization.

Keywords: DNA; organization; quality of service; organizational structure; public universities.

Introducción

Desde mediados del siglo pasado se han aplicado distintas técnicas en organizaciones de todas partes del mundo, tales como reingeniería de procesos, control de la calidad, programas de mejoramiento continuo, entre otros, que han tenido el propósito de reducir costos o mejorar procesos para aumentar la rentabilidad empresarial.

En América Latina, la educación universitaria siempre ha sido vista como actor estratégico para el desarrollo de los países de la región y como factor de movilidad social; por ello estas estructuras han requerido de novedosas formas para gerenciar procesos en la calidad de servicios ofrecidos por las casas de estudios superiores. En ello se evidencia el ADN organizacional, como una metáfora para crear un modelo sencillo, pero completo, con el cual se puede modelar, estudiar el comportamiento organizacional y su capacidad de ejecución, el cual en forma creciente viene ganando relevancia en la agenda de la educación universitaria, relacionado con la importancia del conocimiento, la calidad, pertinencia,

estructura, derechos de decisión, motivación, y el flujo de información dentro del contexto universitario, es decir crear conocimiento en la necesidad de nuevos paradigmas para comprender y asumir la complejidad de las problemáticas globales y locales en un contexto cargado de incertidumbres.

Asumiendo a las instituciones universitarias como entes organizados, no es suficiente hacer referencia al compromiso que pueda tener la universidad dentro y fuera de sus componentes organizacionales. Es congruente analizar el rol protagónico y el trabajo realizado por sus trabajadores en el marco del clima organizacional donde ellos actúan, en el cual no se da relevancia al ADN como nueva estrategia de gestión de calidad en los servicios.

Una de las características del ADN es configurar la estructura que permita articular de forma creativa y sustentable, políticas que fortalezcan el compromiso social de la organización, es decir, aplicar una reestructuración que consienta posibles soluciones a los problemas organizacionales que presentan las universidades de gestión

pública. Según Neilson y Pasternack (2005), el ADN organizacional, permite la distribución del trabajo y la forma de coordinarlo, esto genera un impulso facilitándole información al público interno y externo, para tomar decisiones correctas y motivadas alrededor de la estrategia institucional.

En tal sentido, las instituciones universitarias pueden crear políticas que refuercen el compromiso social de la educación superior, su calidad, pertinencia y la autonomía de las instituciones. Tales políticas pudieran enfocarse hacia una perspectiva de una educación universitaria para todos, teniendo como meta el logro de una mayor cobertura social con calidad, equidad, compromiso con todos los pueblos, lo cual debe inducir el desarrollo del talento humano orientado al desempeño de alternativas e innovaciones en las propuestas educativas, en la producción y transferencia de conocimiento, aprendizajes, así como promover el establecimiento y/o consolidación de alianzas estratégicas entre gobiernos, sector productivo, organizaciones de la sociedad civil e instituciones de educación universitaria, ciencia y tecnología.

Al respecto, según Lugo (2011) para que las instituciones universitarias tengan calidad en la educación, es necesario contar con una estructura organizativa que le permita desarrollar todas sus funciones; recursos físicos, económicos y humanos, utilizados adecuadamente y con eficiencia. Además agrega el autor, que el desarrollo científico, tecnológico y técnico debe guardar armonía con el medio ambiente y la sociedad.

Por otra parte, Chiavenato (2012) indica que las personas, pueden ser tratadas como recursos productivos o instrumentos de las organizaciones, siendo denominadas “recursos humanos”; la antigua administración de estos, dio lugar al nuevo enfoque “gestión del talento humano”. En esta nueva concepción, las personas han pasado a ser consideradas, con sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones singulares, como los nuevos “socios de las organizaciones”, constituyéndose en el

“capital intelectual de la misma” y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional.

El gran desafío de las universidades públicas colombianas, es proveer una educación de calidad para enfrentar el desarrollo del país. Esto implica, realizar inversiones sustanciales, renovar esfuerzos para mejorar la gestión educativa, los niveles de formación, remuneración, promover la reforma curricular, desarrollar nuevos materiales de enseñanzas, utilizando los medios tecnológicos de información y comunicación que disponen en la actualidad, empleando esencialmente los recursos financieros, humanos, técnicos de manera profesional y ética, evidenciando la evolución del talento humano y aprovechando las ventajas del ADN organizacional para mejorar la gestión de estas instituciones.

1. ADN organizacional

Es común dentro del conocimiento científico el tomar prestado términos y adaptarlos a explicaciones o situaciones de otras áreas del saber. Este es el caso de los investigadores, Neilson y Pasternack, quienes en el 2003 realizando una investigación, resultado de los estudios de más de 25 años de prácticas de consultorías en el área de la organización, surge el modelo del ADN Organizacional. El ADN para el mundo biológico representa la estructura molecular de los seres vivos y es el responsable de las características de estos.

En este sentido, Neilson y Pasternack (2005:265) refieren que uno de sus planteamientos en la investigación se enfocaba en “por qué algunas empresas consistentemente logran su misión mientras que otras regularmente fallan o quedan cortas en alcanzar sus resultados”.

Según los mencionados autores las estructuras de las organizaciones son similar a la estructura que conforma el ADN humano a través de los nucleoides, refieren los autores, que en las organizaciones existen cuatro niveles de construcción básicos, unidos y que se atraen fuertemente: toma de decisiones,

información, motivadores y estructura. Afirman que, las combinaciones de estos cuatro pilares, y la cohesión existente entre ellos, configuran la tipología de la mayoría de las organizaciones, con límite de siete combinaciones entre ellas, cuatro se consideran como tipos insanos y las tres restantes como sanos. Al respecto, las organizaciones pueden ser identificadas de la siguiente manera: pasivo-agresivas, descoordinadas, desbordadas, sobregestionadas, despiertas, militarmente disciplinadas y flexibles (Neilson y Pasternack, 2005).

El ADN representa la economía actual (entiéndase digital o de la información virtual), que constituye el organigrama y el modelo de funciones en las organizaciones tradicionales, así lo refiere Gofi (2006). Además señala que el ADN es un conjunto de elementos que van desde la visión de la institución hasta los valores, talento, metas y reglas de actuación que dirigen a los empleados, trabajadores y talento humano en general de la organización. Se necesita descubrir el ADN mitocondrial de cada organización con el objeto de poder dar repuesta eficaz a las situaciones de cambio permanente. Cada cultura es en realidad un programa de instrucciones de alta calidad, derivado de un sistema de valores y un conjunto de metas.

Gofi (2006), identifica la necesidad de realizar cambios intraorganizacionales permanentes para enfrentar la continua evolución de las condiciones externas a la organización, para lo cual es ineludible identificar cuáles son las características de las organizaciones y qué cambios requieren de tal forma que permitan su desarrollo; de esas condiciones resaltan los valores, talento humano y metas como componentes organizacionales para realizar (creativamente) los cambios necesarios en pro de una oferta de servicio de calidad.

Por su parte, Kathuria (2012) hace alusión a las filosofías de gestión como el núcleo del ADN de una empresa. Por lo tanto, son fundamentales para el crecimiento y éxito de una organización. Asimismo, tienen un profundo impacto en estas últimas, ya que

ayudan a definir y describir el modelo de negocio de la misma.

Por otra parte, Menchén (2009) afirma que el código genético de cualquier tipo de institución puede llegar a limitar su percepción de las nuevas oportunidades. Así, las organizaciones serán incapaces de inventar su futuro, si no se quebrantan estas barreras que limitan la percepción de un directivo de una determinada realidad por vivir dentro de sus marcos y en buena medida no saben qué hay afuera, estos baluartes contra lo que no es convencional.

En esta nueva era que vive la sociedad, las universidades de gestión pública, requieren considerar el cambio que deben sufrir sus estructuras y prácticas de gestión, respecto del tipo de administración que debe acompañar a la estrategia, independientemente del tamaño o naturaleza de la entidad.

En este sentido, el ADN organizacional es una estructura de información que contiene como elementos la toma de decisiones, el flujo de información, la estructura y la motivación. Asimismo, Govindarajan y Trimble (2005) describen el ADN organizacional, como el conjunto conformado por los siguientes elementos: la estructura, los sistemas, la cultura y el personal, realizando una descripción detallada de cada uno de ellos y como se interrelacionan en la organización.

Al respecto, las universidades de gestión pública deben tener en cuenta todos estos elementos, para llevar a cabo su misión, visión y objetivos. El incluir estos componentes estratégicos, consecuentemente, constituye la carta de navegación y el motor empresarial, su bitácora para el desarrollo y sostenibilidad; cuya información fundamental y conocimiento se encuentra en las personas que la conforman, como máximo determinante del éxito organizacional.

Así como en biología, la molécula de ADN organizacional se mantiene unida por los lazos que conectan los pares de sus cuatros elementos bases: la toma de decisiones, el flujo de información, la motivación y la estructura; cuya secuencia explica las instrucciones exacta requeridas para crear un organismo único, se

describe el ADN de una organización viva como la unidad que tiene cuatro bases que, combinadas en infinitud de maneras define los rasgos únicos de una organización.

Para Giraldo y Quintero (2017), el ADN de la organización establece un sistema moderno de gestión, capaz de empoderar a los empleados, acreditándolos para tomar decisiones autónomas y responsables, con espíritu de integración, brindando información clara, oportuna y transparente, con condiciones laborales y políticas equitativas.

Por su parte, Medina et al. (2012) realizan una investigación sobre el ADN de la innovación de factores claves en 21 empresas del sector agroindustrial, donde afirman, que para formar una estructura de innovación estable y equilibrada, se necesita determinar las variables que mejor definen la innovación, además, establecen aquellas relaciones que no son significativas, determinan las relaciones que son totalmente causales y que sirven de apoyo, y aquellas que sean consecuencia de causas externas o de otros factores.

Por lo antes expuesto, se puede afirmar

que el ADN organizacional es relevante para las universidades de gestión pública, porque en el contexto del desarrollo y cambio organizacional, éste se constituye en la hoja de ruta para las mismas, cuyo ejercicio se torna prácticamente obligatorio para actuar al interior de éstas organizaciones. De igual forma, la inclusión de la creatividad, debe ser uno de esos componentes, pues es una de las cualidades humanas que merecen ser catalogadas de estratégicas por las organizaciones.

2. Elementos del ADN organizacional

Neilson y Pasternack (2005) refieren que los elementos fundamentales del ADN organizacional son: la toma de decisiones, el flujo de información, la estructura y la motivación y remuneración. Cada uno de estos debe funcionar en consonancia con los demás para propiciar un buen desempeño organizacional (ver Cuadro I).

Cuadro I
Elementos del ADN organizacional

TOMA DE DECISIONES	PROCESOS DE INFORMACIÓN	MOTIVACIÓN	ESTRUCTURA
Quién las hace y cómo	La forma en que se mide su desempeño y cómo transfiere el conocimiento	Incentivos y desarrollo profesional	Quién ocupa qué lugar en el organigrama

Fuente: Elaboración propia (2018)

La combinación de estos elementos constituye el ADN organizacional de las empresas, que, al igual que el biológico en las personas, determina su comportamiento.

2.1. Toma de decisiones

En una organización se seleccionan las metas apropiadas e identifican los medios

para alcanzarlas. Con una buena integración de factores conductuales y estructurales, la administración aumenta las posibilidades sobre la calidad de las decisiones (Ivancevich 2012).

De tal manera, que este es el proceso por el que los administradores responden a las oportunidades y amenazas que enfrentan, cuando analiza las opciones y toman determinaciones sobre las metas y curso de

acción de la organización (Jones 2009). Ante lo expuesto las universidades con gestión pública requieren considerar todos los elementos de la toma de decisión específica, es decir, a quién le corresponde la autoridad de dichas decisiones, por lo cual es necesario clarificar que estos derechos suele agregar contenido a los diagramas de la organización y definir dónde nacen las responsabilidades.

En el texto de Koontz-Weirich (2012:145) se refiere:

“La toma de decisiones es la selección de un curso de acción, entre varias alternativas, y constituye, por tanto, la esencia de la planeación. No puede decirse que existe un plan si no se han tomado las decisiones de compromiso, entre otras”.

Los especialistas relacionan el proceso de toma de decisiones con el análisis y solución de problemas, aclarando que, en el plano de la administración (dirección), un problema se define como la brecha existente entre el estado actual y el estado deseado. “Existe un problema cuando hay una diferencia entre lo que está sucediendo y lo que uno desea que suceda” (Koontz-Weirich, 2012:145).

Según Newstrom (2011) la toma de decisiones es el proceso a través del cual se identifica una necesidad de decisión, se establecen alternativas, se analizan y se elige una de ellas, se implementa la elegida, y se evalúan los resultados. En cuanto a lo que a negocios se refiere, es una herramienta que permite tomar las mejores decisiones en beneficio de la empresa.

En este contexto, se puede señalar que las universidades con gestión pública el gerente en la toma de decisiones pudiera tener claro los pro y contra de las alternativas que se presenten.

Por tanto, es necesario que se establezcan esas alternativas, así como que se planifique tomando las herramientas necesarias de esta variable. Sin embargo, en muchos casos en las universidades con gestión públicas el gerente no tiene la autonomía completa para la toma de decisión.

2.2. Motivación

Son los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona. En este sentido, Stoner, et al. (2008) manifiesta que los sistemas de motivación basados en la rentabilidad y en evaluaciones de mercado son herramientas poderosas para impulsar la ejecución de una compañía. Sin embargo, no todas las compañías están listas para implementarlos; se requiere liderazgo, persistencia y paciencia para superar la barrera de resistencia inicial de los empleados.

Para Varela y Salgado (2010), la motivación en el trabajo se refiere a un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto en el interior del ser humano como fuera de él, que da inicio a comportamientos o conductas relacionadas con el trabajo y determina su dirección, intensidad y duración.

Asimismo, este término refiere a todos los comportamientos relacionados con el trabajo, importantes en las organizaciones como: ingresar a trabajar o no a una empresa; presentarse al trabajo en un día determinado; haciéndolo de manera puntual o no; seguir instrucciones; ejecutar los comportamientos propios del desempeño en la tarea, pero también aquellos definidos como desempeño contextual; continuar en el trabajo o retirarse de la organización. Se puede entonces, hacer referencia al trabajo, respecto al desarrollo de carrera de las personas, así como respecto a la administración de las personas en las organizaciones.

Tomando en cuenta, lo referido por Varela y Salgado (2010), se puede inferir que la motivación es un eje transversal en las organizaciones, el cual permite el logro de los objetivos y a su vez el alcance de las metas organizacionales a través del desempeño de los empleados. Sin embargo, Stoner, et al. (2008) enfoca la motivación hacia la rentabilidad y evaluaciones de mercado, observándose en su postulado que es menos humanista. En este sentido, al reflexionar ante las posturas más humanas, se pudiera decir, que una de las razones por la cual los empleados quieren abandonar una organización es la falta de entusiasmo y fidelidad hacia la misma.

Por otra parte, Cuesta (2010) señala que la motivación es la disposición del individuo hacia objetivos que confieren orientación e intensidad a su actividad (conducta), determinada por las necesidades a satisfacer. No es un estado sino un proceso. Es decir, todas las personas tienen aspiraciones, metas u objetivos, que buscan alcanzar. Algunos objetivos son establecidos por los mismos individuos que lo persiguen, unos lo son con la participación de otros individuos y algunos son establecidos exclusivamente por los otros.

Tomando en cuenta los postulados de los autores antes mencionados, se pudiera considerar que la motivación varía de acuerdo a las experiencias, así como de las creencias de cada persona, por lo que se producen distintos patrones de conducta. A pesar de las diferencias que se pueden producir entre un individuo y otro, el proceso que provoca y activa los impulsos y las conductas es semejante. De tal manera, que las universidades con gestión pública pudieran motivar a los empleados con el fin de impulsarlos al logro de sus responsabilidades.

2.3. Información

Las cuatro bases del ADN organizacional, la toma de decisiones, motivación, el flujo de información y la estructura están entrelazadas. Cada estructura exige cambiar la toma de decisiones. Para tomar decisiones acertadas los empleados necesitan nuevos incentivos e información.

En este sentido, Stoner, et al. (2008) asegura que el hecho que la información de calidad esté disponible y fluya donde se necesita, todo el tiempo, es una de las tareas más retadoras de las organizaciones modernas, y una de las contribuciones menos valoradas al desempeño y la ventaja competitiva.

Por su parte, Chiavenato (2012) afirma que la información consiste en un conjunto de datos que poseen un significado, de modo tal que reducen la incertidumbre y aumentan el conocimiento de quien se acerca a contemplarlos. Estos datos se encuentran disponibles para su uso inmediato y sirven para

clarificar incertidumbres sobre determinados temas.

Asimismo, Prieto y Martínez (2004) consideran que la información que se le proporciona a los gerentes requiere ser depurada, para que transmita la información lo más apropiada y real sobre la organización y acerca del negocio, logrando que el proceso sea más productivo en cuanto a los objetivos pautados.

Por otro lado, Arellano (2008:532) afirma que.

“...el nivel operativo consolida la información para el nivel gerencial, siendo ésta utilizada para decidir sobre las alternativas y apoyar los posibles cursos de acción a largo plazo, que son presentados al nivel estratégico, con el fin de tomar la decisión más adecuada”.

Según lo referido por los autores antes mencionados, se puede afirmar, que la información es uno de los intangibles potencialmente más significativos que puede tener una organización. El flujo de información que circula en la organización, requiere que sea de buena calidad, adecuada, real, clara y precisa. El valor de esa información depende de cómo es gestionada. En tal sentido, el gerente, líder, director institucional de las universidades con gestión pública, necesita velar por la calidad de la información que circula en la institución que dirige.

2.4. Estructura

De acuerdo con Ivancevich (2012), las estructuras son patrones de interacciones establecidos en una organización, y coordinación de tecnología así como de los activos humanos de la misma.

En teoría, las compañías adoptan una estructura para responder a ciertos lineamientos estratégicos. Las empresas pueden padecer un gran número de problemas estructurales. Comúnmente se encuentran compañías donde los tramos de control no permiten un desempeño adecuado, o donde los empleados invierten su tiempo de manera poco eficiente.

Al respecto, Robbins (2013) señala que la estructura organizacional es el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades, éstas a su vez se dividen en especialización del trabajo, que se refiere al grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados. Después de ello, se realiza la departamentalización, que es la base para agrupar puestos en una organización. El planteamiento señalado por Robbins (2013) concuerda con Chiavenato (2012), cuando reseña que la estructura es la coordinación de una serie de partes, sus elementos dispuestos en un cierto orden y con determinadas relaciones entre ellos.

Señala Chiavenato (2012), que esta forma de ordenación ha de ser relativamente duradera. En la organización es la suma de los modos en que ésta divide su trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellas. Es un modelo relativamente estable, todo lo relativo a relaciones, actividades, derechos y obligaciones, que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas.

Al respecto, se puede determinar que la toma de decisiones en una estructura organizacional, puede enfocarse de diferentes perspectivas, cuando se da una centralización, esta indica que las decisiones están concentradas en un sólo punto de la organización. Y cuando se define una formalización, esta corresponde a una mayor estandarización en los puestos de trabajo de la organización.

Por su parte, Lan (2012) expresa que para realizar una transformación organizacional, es necesario reflexionar, cuestionar y alterar aspectos fundamentales, comúnmente mencionados pero poco comprendidos y dominados, como la comunicación, las relaciones humanas y el trabajo en equipo, así como la responsabilidad, el compromiso y el liderazgo. Con una transformación de estos aspectos esenciales, las personas pueden alterar su manera de pensar, escuchar, hablar y actuar, lo cual dará resultados positivos en sus empresas.

En atención a toda la anterior perspectiva de autores, es imperioso que las universidades con gestión pública valoren las diferentes

tareas y los mecanismos más convenientes que respondan a los requerimientos de una coordinación del trabajo.

3. Tipos del ADN organizacional

Mediante la aplicación del modelo del ADN organizacional se han encontrado que la mayoría de las empresas pueden clasificarse en siete tipos de organizaciones de acuerdo con Neilson y Pasternack (2005).

3.1. Organizaciones pasiva – agresiva, “todo el mundo acuerda, sonrío y asiente con la cabeza, pero nada cambia”

Es una organización con alto nivel de actividad y actitud positiva. Arribar a consensos para hacer cambios fundamentales no representa un problema serio. Sin embargo, implementar los cambios es una tarea casi imposible. En estas organizaciones nadie pareciera preocuparse demasiado. Llegar a un consenso para emprender grandes cambios no es un problema, pero implementar esos cambios es casi imposible. Una resistencia pasiva pero fuerte de las operaciones rutinarias vence a las iniciativas corporativas. Los empleados suponen que “con el tiempo todo pasa” y los ejecutivos, enfrentados a una organización apática, se lamentan de estar en ella (Neilson y Pasternack 2005).

3.2. Organizaciones descoordinadas, “dejemos que florezcan todas las flores”

Según Neilson y Pasternack (2005), se refiere a un tipo de organización que rebosa de capacidad intelectual e iniciativa: cuenta con gente inteligente con claro perfil emprendedor pero que con frecuencia no empuja en la misma dirección ni tampoco lo hace al mismo tiempo. Se disfruta de un ambiente sin limitaciones, en el que se puede adoptar una idea y hacerla funcionar. Pero, debido a la ausencia de una dirección firme “desde arriba” y a la falta de una base sólida de valores comunes “por

debajo”, las iniciativas chocan o simplemente se van esfumando. El resultado es por tanto una organización excesivamente amplia, siempre al borde de perder el control.

Estas organizaciones irradian iniciativa e inteligencia. Poseen individuos inteligentes y emprendedores, pero que muchas veces no están alineadas. Es un ambiente sin barrera, donde cada quien puede aferrarse a una idea y tratar de llevarla a cabo. Sin embargo, sin una dirección fuerte o una sólida fundación de valores comunes, las iniciativas pueden chocar y explotar, o simplemente desaparecer. Como resultado, la organización siempre está cerca de perder el control (Neilson y Pasternack 2005).

3.3. Organizaciones sobre-expandidas o inmaduras, “el pasado añorado se enfrenta a un modelo de nuevo desafío”

Es una organización que está literalmente rebasando su capacidad, porque se ha expandido más allá de su modelo organizativo original. Dado que el poder está demasiado reservado a las capas superiores, la organización tiende a reaccionar lentamente a los desarrollos del mercado y, con frecuencia, no puede modificar su manera de funcionamiento habitual. El legado de una dirección y de una modalidad de toma de decisiones “arriba-abajo” están sumamente arraigados (Neilson y Pasternack 2005).

3.4. Organizaciones sobre-gestionadas o superdirigidas, “somos de gestión corporativa y aquí estamos para ayudar”.

Agobiada por múltiples niveles de gestión, esta organización es un estudio de casos de “parálisis por análisis”. Está más preocupada por “los árboles que por el bosque”, y los managers invierten el tiempo en supervisar el trabajo de los subordinados en lugar de visualizar el horizonte para poder detectar oportunidades o amenazas.

A menudo muy burocrática y muy política, esta organización frustra a las personas emprendedoras y a las personas que están orientadas a resultados (Neilson y Pasternack 2005).

3.5. Organizaciones justo a tiempo, “alcanzar el éxito por un pelito”

Aunque no siempre es proactiva ni tampoco se prepara para el cambio, este tipo de organización ha demostrado la capacidad de superar obstáculos cuando es necesario hacerlo sin perder de vista el panorama global. Tiene una actitud dinámica e inspira un impulso creador, que con frecuencia son verdaderos adelantos, pero también puede llegar a agotar a las mentes más lúcidas. Por la falta de estructuras y procesos consistentes y disciplinados, los éxitos de esta organización son solamente “puntuales”.

3.6. Organizaciones precisión militar, “volar en formación”

En esta organización cada persona sabe cuál es su función y la lleva a cabo con diligencias, logrando por tanto una ejecución general fluida y consistente. Es la jerarquía y funciona bajo un modelo de administración de alto control que permite ejecutar grandes volúmenes de transacciones con eficiencia. Puede concebir y ejecutar estrategias brillantes (a menudo repetidas veces) porque ha instruido a la organización y su funcionamiento con base en el manual (Neilson y Pasternack 2005).

3.7. Organizaciones resiliente o fuerte, “mejor imposible”

Esta organización inspira respeto y envidia porque parece lograr todo con facilidad: ganancias, talento, respeto, parece destinada a algo grande y funciona “a todo vapor”. La organización es flexible y divertida. Si bien se puede dar “un golpe en el camino”, tal como le pasa a todas las organizaciones, ésta se recupera rápidamente y aprende de

la experiencia. Tiene el perfil más “sano”, precisamente porque no se “duerme en los laureles” sino que siempre está buscando la próxima batalla competitiva o una innovación del mercado (Neilson y Pasternack 2005).

De lo anterior se desprende la importancia de considerar el ADN y su vínculo con las tipologías organizacionales, así mismo diagnosticar, realinear y transformar este ADN organizacional, lo cual involucra un proceso de transformación de la organización en todos los niveles, ya que al esclarecer su código genético se develarán sus características particulares y lo que subyace a estas; a objeto de promover las transformaciones necesarias en los ambientes laborales, para el logro de una mayor efectividad y salud integral en el desempeño de sus miembros.

Conclusiones

Determinando el ADN de la organización se puede diagnosticar problemas, descubrir las oportunidades, detectar las debilidades, evaluar las fortalezas y emprender acciones que favorezcan el comportamiento de la empresa.

Considerando que el ADN de una empresa u organización, se refiere aquellos rasgos característicos que definen la manera de funcionar, objetivos a alcanzar y medios para conseguirlos de una organización humana, tiene toda la información necesaria para reproducir otros organismos iguales. Por lo tanto, en una organización su ADN, facilita poder reproducirla en otros lugares o situaciones sin la necesidad de una vigilancia desde arriba.

De igual modo, el ADN conocido entre los que integran la organización favorece la toma de decisiones en diferentes situaciones, sin necesidad de acudir en cada caso a niveles de mayor responsabilidad en la institución. Por ejemplo, existen síntomas manifestados, como el personal que se siente excesivamente dirigido, generalmente tiene poco espacio para ejecutar acciones. Asimismo, el ADN organizacional permite a la gente actuar con más seguridad y libertad porque entienden

hasta dónde quieren llegar en la organización y deben comprobar cada vez que lo hacen que se encuentran dentro del enfoque de la misma.

Finalmente, las universidades públicas tienen la responsabilidad de desarrollar saberes pertinentes para un dominio general de temas políticos, sociales, culturales, humanísticos y productivos, a partir de la mirada de una organización con un gobierno éticamente responsable. Estas instituciones de gestión pública, deben ir transformando desde su interior hacia la sociedad con sentido de compromiso social, basado en la justicia de la toma de decisiones de sus actores, en concordancia al contexto social, como compromiso de la institución junto a sus líderes en la calidad de los servicios ofertados por la organización.

Referencias Bibliográficas

- Arellano Rodríguez, Madelein (2008). “Sistemas de información: ¿adecuación a los cambios tecnológicos o herramienta de gestión?”. **Revista de Ciencias Sociales (RCS)**. Vol. XIV, No. 3. Maracaibo, Venezuela. Pp. 528-545.
- Brown, Donald R. y Harvey, Donald (2006). **Experiential approach to organization development**. 7a. Edition. Pensilvania. Person Prentice Hall. Pp. 502.
- Cuesta, Armando (2010). **Gestión del talento humano y del conocimiento**. Primera Edición. Bogotá, Colombia. Edición ECOE. Pp. 468.
- Chiavenato, Idalberto (2012). **Introducción a la teoría general de la administración**. Octava Edición. Ciudad de México, México. McGraw-Hill. Interamericana Editores. S.A. Pp. 562.
- Gofi, Adolfo (2006). **Desarrollo organizacional. La alternativa para el siglo XXI**, Ciudad de México, México. PACJ.
- Govindarajan Vijay y Trimble Chris (2005), “Organizational DNA for strategic

- innovation”. **California Management Review**. Vol. 47, No.3. California, USA. Pp. 47-76.
- Ivancevich, John M. (2012). **Comportamiento organizacional**. Séptima edición. McGraw-Hill. Interamericana Editores. S.A.
- Jones, Gareth y Eorge, Jennifer (2009). **Administración contemporánea**. Cuarta edición. México. McGraw-Hill. Interamericana Editores. S.A.
- Kathuria, Ravi (2012). “Strategy execution”. **Smart Business**. Vol. 7, No. 1. Houston. Pp. 5.
- Koontz, Harold y Wehrch, Heinz (2012). **Administración una perspectiva global**. Edición decimocuarta. McGraw-Hill. Interamericana de Editores S.A.
- Lan, Eduardo (2012). “Transforma el ADN de tu empresa y mejora tu impacto”. **Alto nivel**. Disponible en: <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/25209-10-beneficios-de-la-transformacion-organizacional/> Consulta realizada el 20 de Agosto de 2018.
- Lugo, Armando (2011). “La calidad de la educación superior en Colombia”. **Revista Científica**. No. 14. Bogotá, Colombia. Pp. 56-71.
- Menchen, Francisco (2009). **La creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas**. Buenos Aires, Argentina. Díaz De Santos.
- Medina, José; Vélez, Andrés; Zartha, Jhon; Ruiz, Santiago y Harry Y., Copete R. (2012). “ADN de la innovación – de factores claves de innovación en 21 empresas del sector agroindustrial”. **Biotecnología en el Sector Agropecuario y Agroindustrial**. Vol. 10, No. 2. Popayan, Colombia. Pp. 197 – 206.
- Newstrom John W. (2014). **Organizational behavior: Human Behavior at Work**. New York. McGraw-Hill Education. Pp. 545.
- Neilson, Gary y Pasternack, Bruce (2005). **Results: Keepwhat’sgood, Fixwhat’swrong, and unlockgreat performance**. New York, USA. Crown Publishing Group. Pp. 320.
- Prieto, Ana y Martínez, Marle (2004). “Sistemas de información en las organizaciones: Una alternativa para mejorar la productividad gerencial en las pequeñas y medianas empresas”. **Revista de Ciencias Sociales (RCS)**. Vol. X, No. 2. Maracaibo, Venezuela. Pp. 322-337.
- Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2013). **Comportamiento organizacional**. Edición decimoquinta. México. Pearson. Pp. 716.
- Stoner, James; Freeman, Edward y Gilbert, Daniel (2008). **Administración**. Sexta edición. México. Pearson Educación. Pp. 794.
- Terán, Wilfredo (2009). **“Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras”**. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE). Decanato de Investigación y Postgrado. Doctorado en Ciencias Gerenciales. Venezuela.
- Varela Otmar y Salgado Elvira (2010). **El desempeño de los individuos en las organizaciones**. Primera edición. Venezuela. Ediciones IESA. Pp. 211.