

CARACTERIZACIÓN DE LOS RASGOS CRÍTICOS QUE CONFORMAN EL ADN
ORGANIZACIONAL CASO: FUNDACIÓN DAR ESPERANZA

WBERNEY BARONA FLOREZ CODIGO: 201404950
JORGE ALBERTO MUÑOZ CODIGO: 201405064

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
SANTIAGO DE CALI
2017

CARACTERIZACIÓN DE LOS RASGOS CRÍTICOS QUE CONFORMAN EL ADN
ORGANIZACIONAL CASO: FUNDACIÓN DAR ESPERANZA

WBERNEY BARONA FLOREZ CODIGO: 201404950
JORGE ALBERTO MUÑOZ CODIGO: 201405064

Trabajo de grado para optar al título de MBA

Director

Henry Alberto Mosquera Abadía, MSc en Ciencias de la Organización, candidato a Doctor
en nuevas tendencias de Dirección de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
SANTIAGO DE CALI
2017

Tabla de contenido

1	INTRODUCCIÓN	16
2	DESCRIPCION DEL PROBLEMA	17
2.1	Formulación del problema	18
3	OBJETIVOS	19
3.1	Objetivo General:.....	19
3.2	Objetivos Específicos:.....	19
4	JUSTIFICACIÓN	20
5	MARCO REFERENCIAL	21
5.1	Estado del Arte:.....	21
5.2	Marco Teórico:.....	26
5.2.1	El ADN Biológico.....	26
5.2.2	La Metáfora de las Organizaciones como Organismos Vivos.	28
5.2.3	Las Organizaciones como sistemas abiertos.	29
5.2.4	El ADN Organizacional.	30
5.2.5	Aspectos Teóricos del ADN Organizacional.	31
5.2.6	Rasgos Críticos del ADN Organizacional.....	38
5.2.7	Clasificación de las Organizaciones según su ADN.	40
5.3	Marco Legal:.....	45
5.4	Marco Contextual:.....	48
5.4.1	Impacto Social de la Fundación	48
6	HIPOTESIS.....	50
7	METODOLOGIA	50
7.1	Tipo de Investigación:.....	50
7.2	Fuentes de Información:.....	51
7.3	Marco Lógico.....	52
7.4	Población.....	53
7.5	Técnicas de Investigación:	53
8	DIAGNOSTICO GENERAL.....	54
8.1	Diagnostico organizacional.....	54
8.1.1	Reseña histórica.	54
8.1.2	Misión.	54
8.1.3	Visión.....	55

8.1.4	Política de Calidad	55
8.1.5	Objeto social.	55
8.1.6	Organigrama.....	57
8.1.7	Manual de Funciones.	59
8.2	Fortalezas y debilidades de la Fundación.....	74
9.	DIAGNOSTICO DEL ADN DE LA FUNDACIÓN	75
9.2.1.	Formulación De Las Variables:	75
9.2.2.	Toma De Decisiones.	75
9.2.3.	Motivadores.	76
9.2.4.	Procesos de Información.	77
9.2.5.	Estructura Organizacional.....	77
9.2.6.	Resultados De La Encuesta.....	78
10.	PERFIL ADN ORGANIZACIONAL.....	103
10.2.	Organización Pasivo – Agresiva	103
10.3.	Organización Descoordinada	103
10.4.	Organización Inmadura.....	104
10.5.	Organización Súper Dirigida	104
10.6.	Organización Justo a Tiempo.....	105
10.7.	Organización Militar	105
10.8.	Organización Fuerte.....	106
10.9.	Análisis de los rasgos críticos que conforman el adn de la fundación.	108
10.10.	Contraste de hipótesis.	112
11.	PLAN DE MEJORAMIENTO	113
11.1	Falencias	113
11.1.1	Objetivo 1:	113
11.1.2	Objetivo 2.	120
12.	CONCLUSIONES	124
13.	RECOMENDACIONES	127
14.	BIBLIOGRAFIA	129

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

TABLAS

Tabla 1. Indicadores Básicos de Colombia.....	48
Tabla 2. Indicadores de Protección Infantil en Colombia	49
Tabla 30. Resultados de la matriz del análisis del ADN organizacional	107
Tabla 30. Tipología Fundación Dar Esperanza	111

FIGURAS

Figura 1. ADN y el ARN.....	27
Figura 2. Marco Lógico	52
Figura 3. Organigrama Fundación.....	57

GRAFICOS

Gráfico 1. Resultado ítem 1	78
Gráfico 2. Resultado ítem 2	79
Gráfico 3. Resultado ítem 3	80
Gráfico 4. Resultado ítem 4	80
Gráfico 5. Resultado ítem 5	81
Gráfico 6. Resultado ítem 6	82
Gráfico 7. Resultado ítem 7	83
Gráfico 8. Resultado ítem 8	84
Gráfico 9. Resultado ítem 9	85
Gráfico 10. Resultado ítem 10	86
Gráfico 11. Resultado ítem 11	87
Gráfico 12. Resultado ítem 12	88
Gráfico 13. Resultado ítem 13	89
Gráfico 14. Resultado ítem 14	90
Gráfico 15. Resultado ítem 15	91
Gráfico 16. Resultado ítem 16	92
Gráfico 17. Resultado ítem 17	93
Gráfico 18. Resultado ítem 18	94
Gráfico 19. Resultado ítem 19	95
Gráfico 20. Resultado ítem 20	96
Gráfico 21. Resultado ítem 21	97
Gráfico 22. Resultado ítem 22	98
Gráfico 23. Resultado ítem 23	99

Gráfico 24. Resultado ítem 24.....	100
Gráfico 25. Resultado ítem 25.....	101
Gráfico 26. Resultado ítem 26.....	102
Gráfico 27. Tipología Fundación Dar Esperanza	111

CUADROS

Cuadro 1. Tipos de estructura organizacional y sus características generales.....	36
Cuadro 2. Identificación Del Cargo.....	59
Cuadro 3. Funciones	60
Cuadro 4. Identificación del Cargo.....	61
Cuadro 5. Funciones	61
Cuadro 6. Identificación del Cargo.....	63
Cuadro 7. Funciones.	63
Cuadro 8. Identificación del cargo.....	64
Cuadro 9. Funciones.	65
Cuadro 10. Identificación del Cargo.....	65
Cuadro 11. Funciones.	66
Cuadro 12. Identificación del Cargo.....	67
Cuadro 13. Funciones.	67
Cuadro 14. Identificación del Cargo.....	69
Cuadro 15. Funciones.	69
Cuadro 16. Identificación del Cargo.....	70
Cuadro 17. Funciones.	71
Cuadro 18. Identificación del Cargo.....	72
Cuadro 19. Funciones.	72
Cuadro 20. Caracterización de los Cuatro Elementos Fundamentales del ADN Organizacional .	133

1 INTRODUCCIÓN

Durante años se han utilizado *metáforas* para explicar los fenómenos, sucesos, modelos y teorías en los diferentes campos de la ciencia y el conocimiento. El uso de este recurso se puede observar en autores de temas organizacionales, los cuales lo han aplicado frecuentemente. Por ejemplo, cuando se empezó a describir a la organización utilizando la metáfora de la máquina (Gergen, 1992) para entender su funcionamiento se descuidó la capacidad de cambio de las organizaciones y su carácter evolutivo, considerando la organización como algo estático, un sistema cerrado. En cambio otros autores, han concebido a las organizaciones como organismos vivos (J. Woodward, 1965; Argyris, 1957; Lawrence y Lorsch, 1967; McGregor, 1960), con lo que se reconoce que los actores sociales que animan las organizaciones no son fácilmente sustituibles como las piezas de una máquina, con ello se nota una recuperación de la dignidad de los trabajadores, y en consecuencia una toma en consideración de la dimensión humana.

El proyecto de investigación que estamos planteando parte de asociar una organización como ser vivo, centrándose en el de ADN biológico, que permita explicar el comportamiento organizacional de la entidad sobre la cual se realiza el estudio. Biológicamente el ADN constituye una célula, que almacena toda la información necesaria para construir a ésta misma y dirigir innumerables reacciones químicas necesarias para la vida y la reproducción. La célula emplea la información genética del ADN en forma selectiva, dependiendo de su etapa de desarrollo, de las condiciones de su ambiente y de su función en un cuerpo multicelular. El ADN tiene un impacto radical en la capacidad de las especies para adaptarse al nuevo medio y prosperar, adaptando su estructura con pequeños cambios (Watson y Crick, 1953).

2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La Fundación, es una entidad del sector solidario, que actualmente acoge a 50 niños, niñas y jóvenes en alto riesgo físico, moral y psicológico de los sectores marginados de Cali y sus zonas rurales, a los que les brinda todos los medios de subsistencia como: vivienda, alimentación, vestuario, salud, esparcimiento, estudio y formación, donde pueden convivir en familia, desarrollando sus competencias intelectuales, socio afectivas y actitudinales, al igual que se evalúa los riesgos sociales de las familias que tienen sus hijos en la fundación.

En los quince años que lleva en funcionamiento, la fundación se ha sostenido principalmente con donaciones de particulares, las cuales se caracterizan por ser variables, debido que en el tiempo los benefactores no son los mismos y las donaciones que se obtienen dependen de la disponibilidad económica de los que las realizan. La falta de recursos económicos estables, afecta la disponibilidad permanente de alimentos y la prestación de servicios de manera oportuna; lo que conlleva a dejar de lado aspectos menos relevantes para centrarse en cubrir las necesidades más urgentes. La Fundación requiere de un personal especializado para el desarrollo de ciertas actividades y para poder cubrirlo recurre permanentemente a la figura de voluntariado; el problema con este esquema de voluntariado, es que, al ser temporal no permite desarrollar programas al interior de la Fundación a mediano y largo plazo.

Actualmente hay un proyecto que buscaría integrar a las madres de los niños de la Fundación en programas de emprendimiento industrial, permitiéndoles no solo generar ingresos a las familias, si no a la vez ingresos para el auto sostenimiento de la fundación. Aunque dicho proyecto cuenta con maquinaria, falta realizar un estudio de factibilidad, incluyendo la consecución de mercados y recursos necesarios para desarrollarlo, entre otros. La forma de enfrentar por parte de la Fundación la situación planteada, hacen parte de los rasgos críticos de su ADN organizacional, por lo cual es importante identificarlos y plantear como superarlos.

2.1 Formulación del problema

- ¿Cuáles son los rasgos críticos del ADN de la Fundación?
- ¿Qué proyectos son viables como propuestas de mejora organizacional a la Fundación?

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo General:

- Analizar los rasgos críticos que componen el ADN organizacional de la Fundación Dar Esperanza, con base en el modelo de Neilson, Pasternack y Mendes (2005).

3.2 Objetivos Específicos:

- Evaluar la conformación de la estructura organizacional de la Fundación y su funcionamiento.
- Identificar cómo funcionan los procesos de información en las áreas de gestión de la Fundación.
- Comprender el proceso de toma de decisiones en la Fundación.
- Determinar los programas de incentivos y desarrollo profesional de los gestores de la Fundación.
- Enmarcar el ADN según las características de la Fundación en algunos de los siete tipos de organización, con base en el modelo de Neilson, Pasternack y Mendes (2005).
- Proponer un plan de mejoramiento con base al perfil genético resultante de los rasgos críticos.

4 JUSTIFICACIÓN

Como modelo metodológico, el ADN Organizacional se presenta como una de las teorías más innovadoras del momento. Ayudando a proveer un marco que los gestores pueden utilizar para diagnosticar problemas, descubrir fortalezas y modificar el comportamiento de sus empresas. Además, constituye una herramienta que hace mucho más fácil identificar que funciona y qué no; y de entender, cómo se llegó al estado actual y determinar cómo cambiarlo para el beneficio de la organización.

Con el desarrollo del trabajo de investigación se busca caracterizar el ADN organizacional de la Fundación, a través de la identificación de sus rasgos críticos relacionados con la toma de decisiones, procesos de información, que motivadores y estructura, los cuales están inmersos en su cultura organizacional, porque con el conocimiento de este, ayudara a diseñar e implementar planes de mejoramiento eficientes que tengan como objetivo principal, la auto sostenibilidad y la ampliación de los servicios de la Fundación.

Con los resultados de este trabajo de investigación, se beneficiarán 50 niños que actualmente hace parte de la Fundación, al igual que el personal de dirección y voluntariado que participa como gestores de la organización, al conocer el perfil genético de la organización y las acciones a tomar para ser autosuficientes y lograr consolidarse en su funcionamiento y así seguir beneficiando a los niños en sus necesidades básicas y de formación. Esta investigación servirá como referente para otras investigaciones, porque brinda información suficiente sobre el estudio de la teoría de ADN organizacional en entidades sin ánimo de lucro.

5 MARCO REFERENCIAL

5.1 Estado del Arte:

En el tema de “ADN Organizacional”, que es parte fundamental en esta investigación, existen diferentes autores nacionales e internacionales que han abordado este tema en diferentes dimensiones del campo administrativo, como son: responsabilidad social, cultura organizacional, toma de decisiones, estructura organizacional, procesos de información y motivación del personal.

Cuando se aborda el tema de motivación del personal en el contexto del ADN de las organizaciones, Neilson, Pasternack, Mendes (2005) sostienen 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. Como son las conductas individuales las que determinan el éxito de una organización a lo largo del tiempo, el primer paso para resolver disfunciones es comprender cómo influyen las características de una organización en la conducta de cada individuo y como afectan su desempeño.

La metáfora del ADN sirve para hacer el intento de codificar las características idiosincráticas de una compañía. Así como en biología la molécula de ADN se mantiene unida por los lazos que unen los pares de sus cuatro elementos bases, cuya secuencia explica las instrucciones exactas requeridas para crear un organismo único, aquí se describe el ADN de una organización viva como la unidad que tiene cuatro bases que, combinadas en infinidad de maneras, define los rasgos únicos de una empresa u organización.

Estas cuatro bases son: estructura, derechos de decisión, motivadores e información estas bases del ADN organizacional están entrelazadas. Cada estructura exige cambiar la toma de decisiones. Además, para tomar decisiones acertadas los empleados necesitan nuevos incentivos e información.

Por su parte, Govindarajan & 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. En cuanto a la Estructura: Estructura jerárquica, autoridad en la toma de decisiones, flujos de información, flujos de tareas y procesos; Personal: Características del liderazgo, políticas de personal, competencias, políticas de ascensos, diseño de la carrera profesional; Sistemas: Planificación, presupuestos y sistemas de control; criterios de evaluación del rendimiento del negocio; sistemas de incentivos y recompensas; Cultura: Ideas sobre los comportamientos que se valoran; ideas subyacentes sobre el negocio; predisposiciones en la toma de decisiones.

Kathuria, Ravi (2012) El autor hace alusión a las filosofías de gestión son el núcleo del ADN de un negocio. Por lo tanto, las filosofías de gestión son fundamentales para el crecimiento y éxito de una compañía. Asimismo, tienen un profundo impacto en una organización, ya que ayudan a definir y describir el modelo de negocio de la organización. Autores como Díaz & Pulido (2006). En este artículo los autores explican el ADN organizacional como una metáfora que sirve para crear un modelo sencillo, pero completo, con el cual se puede modelar y estudiar cualquier comportamiento organizacional y su capacidad de ejecución. El ADN de una organización se

puede describir a partir de cuatro bases que, combinadas de millares de maneras, definen los rasgos únicos de cada organización, descritos a continuación:

- *La estructura:* en teoría, las compañías adoptan una estructura para responder a ciertos lineamientos estratégicos; en la práctica, sin embargo, la estructura organizacional y sus objetivos estratégicos suelen estar desalineados
- *Derechos de decisión:* especifican quién tiene la autoridad para tomar cuáles decisiones
- *La motivación:* por lo general, los empleados de una organización responden y actúan racionalmente sobre la base de lo que ven, lo que entienden y cómo se les recompensa
- *La información:* esencial para garantizar la claridad de los derechos de decisión y para mantener una ventaja competitiva. Quizá no llegue a existir una empresa que pueda manejar completamente el enigma de la ejecución. Sin embargo, estar organizadas para ejecutar se convierte en una fuente de ventajas competitivas.

En cuanto al tema de responsabilidad gerencial los autores: Paz & Paz (2012), presentan un análisis de responsabilidad gerencial hacia la consolidación del ADN organizacional. Además muestran una reflexión sobre como el accionar responsable, asegurando el cumplimiento del marco legal, brindando credibilidad y confianza en virtud de que se están aplicando prácticas que se traducen en una buena imagen y reputación, que beneficia a la organización constituyéndose en una herramienta efectiva de gestión empresarial, permitiendo rendir cuentas, además de fortalecer el comportamiento ético, que garantiza la información presentada en los balances, procesos de auditorías, control social y fiscalización mediante el seguimiento a las inversiones, proyectos y políticas públicas que contribuyen a ser ciudadanos corporativos.

En el artículo de la revista *Capital Humano* (2013) p90-96. Hace una referencia al mercado actual los stakeholders que son cada vez más exigentes. Los consumidores no solo quieren comprar productos o servicios de calidad, también desean saber qué hay detrás de cada marca y su confianza depende de lo que se habla de la empresa. La reputación es uno de los bienes intangibles de las empresas, y uno de los más valorados por los empresarios. El riesgo reputacional es muy importante y se debe saber gestionarlo, que es difícil, se percibe como vital. Asimismo, La reputación construye la diferenciación y eso te permite crear marcas. Hoy el modelo de competencia no está en el producto ni en el precio, sino en la diferenciación. Si creces en reputación, internamente en la organización se refleja en el crecimiento en la disposición de tus empleados y clientes para recomendar tu empresa y tus productos a terceros. Y cuando estas actitudes claves crecen, crece la cuenta de resultados.

En cuanto al tema del ADN organizacional haciendo una integración con la misión, visión y los objetivos de la organización, Gaviria, Zuluaga y Joves (2013) exponen lo siguiente: El ADN Organizacional es una estructura de información que contiene los elementos que la organización debe tener en cuenta para llevar a cabo su misión visión y objetivos. Esta estructura contiene, desde la visión de la institución hasta los valores, talento, metas y reglas de actuación que dirigen la energía humana. Al 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 organizativo.

En la revista especializada “Alto Nivel” de México (2012) encontramos un artículo denominado “Transforma el ADN de tu empresa y mejora tu impacto” escrito por Eduardo Lan, donde sostiene que la transformación organizacional es una metodología que permite cambios en

aspectos fundamentales de la empresa, como el de incrementar la productividad, disminuir la rotación del personal, fomentar un mejor clima laboral, y aumentar las ventas y utilidades. Estos cambios se pueden quedar en realizar cambios en los procesos, tecnologías y procedimientos, sin alterar el ADN de las personas, sus creencias y valores, y menos los de la organización y su cultura. Por consiguiente, anterior para impactar el ADN de la organización, se requiere de la disposición auténtica y el compromiso absoluto de los altos directivos de cambiar el futuro de la organización, además de la perseverancia para practicar una y otra vez estas nuevas maneras de ser para generar primero hábitos, después costumbres y, por último, cultura en una masa crítica.

En el trabajo de los autores, Dariana Henriquez y Francisco Martinez (2015), que tiene como título: “Análisis del ADN Organizacional de la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Oriente, Nucleo Monagas, basado en el modelo organizacional de Nielson, Pasternack y Mendes (2005)”. Se pudo evidenciar la importancia de este modelo organizacional y su flexibilidad en la aplicación en cualquier tipo de organización. En este caso en la citada institución de educación superior del hermano país de Venezuela, en donde se realizó un análisis de su estructura organizacional, distinguí los niveles de participación de los directivos de la institución, determiné la efectividad de los procesos de información implementados, examiné los incentivos motivacionales practicados en la Escuela objeto de estudio y categoricé el ADN organizacional con el apoyo del modelo organizacional de Nielson, Pasternack y Mendes (2005). Esto trajo como resultado un trabajo detallado y eficiente que se aplicó a la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Oriente, que abarca todos los aspectos generales que hacen parte de este innovador modelo administrativo.

5.2 Marco Teórico:

5.2.1 El ADN Biológico.

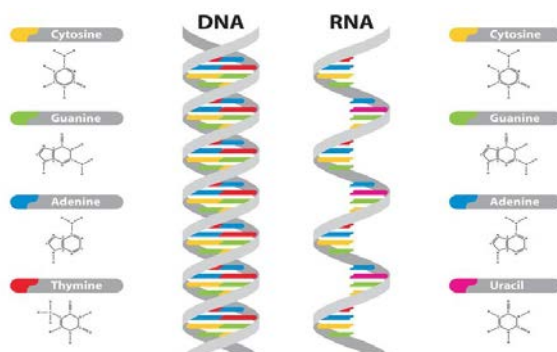
El ácido desoxirribonucleico, abreviado como ADN, es un ácido nucleico que contiene las instrucciones genéticas usadas en el desarrollo y funcionamiento de todos los organismos vivos conocidos y algunos virus, y es responsable de su transmisión hereditaria. La función principal de la molécula de ADN es el almacenamiento a largo plazo de información. Muchas veces, el ADN es comparado con un plano o una receta, o un código, ya que contiene las instrucciones necesarias para construir otros componentes de las células, como las proteínas y las moléculas de ARN. Los segmentos de ADN que llevan esta información genética son llamados genes, pero las otras secuencias de ADN tienen propósitos estructurales o toman parte en la regulación del uso de esta información genética. Esta molécula fue descubierta en 1869 por Friedrich Miescher y la llamó inicialmente “nucleína”, debido a que estaba en el núcleo de la célula. Miescher fue incapaz de apreciar plenamente la importancia de su hallazgo. La investigación científica ha revelado desde entonces que el ADN contiene las instrucciones biológicas de la forma y la función de todos los organismos vivos conocidos. El ADN se refiere a menudo como un modelo para la vida.

Desde el punto de vista químico, el ADN es un polímero de nucleótidos, es decir, un polinucleótido. Un polímero es un compuesto formado por muchas unidades simples conectadas entre sí, como si fuera un largo *tren* formado por *vagones*. En el ADN, cada *vagón* es un nucleótido, y cada nucleótido, a su vez, está formado por un azúcar (la desoxirribosa), una base nitrogenada (que puede ser adenina→A, timina→T, citosina→C o guanina→G) y un grupo fosfato que actúa como enganche de cada *vagón* con el siguiente. Lo que distingue a un *vagón* (nucleótido) de otro es, entonces, la base nitrogenada, y por ello la secuencia del ADN se especifica nombrando sólo la secuencia de sus bases. La disposición secuencial de estas cuatro

bases a lo largo de la cadena (el ordenamiento de los cuatro tipos de *vagones* a lo largo de todo el *tren*) es la que codifica la información genética: por ejemplo, una secuencia de ADN puede ser *ATGCTAGATCGC...* En los organismos vivos, el ADN se presenta como una doble cadena de nucleótidos, en la que las dos hebras están unidas entre sí por unas conexiones denominadas puentes de hidrógeno.

En el modelo de Watson y Crick (1953) La molécula de ADN consiste en dos cadenas formadas por millones de unidades de nucleótidos, las cadenas de ADN no son rectas, sino que están enrolladas una alrededor de la otra formando una doble hélice que se asemeja a una escalera que se retuerce a lo largo, como una escalera de caracol. Los peldaños perpendiculares de la escalera están formados por los nucleótidos y cada peldaño está formado por dos bases, como se muestra en la figura 1.

Figura 1. ADN y el ARN



Fuente: www.cuadrocomparativo.org

Existen dos clases de moléculas en los ácidos nucleicos, además del ADN encontramos el ARN, que es similar al ADN, pero difiere estructuralmente en dos aspectos: en la mayoría de los casos el ARN está constituido normalmente de una sola cadena sin formar una doble hélice y químicamente entre los dos ácidos nucleicos el ARN tiene la base uracilo (U) en lugar de base timina (T) del ADN.

5.2.2 La Metáfora de las Organizaciones como Organismos Vivos.

Es de vital importancia para este trabajo de investigación, la aplicación de las metáforas para entender la composición y funcionamiento de las organizaciones actualmente, para tal efecto podremos citar a Morgan (1986), cuando se habla de las organizaciones como si fuesen organismos. Se encuentran pensando en ellas como sistemas vivos, existiendo en un medio ambiente del cual dependen para satisfacer sus variadas necesidades. Para Ganhao (1997) la comparación de la organización a un organismo, concepto procedente de la biología, pretende subrayar el carácter dinámico de aquélla, sometida a cambios constantes. Cambios éstos que adquieren un cariz vital para su súper- vivencia y eficacia. Considerada como una entidad dotada de vida propia, como un sistema abierto. Y si miramos al mundo organizacional comenzamos a ver que es posible identificar diferentes especies de organizaciones en diferentes clases de ambientes o entornos; igual que encontramos al oso polar en las regiones árticas y al caimán en las aguas pantanosas, observamos que ciertas especies de organizaciones están mejor "adaptadas" a unas condiciones específicas ambientales que otras.

En cuanto a la visión de las organizaciones, esta ha cambiado a través del tiempo. Actualmente diferentes autores en temas organizacionales, coinciden que se ha dejado atrás la visión mecanicista de la organización y nos encontramos con la biología como fuente de ideas para pensar sobre la organización. En este proceso la teoría de la organización se convierte en una

especie de biología en la cual las relaciones y diferencias entre "moléculas", "células"; "organismos", "especies" y "ecología" son paralelos a aquellos de "individuos", "grupos"; "organizaciones"; "poblaciones (especies)" y su "ecología social". Y continuando esta línea de investigación los teóricos de la organización han creado muchas nuevas ideas para entender cómo funcionan las organizaciones y los factores que influyen en su buen estado. Para entender más a fondo las organizaciones como organismos vivos es indispensable describir las características de estos organismos en cuanto su composición y funcionamiento, cómo a continuación se describirá.

5.2.3 Las Organizaciones como sistemas abiertos.

Tanto las organizaciones como los organismos vivos son esencialmente sistemas abiertos. Para conocer las características principales de estos sistemas, podemos citar a Bertalanffy (1968) en su libro "Teoría general de los sistemas", en el cual dice que en los organismos vivos se mantiene en un flujo continuo y de salida, un edificio y la descomposición de los componentes, no siendo, con tal de que está vivo, en un estado de química y equilibrio termodinámico, pero se mantienen en el llamado estado de equilibrio que es distinto del último. Esta es la esencia misma de ese fenómeno fundamental de la vida que se llama metabolismo, los procesos químicos dentro de las células vivas.

Lo característico de la organización, ya sea de un organismo vivo o una sociedad, son nociones como las de totalidad, el crecimiento, la diferenciación, el orden jerárquico, el dominio, el control, la competencia, etc. Estas nociones no aparecen en la física convencional. La teoría del sistema es bien capaz de tratar con estos asuntos, por consiguiente, es posible definir tales nociones en el modelo matemático de un sistema. Otra característica importante de los organismos vivos como sistemas abiertos es su capacidad de "adaptación". Para lograr sobrevivir, la organización necesita adaptarse continuamente al entorno con el cual interactúa que se encuentra en el libro "La

empresa y su entorno (Lawrence, Lorsch 1987). Un entorno que se caracteriza por una ausencia de estabilidad y previsibilidad, teniendo al revés una naturaleza cambiante. Estos procedimientos son análogos a lo que concierne a los sistemas biológicos, condicionados ellos también por imperativos relacionados con la satisfacción de sus necesidades. Se plantean como viabilizadores de la supervivencia y la integridad de los seres vivos. Este enfoque de la organización ha tenido repercusiones en el contexto organizacional en general.

Además, se plantea que los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de equifinalidad, Katz & Kahn (1966) en su libro la “Teoría sistemática de las organizaciones”, el cual afirma que los sistemas pueden alcanzar el mismo estado final de diferentes condiciones iniciales y por diferentes caminos de desarrollo. En las teorías organizacionales tradicionales han tendido a ver la organización humana como un sistema cerrado. La tendencia ha dado lugar a un desconocimiento de diferentes entornos organizacionales y la naturaleza de la dependencia de la organización sobre el medio ambiente. Se ha llevado también a una concentración por encima de los principios de funcionamiento interno de la organización, con el consiguiente fracaso para desarrollar y comprender los procesos de retroalimentación que son esenciales para la supervivencia.

5.2.4 El ADN Organizacional.

Cuando se plantea como la metáfora del ADN biológico con el ADN organizacional es útil para entender las características de una organización. Neilson y Pasternack (2005), hacen referencia al ADN de los organismos vivos como el ADN organizacional se compone de cuatro elementos básicos, que se combinan para expresar perfiles genéticos distintos. Estos elementos básicos se expresan en rasgos críticos de la organización a nivel de toma de decisiones, procesos

de información, motivadores y estructura, que en gran medida determinan cómo se comportan las organizaciones, tanto interna como externamente.

A diferencia del ADN Biológico, el ADN organizacional puede ser modificado. Además, estos autores, formulan una serie de preguntas por cada uno de los rasgos críticos de la organización:

- *Toma de decisiones:* ¿Quién decide qué? ¿Cuántas personas hay in-implicados en el proceso de decisión?
- *Procesos de información:* ¿Cómo se mide su efectividad? ¿Cómo se maneja y como se transfiere el conocimiento de la información disponible? ¿Cómo son las expectativas alrededor de la información? ¿Quién sabe qué? ¿Quién la necesita? ¿Cómo obtener información de las personas que la tienen y como se identifica las personas que la requieren?
- *Motivadores:* ¿Qué objetivos, incentivos, y alternativas de carrera tiene la gente? ¿Cómo son recompensados, económica y no económicamente, por lo que consiguen?
- *Estructura:* ¿Cómo son los niveles jerárquicos de la organización? ¿Cómo están conectadas las líneas y los cuadros en el organigrama? ¿Cuáles son los informes directos que hace cada nivel de la organización, de acuerdo al rol que tienen en la estructura?

5.2.5 Aspectos Teóricos del ADN Organizacional.

5.2.5.1 La Toma de Decisiones en el Proceso Administrativo.

La efectividad en el proceso de toma de decisiones en la organización, trae como resultado crecimiento y éxito en las empresas. Por lo tanto, los procesos administrativos como procesos decisorios se definen de la siguiente manera: estos consisten en segregar determinados elementos

en las decisiones de los miembros de la organización y establecer procedimientos regulares de organización para seleccionar y determinar estos elementos y para comunicárselos a los miembros a quienes afectan (Simon, 1942). Estos procesos deben tener en cuenta los siguientes conceptos:

- *Coordinación:* El comportamiento de grupo exige no solo la adopción de decisiones correctas, sino también que todos los miembros del grupo adopten las mismas decisiones.
- *Pericia:* Para obtener ventajas de la habilidad especializada en el nivel operativo, el trabajo de una organización debe subdividirse de manera que todos los procesos que requieran una habilidad determinada puedan ser realizados por personas que la posean.
- *Responsabilidad:* Las funciones primarias de la organización consisten en exigir la conformidad del individuo a las normas establecidas por el grupo o por aquellos de sus miembros que ostentan la autoridad.
- *La Motivación en las Organizaciones:* Se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Los tres elementos fundamentales en la definición son intensidad, dirección y persistencia (Pinder, 1998, p. 11). La intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. Es el elemento en que la mayoría se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño laboral, a menos que el esfuerzo se oriente en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo es el que está dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con estas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, es decir, por cuánto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

A continuación, se describen las cuatro primeras teorías de motivación de los empleados, las cuales sirvieron de base para las otras teorías en este campo que surgieron a través del tiempo. Además, la gran mayoría de los gerentes las utilizan actualmente:

La Teoría Jerarquía de las Necesidades, Maslow (1954), la cual plantea que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades: Fisiológicas (hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales); Seguridad (Abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales); Sociales (Afecto, sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad); Estima (Factores internos: El respeto a sí mismo, la autonomía, el logro y Factores externos: estatus, reconocimiento y la atención); Autorrealización (impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser, incluye el crecimiento y el desarrollo del potencial). Por lo tanto, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esta persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.

Las Teorías X y Y, Mc Gregor (1960). La teoría X, en esta se hace referencia a que los empleados les disgusta el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso coaccionados a realizarlos. La teoría Y, supone que los empleados consideran el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso, buscar la responsabilidad.

Teoría de los Dos Factores o Teoría de la Motivación e Higiene, Herzberg (1959). Factores intrínsecos como el progreso, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción laboral. Los empleados que se sienten bien con su trabajo, atribuyeron dichos factores a sí mismos. Los empleados que se sienten insatisfechos, citan a factores extrínsecos, como la supervisión, el salario, las políticas de la compañía y las condiciones laborales.

Teoría de las Necesidades de McClelland, MacClelland (1961), Atkinson y Raynor (1974).

Esta teoría se centra en tres necesidades que tiene el individuo: la necesidad de logro, la cual describe el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares. La necesidad de poder, es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio. La necesidad de afiliación, es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas.

5.2.5.2 Estructura Organizacional.

En el campo de la administración, una adecuada estructura organizacional en la empresa permite su eficiente funcionamiento y desarrollo. Para conocer su definición citaremos a Hatch (2000), el cual hace referencia a Max Weber, el sociólogo alemán que publica su teoría de la burocracia a principios del siglo XX, concibe la organización como las estructuras sociales, es decir, de las burocracias compuesta de una jerarquía de autoridad, de una división del trabajo, de un sistema de reglas, y de procederes formalizados. (Weber. 1946- 1947).

- *Jerarquía de Autoridad:* Según Weber, la jerarquía refleja la repartición de la autoridad entre las funciones organizacionales. La autoridad otorga al titular de la función ciertos derechos, de guiar, de castigar o de recompensar. Estos derechos son llamados los poderes de función, puesto que ellos son ligados a la función antes que a aquel que lo ocupa. Cuando los individuos la dejan, por retiro, un reemplazo o una promoción, su autoridad es mantenida en su sitio a fin de ser retomada por su sucesor.
- *División de Trabajo:* Mientras, la jerarquía precisa la repartición de la autoridad. La división del trabajo define la repartición de las responsabilidades. Recordemos que el objetivo de la organización es realizar un conjunto de actividades para el desarrollo del

ambiente. Sin embargo, si las actividades del trabajo son habitualmente vistas como parte de la tecnología, el modo en que las actividades están divididas y atribuidas a los diferentes miembros de la organización es considerada como un elemento de la estructura social: esto es lo que se llama la división del trabajo.

- *Los Mecanismos de Coordinación:* La jerarquía de autoridad no es suficiente por sí misma. Ella contribuye significativamente a integrar las numerosas actividades identificadas por la división del trabajo, en particular al mismo tiempo y a medida que la organización crece en tamaño y en complejidad o es confrontada a niveles elevados de incertidumbre o de interdependencia. Numerosos mecanismos complementarios deben ser concebidos a fin de subsanar las distancias entre la coordinación realizada por la jerarquía y aquella que es exigida por la división del trabajo.
- *Las Reglas y los Procedimientos:* Precisan la manera en que las decisiones deberían ser tomadas y los procesos del trabajo realizados. Ellas contribuyen a la coordinación asegurando que las actividades deseadas sean realizadas correctamente. Los procedimientos formalizados permiten asegurar que las decisiones sean tomadas sobre la base de los tipos particulares de información y que estas informaciones sean retenidas en los registros de la empresa.

Cuadro 1. Tipos de estructura organizacional y sus características generales

Tipo de Estructura	Características Generales
Simple	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de relaciones simples y poco complejas. • Diferenciación limitada y poco nivel de formalización.
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Reagrupa las actividades según una lógica de similitudes de las funciones de un trabajo realizado por tareas interdependientes. • Apunta a objetivos comunes.
Multidivisional	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de estructuras funcionales separadas que se refieren a un miembro de la dirección. • Cada estructura funcional es responsable de la gestión de sus operaciones internas.
Matricial	<ul style="list-style-type: none"> • Superposición de las estructuras funcionales y divisionales. • Combina la eficacia de la estructura funcional con la flexibilidad y la rapidez de la reacción de la estructura divisional.
Híbrida	<ul style="list-style-type: none"> • Están constituidas parcialmente por un tipo de estructura y parcialmente por otro. • Concepción deliberada que apunta a trazar las ventajas de dos o más tipos diferentes de estructuras.
Red	<ul style="list-style-type: none"> • Reemplaza la mayoría, sino todas las comunicaciones verticales y las relaciones de control por las relaciones laterales. • Los vínculos formales que unen las unidades de una organización las unas a las otras son reemplazados por una cooperación entre varias organizaciones.

Fuente: Creación de los investigadores

5.2.5.3 *Procesos de Información.*

Antes de abordar el tema de los procesos de información en las organizaciones, es importante definir la comunicación organizacional, por lo tanto, Andrade (2005), hace referencia a un proceso social el cual lo comprenden el conjunto total de mensajes de una organización y entre esta y sus diferentes públicos externos. Como disciplina es un campo de conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio. Asimismo, como un conjunto de técnicas y actividades que sirven para generar una estrategia encaminada para facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre sus miembros y la organización y los diferentes públicos que tienen en su entorno.

Los principios de la comunicación en las organizaciones son dos: primero tiene que ser integral y segundo debe tener una responsabilidad compartida. Los procesos de información en las organizaciones son de gran importancia, porque permiten la realización de diferentes actividades, procesos y toma de decisiones que hacen parte del día a día de las empresas. Autores como Vásquez-Rizo y Gabalán-Coello (2015) afirman que es una realidad evidente que las organizaciones actuales se encuentran inmersas en la era de la información y el conocimiento y, por lo tanto, tienen que hacer frente de la forma más eficaz, eficiente y efectiva posible a los nuevos escenarios que esta situación les plantea. Uno de estos escenarios se caracteriza por procurar atender de la mejor manera todo lo relacionado con sus procesos de KM considerando la inclusión de las tecnologías de la información como elementos de apoyo para la administración e integración de sus capitales. En el tema de las tecnologías de la información, Meso y Smith (2000) afirman que las tecnologías de la información son recursos tangibles que apoyan los procesos organizacionales, integrándose a sus elementos constitutivos, facilitando la convergencia entre sus actores y la generación, transferencia y transformación del conocimiento. Estas tecnologías son

operadas por el capital humano (intangible) de la organización, el cual las utiliza y potencia para generar ventaja competitiva, articular las diferentes clases de conocimientos existentes y hacer posible el aprendizaje organizacional. En esta misma dirección, Arias Pérez (2012) opina que hoy en día la generación de conocimiento debe partir necesariamente de la interacción amigable entre las personas y las tecnologías de información.

5.2.6 Rasgos Críticos del ADN Organizacional

A continuación, se describen los rasgos críticos del ADN organizacional para determinar el perfil genético de cada organización:

5.2.6.1 Toma de Decisiones.

En el rasgo crítico relacionado con la toma de decisiones, Neilson y Pasternack (2005), plantean como el rendimiento general de una organización no es más que la suma total de todas las acciones y decisiones que las personas toman su interior todos los días, de esta forma las decisiones no solo quedan a nivel de las juntas directivas, si no que hacen parte de elementos de acción que incrementalmente impulsan el negocio adelante. Es por esto que la eficiencia con que las personas pueden tomar estas decisiones y los derechos de decisión con que se cuentan, determinan qué tan bien funcionan las organizaciones, lo que hace necesario que se estudie inicialmente ya que constituye piedra angular de renovación organizacional. En un sistema donde la claridad y la responsabilidad prevalecen, donde los niveles de toma de decisiones están claramente asignados y que todo el mundo entiende que las decisiones y acciones son su responsabilidad, la rendición de cuentas no tiene inconveniente y las decisiones se toman rápidamente y bien.

5.2.6.2 *Procesos de Información.*

A nivel de los procesos de información los autores del libro “Results” Neilson y Pasternack (2005), indican como una mala información sin estructura, es el equivalente en la organización a la comida chatarra que obstruye arterias de comunicación, hincha el sistema de calorías vacías, y engaña al cuerpo haciéndole creer que está alimentado, cuando, de hecho, es muy posible estar al borde de la crisis. Casi todo el mundo ha estado en una situación en la que, a pesar de tener la mejor de las intenciones, él o ella simplemente no tienen la información correcta para tomar una decisión efectiva. La clave del éxito de la organización es identificar la información crítica necesaria para tomar decisiones correctas y asegurar que esta información está en manos tomadores de decisiones, siempre y cuando la necesiten. La información es el elemento vital de cualquier organización. Su contribución al alto rendimiento y la ventaja competitiva es ampliamente reconocida.

5.2.6.3 *Motivadores.*

Con relación a los motivadores, Neilson y Pasternack (2005), explican que son más que dinero, ya que también abarcan la totalidad de los objetivos, incentivos y oportunidades profesionales que las personas están atentas a lograr. Estas recompensas, tanto financieras como no financieras, pueden incidir en las personas para alinear sus objetivos con los de la empresa. Los estudios desarrollados por los autores del libro “Results” Neilson y Pasternack (2005) llegan a la conclusión como sorprendentemente pocas organizaciones saben motivar bien a su gente, lo que lleva a la desmotivación, que se convierte en un paralizante en el tiempo.

5.2.6.4 Estructura.

La estructura para los autores del libro “Results”, Neilson y Pasternack (2005), es la más visible y evidente del ADN organizacional y es donde la mayoría de los programas de cambio organizacional se inician, ya que se pueden replantear las líneas y cuadros que la conforman. Hay organizaciones donde se crean mandos intermedios innecesarios y sin darse cuenta crean una cultura donde la organización se desplaza lentamente a nivel de las decisiones que se toman por su la estructura burocrática con que cuenta, por lo tanto, se debe optimizar.

Otro problema estructural es la proliferación de "personal de sombra", constituido por personas que realizan tareas que duplican las realizadas. En el libro “Results” se relaciona como los cuatro componentes básicos del ADN organizacional, se entrelazan en el día a día, lo cual se puede ver cuando los derechos de decisión son de poco de ayuda sin acceso a la información relevante y precisa, con una adecuada estructura, que incide en la toma de decisiones óptimas factores motivadores, que fomenten comportamientos y objetivos adecuados.

Con base al estudio de la relación de los rasgos críticos realizado por Neilson, Pasternack y Mendes (2005), del ADN organizacional de varias empresas, se identificaron siete tipos principales de perfiles genéticos, los cuales las clasificaron como: Pasivo-agresivo, descoordinada, Inmadura, súper dirigida, Justo a tiempo, Organización militar y Organización fuerte. Obviamente, la mayoría de las grandes organizaciones son demasiado complejas para encajar de lleno en un solo tipo, pero en cualquier organización existe un perfil que prevalece.

5.2.7 Clasificación de las Organizaciones según su ADN.

Mediante la aplicación del modelo del ADN organizacional se ha encontrado que la mayoría de las empresas puede clasificarse en siete tipos de organizaciones. Esto permite identificar fácilmente las oportunidades de mejora que corresponden a cada tipo de organización.

5.2.7.1 Organización Pasivo – Agresiva.

Para Neilson, Pasternack y Mendes (2005), el perfil genético pasivo agresivo, corresponde a la organización que parece estar libre de conflictos, donde la construcción de consenso para hacer grandes cambios no es un problema, pero cuando se llega a la implementación de estos cambios, hay una resistencia al mismo, presentándose problemas de autoridad, información e incentivos necesarios para llevar a cabo un cambio significativo, mostrando empleados de línea que tienden hacer caso omiso de los mandatos, en el supuesto de que "esto también pasará".

Las organizaciones con perfil genético pasivo agresivo, son las más comunes, extremadamente resistentes al cambio, y para muchos de sus gerentes les ha enseñado a pensar en pequeño, ya que han visto demasiadas iniciativas "de alta prioridad" van y vienen que no se llevan a cabo, lo que hace que este tipo de organizaciones pasivo agresiva sean tan pobres para hacer frente al cambio en su entorno competitivo, además no está claro quién tiene la última palabra en decisiones grandes y pequeñas. La información es moneda fuerte en todas las organizaciones, pero en las pasivo agresiva, los gerentes tienden a acaparar esta riqueza en lugar de compartirlo. Como resultado, los gerentes de línea y altos ejecutivos rara vez están mirando "en la misma página" a la hora de establecer prioridades, ya que están por lo general mirando diferentes datos. En consecuencia, movimientos de la organización en el mercado a menudo parecen inconsistentes o contradictorios.

Para "curar" la organización pasivo-agresiva, es claro que no se puede quedar en cambios superficiales, se debe entrar en la médula de la empresa y transformar su subyacente ADN, sólo entonces es probable ver resultados claros y continuos. Las empresas pasivo agresivas deben prestar especial atención en derribar las islas funcionales, incentivando fomentar el intercambio eficiente de información tanto horizontal como verticalmente.

5.2.7.2 Organización Descoordinada.

Para Neilson, Pasternack y Mendes (2005) el perfil genético de una organización descoordinada por lo general no todos los integrantes de la organización van a la misma dirección al mismo tiempo, donde se presenta una ausencia de una fuerte dirección de la parte superior y una sólida base de valores comunes. Las acciones de las organizaciones que hacen parte de este perfil, no demuestran un propósito común o sentido general de dirección, dando lugar a los movimientos incoherentes. En la mayoría de las organizaciones de este tipo, de acuerdo a los estudios realizados, se cuenta talento que requiere la intervención directa y rigurosa de Alta Dirección de la organización, que bien puede ser necesario centralizar el control durante un período de tiempo para dar la vuelta rendimiento.

5.2.7.3 Organización Inmadura.

Para Neilson, Pasternack y Mendes (2005), el perfil genético de una organización inmadura se caracteriza por tener un crecimiento excesivo, literalmente, a punto de reventar, más allá de su modelo organizativo inicial. Demasiado grande y complejo para ser controlado efectivamente, por un pequeño equipo de altos ejecutivos, que aún tiene que "democratizar" la autoridad de toma de decisiones.

En consecuencia, presentan gran parte del potencial de la organización sin explotar, ya que el crecimiento excesivo tiende a que la organización reaccione lentamente a la evolución del mercado y a menudo se encuentra que no puede salir de su propio camino. El legado de la dirección de arriba hacia abajo y la toma de decisiones está muy bien arraigada, y los viejos hábitos son duros de cambiar, la cual funcionó muy bien cuando la organización era más pequeña y menos compleja, pero ahora está impidiendo el crecimiento de la organización y el desarrollo profesional de sus mejores y más brillantes colaboradores.

Irónicamente, este perfil genético no saludable es un resultado natural de un éxito temprano, y una trampa fácil de caer cuando hay crecimiento. La receta básica para las organizaciones inmaduras, es reorientar la toma de decisiones y dejar que las unidades de negocio tengan una mayor autonomía.

5.2.7.4 Organización Súper Dirigida.

Para Neilson, Pasternack y Mendes (2005), una organización con el perfil genético de súper dirigida, estructuralmente, tiene montones y montones de capas, para que los empleados de línea estén aislados de altos directivos, que sin embargo tratan de mandar y controlarlos. Por el tiempo estas directivas se filtran a través de múltiples capas de gestión, sin embargo, se pierden para llegar oportunamente para dar una instrucción resultante de una decisión. La toma de decisiones es un cuello de botella. El objetivo de la renovación de una organización con este perfil genético, no es sólo el evidente potencial para despojar a la organización de un costo excesivo, sino también la oportunidad para elevar los ingresos mediante la racionalización de la toma de decisiones, mejorar la capacidad de respuesta al cliente, y desatar la innovación. Para estos beneficios, sin embargo, se requiere un nuevo enfoque de la organización, que se debe reflejar en la reestructuración de su estructura y canales de comunicación.

5.2.7.5 Organización Justo a Tiempo.

Para Neilson, Pasternack y Mendes (2005), el perfil genético de una organización justo a tiempo, atrae a la gente con talento y motivación. A menudo son ambientes divertidos y frenéticos y grandes lugares para aprender. Hay un ambiente que infunde la oficina e inspira creatividad, avances de frecuencia reales. Pero en ausencia de coherencia, no puede aprovechar plenamente estas oportunidades ni replicarlas, por lo que se requiere a menudo hacer la transición a una más estable y modelo de gestión sostenible. La cultura de caos controlado de las organizaciones con

perfil genético Justo a Tiempo, es a menudo impulsada por un fuerte sentido de misión, donde se quieren trazar un nuevo territorio, inspirar el cambio, hacer una gran diferencia. No es sorprendente que las personas a las que atraen a la empresa son igualmente creativas.

La organización Justo a tiempo puede actuar como un niño precoz, deslumbrando a sus compañeros con sus victorias sin esfuerzo y, a continuación, comportándose de forma inmadura. A menudo, esta organización ha crecido tan rápido que pierde su equilibrio, lo que la sitúa en una posición precaria, ya que está cerca de la parte superior de una pendiente resbaladiza, pero con los procesos adecuados y estructura en su lugar, se puede llegar a una meseta de éxito sostenible.

5.2.7.6 Organización Militar.

Para Neilson, Pasternack y Mendes (2005), la organización militar es un perfil genético impulsado por la alta dirección, con precisión militar, que funciona como una máquina bien engrasada. Todo el mundo sabe su papel y lo pone en práctica con diligencia. Esta organización opera bajo un modelo de gestión muy controlado. Puede concebir y ejecutar estrategias, a menudo brillantes en varias ocasiones, porque ha formado a la organización en la ejecución de todos los escenarios posibles. Es altamente eficiente y aprovecha su escala con maestría. Las organizaciones son de precisión militar, que se manifiestan en ciertos rasgos distintivos: operaciones disciplinadas, coherentes y claras y una cadena bien definida de cadena de mandos. La ventaja fundamental del modelo militar de precisión es que es menos costosa de operar que los modelos más descentralizados.

5.2.7.7 Organización Fuerte.

Para Neilson, Pasternack y Mendes (2005), la organización fuerte identifica las empresas que tienen un perfil genético suficientemente flexible para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado externo, está firmemente enfocada y alineada detrás una estrategia empresarial coherente. Esta auto-correlación hacia el futuro anticipa los cambios de forma rutinaria y direcciones de manera proactiva. Cuando se presenta un bache en el camino, como todas las empresas, se distingue en su respuesta, que es inmediata, exhaustiva y constructiva. Atrae a personal para conformar equipos motivados y les ofrece no sólo un ambiente de trabajo estimulante, sino también los recursos y la autoridad necesarios para resolver problemas complejos. Es el más sano de todos los tipos de organización. Siempre están observando el horizonte para la siguiente batalla competitiva o la innovación del mercado.

Organizaciones como estas se adaptan y recuperan del terreno perdido con rapidez, cuando hay problemas, debido a que son coherentes en las decisiones que toman. Cada organización hace compromisos que los traducen en toma de decisión, los cuales están grabados en piedra y evidente para todos, en particular al momento de rendir cuentas.

5.3 Marco Legal:

Las Fundaciones son entes jurídicos surgidos de la voluntad de una persona natural o jurídica o del querer de varias, acerca de su constitución, fines y medios para alcanzarlos. Esa voluntad original se torna irrevocable en sus aspectos esenciales una vez obtenida su personería jurídica. El sustrato de la fundación es la afectación de unos bienes o dineros preexistentes a la realización efectiva de un fin de beneficencia pública, de utilidad común o de interés social. La irrevocabilidad de la voluntad originaria de las fundaciones no basta para que el fundador en el acto de constitución se reserve atributos que le permitan interpretar el alcance de su propia voluntad o que lo invistan

de categoría orgánica en la administración, con sujeción a lo previsto en el acto fundacional y sin que ello implique la existencia de miembros de la institución a cualquier título. El patrimonio de la fundación es autónomo y se destina única y exclusivamente al objetivo que los fundadores le otorgaron a la entidad (Gaitán, 2005).

Características Generales de las Fundaciones:

- El número de fundadores mínimo es 1 (uno).
- Aunque no hay valor mínimo de patrimonio se debe contar con unos bienes o dineros preexistentes.
- Legalmente no tienen definida una forma organizativa.
- Se regulan totalmente por sus estatutos.
- No tienen ánimo de lucro.

Normas y Decretos que rigen el funcionamiento de la Fundación

La Fundación, debido a su objeto social el cual es la alimentación, vestuario, educación y alimentación de niños y niñas de alto riesgo social del Municipio de Cali primordialmente. Por lo tanto, se encuentra vigilada por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar- ICBF, dando cumplimiento al Código de la Infancia y Adolescencia (Ley 1998 de 2006) y el Código del Menor (Decreto 2737 de 1989).

Aspectos Legales Generales

La fundación se considera de beneficencia pública (artículo 633, código civil colombiano), creada por documento privado del ocho (8) de septiembre de 1999, el cual se encuentra inscrito en la Cámara de Comercio de Cali, con fecha quince (15) de agosto de 2000. La Cámara de Comercio es la encargada de expedir el certificado de existencia y representación de entidades privadas sin ánimo de lucro o representación legal a la Fundación.

Su vida jurídica es indefinida y su objeto social principal es brindar educación y formación integral a los niños, niñas y jóvenes en alto riesgo físico y moral, incluyendo el suministro de vestuario y espacios para dar albergue, con acompañamiento psicológico a los beneficiarios del programa y sus familias. Los órganos de dirección son el concejo directivo, conformado por voluntarios que brindan apoyo a la Fundación, la directora general y la directora ejecutiva.

La Fundación realiza anualmente su asamblea general de benefactores y asambleas extraordinarias cuando se requieren, al igual cuentan con Revisor Fiscal elegido por la asamblea general. A nivel Fiscal la Fundación tiene como número de identificación tributaria (NIT) el No. 805.017.637-6, y su actividad principal registrada en la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), es “Actividades de otras Asociaciones n.c.p” , es responsable de: Impuesto de Renta y Complementarios, Retención en la Fuente a título de renta e información exógena.

5.4 Marco Contextual:

La fundación Dar Esperanza se caracteriza por brindar una educación integral y poder así iluminar y trascender en la vida de las familias de los niños y adolescentes que están padeciendo la oscuridad del desamor, la violencia, el acoso sexual, etc. Brindándoles amor, educación comprensión y respeto. Ayudándoles a visualizar y cristalizar sus sueños para que se constituyan en verdaderos ejemplos de cooperación, amor y entrega en la sociedad.

5.4.1 Impacto Social de la Fundación

El objeto social está ligado a atender niños y niñas en alto riesgo físico, moral y psicológico de los sectores marginados principalmente del Municipio de Cali. Por tal motivo es importante conocer las estadísticas a nivel nacional, relacionadas con esta problemática y presentan un comportamiento similar al Departamento del Valle del Cauca. Tal como se muestra la Encuesta Nacional de Calidad de Vida en el año 2013:

Tabla 1. Indicadores Básicos de Colombia

Indicadores Básicos	Arriba
Ordenación por categoría de la TMM5	100
Tasa de mortalidad de menores de 5 años, 1990	35
Tasa de mortalidad de menores de 5 años, 2012	18
TMM5 por género 2012, hombre	20
TMM5 por género 2012, mujer	16
Tasa de mortalidad infantil (< de 1 año), 1990	29
Tasa de mortalidad infantil (< de 1 año), 2012	15
Tasa de mortalidad neonatal 2012	11
Población total (miles) 2012	47.704,4
Nacimientos anuales (miles) 2012	911,5
Muertes anuales (<5 años) 2012 (miles)	16
INB per cápita (dólares) 2012	6.990
Esperanza de vida al nacer (años) 2012	73,8
Tasa total de alfabetización de adultos (%) 2008-2012*	93,6
Tasa neta de matriculación en la enseñanza primaria (%) 2008-2011*	90,1

Fuente: www.unicef.org

De las cifras más relevantes del cuadro No. 1 “Indicadores Básicos de Colombia” se refleja una disminución en la tasa de mortalidad de los niños menores de 5 años que en 1.990 fue de 35 niños y para el año 2.012 fue de 18 niños presentando una reducción de 17 niños para este periodo de tiempo. Por lo tanto es importante resaltar que la Fundación con el cumplimiento de su objeto social tiene una pequeña contribución a esta cifra.

Tabla 2. Indicadores de Protección Infantil en Colombia

Protección Infantil	<u>arriba</u>
Trabajo infantil (%)+ 2002-2012*, total	13
Trabajo infantil (%)+ 2002-2012*, hombre	16.6
Trabajo infantil (%)+ 2002-2012*, mujer	8.9

Fuente: www.unicef.org

La Fundación con el cumplimiento de su función social, contribuye en la disminución de los índices del trabajo infantil el trabajo infantil en los niños y niñas principalmente en los sectores marginados del Municipio de Cali.

Como respuesta a este contexto de la población infantil en Colombia, la Fundación ha realizado una contribución importante a la disminución de estos problemas anteriormente citados. Pero para garantizar el normal funcionamiento de la Fundación se requiere diseñar estrategias y planes de acción que arroje como resultado su auto sostenibilidad y crecimiento en el tiempo. Con el fin de reducir su dependencia de las donaciones realizadas por los benefactores que son su única fuente de ingreso actual.

6 HIPOTESIS

Con la caracterización de los rasgos críticos del ADN organizacional, basados en sus motivadores, estructura, toma de decisiones y procesos de información, de la Fundación, se determina que su perfil genético es de una organización descoordinada.

7 METODOLOGIA

7.1 Tipo de Investigación:

El tipo de investigación que se desarrollo es “Descriptiva”, la cual se realizó con la caracterización de los rasgos críticos del ADN organizacional de la Fundación, a partir de los cuatro elementos básicos que son: Estructura, motivadores, toma de decisiones y procesos de información. Por consiguiente, con la identificación de estos elementos se procedió a determinar el perfil genético de la organización y enmarcarlo según sus características en alguno de los siete tipos de organizaciones que plantean los autores, Neilson, Pasternack y Mendes (2005), los cuales son los siguientes: pasivo – agresiva, descoordinada, inmadura, súper-dirigida, justo a tiempo, militar y fuerte. Con la aplicación de este modelo administrativo, se busca identificar los problemas o falencias de la organización y plantear acciones de mejoramiento que conlleven a la Fundación a su sostenibilidad y crecimiento durante el tiempo.

7.2 Fuentes de Información:

Las fuentes de información que se utilizaron en esta investigación fueron de dos tipos: primaria, está la encontramos en la entrevista focalizada a la directora general y la directora ejecutiva, las cuales permitieron identificar las fortalezas y debilidades de la Fundación, estas se realizaron en el mes de marzo del año 2.016. (Ver Anexo A). Además, se utilizó el cuestionario de veintiséis (26) ítems y se aplicó a ocho (8) funcionarios de la Fundación, esta actividad se realizó en el mes abril del año 2.016 y nos mostró la percepción de los funcionarios de la Fundación en los temas de motivación de personal, toma de decisiones, procesos de información y estructura organizacional. (Ver Anexo B).

Las fuentes secundarias fueron el libro de ADN organizacional, también los libros de apoyo que se utilizaron para esta temática como: metáforas organizacionales, motivación de personal, toma de decisiones, procesos de información, estructura organizacional y planes de mejoramiento. Además, se utilizó los catálogos de la biblioteca de la Universidad del Valle y las fuentes estadísticas del Departamento Nacional de Estadística (DANE) y de la UNICEF. Esta labor se realizó en el periodo comprendido entre los meses de marzo y mayo del año 2.016.

7.3 Marco Lógico

Figura 2. Marco Lógico

Objetivos	Actividades	Recursos	Indicadores	Supuestos
Analizar los rasgos críticos que componen el ADN organizacional de la Fundación Dar Esperanza				
Comprender el proceso de toma de decisiones en la Fundación	1. Adaptación cuestionario 2. Realización cuestionario 3. Caracterizar el rasgo crítico resultante en la toma de decisiones	1. Cuestionario http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what_we_do/services/ocl/ocl_servi ce_areas/49036161/orgdna-profiler 2. Libros en el tema de toma de decisiones	1. Encuestas realizadas vs encuestas propuestas	Existe el riesgo de no obtener respuestas de los cuestionarios realizados, por medios diferentes a las entrevistas directas
Identificar como son los procesos de información en cada una de las áreas de gestión de la Fundación	1. Adaptación cuestionario 2. Realización cuestionario 3. Caracterizar el rasgo crítico resultante de los procesos de información	1. Cuestionario http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what_we_do/services/ocl/ocl_servi ce_areas/49036161/orgdna-profiler 2. Libros en el tema de procesos de información	1. Encuestas realizadas vs encuestas propuestas	Existe el riesgo de no obtener respuestas de los cuestionarios realizados, por medios diferentes a las entrevistas directas
Determinar los programas de incentivos y desarrollo profesional de los gestores de la Fundación	1. Adaptación cuestionario 2. Realización cuestionario 3. Caracterizar el rasgo crítico resultante de la motivación	1. Cuestionario http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what_we_do/services/ocl/ocl_servi ce_areas/49036161/orgdna-profiler 2. Libros en el tema de motivación	1. Encuestas realizadas vs encuestas propuestas	Existe el riesgo de no obtener respuestas de los cuestionarios realizados, por medios diferentes a las entrevistas directas
Describir la conformación de la estructura organizacional de la Fundación	1. Adaptación cuestionario 2. Realización cuestionario 3. Caracterizar el rasgo crítico resultante de la estructura organizacional	1. Cuestionario http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what_we_do/services/ocl/ocl_servi ce_areas/49036161/orgdna-profiler 2. Libros en el tema de toma de estructura organizacional	1. Encuestas realizadas vs encuestas propuestas	Existe el riesgo de no obtener respuestas de los cuestionarios realizados, por medios diferentes a las entrevistas directas
Proponer y socializar planes de mejoramiento con base al perfil genético resultante de los rasgos críticos de la Fundación.	1. Consolidación e interrelación de los rasgos críticos para determinar los perfiles genéticos 2. Determinar los planes de mejoramiento de los perfiles genéticos que lo requieren	1. Libros en el tema de ADN organizacional y administrativos	1. Perfiles genéticos organizacionales diagnosticados vs Total de perfiles genéticos organizacionales	Riesgo en la falta de elementos en los rasgos críticos, que limite la definición de los perfiles genéticos organizacionales

Fuente: Elaboración propia

7.4 Población

En este trabajo de investigación la población es finita, porque se aplicó a todos los funcionarios que trabajan en las diferentes áreas de gestión de la Fundación, que son ocho (8) personas (censo). Las cuales están descritas en los siguientes cargos:

- Directora General - Hna. Luz Meliá Castaño García
- Directora Ejecutiva - Luz Deisy Insuasty
- Contador Público - Edison Burgos
- Secretaria - Lucrecia Reina
- Directora de Hogar - Milena Mina Directora
- Manipuladora de Alimentos - Dolly Ospina Torres.
- Conductor - Arley Pérez
- Mantenimiento - Braulio Hernández

7.5 Técnicas de Investigación:

Para efectos de esta investigación se utilizó una herramienta compuesta por una entrevista focalizada a la Directora General y la Directora Ejecutiva de la Fundación. (Ver anexo A). Además, la aplicación de un cuestionario debidamente estructurado y que está acorde a los objetivos de la investigación. (Ver anexo B).

8 DIAGNOSTICO GENERAL

8.1 Diagnostico organizacional

8.1.1 Reseña histórica.

Esta entidad se fundó en la ciudad de Cali por parte de la hermana Luz Meliá Castaño García, iniciando su actividad social con dos niñas de madre drogadicta, ubicándose en el barrio terrón colorado, sector el tablazo el 9 de septiembre del año 1999. En el año 2001 la Fundación cambia de Residencia al Barrio San Antonio donde brindó albergue a más de 25 niños, posteriormente la señora Josefina Zambrano de Holguín dona a la Fundación dicha casa. En el año de 2005 la Fundación cuenta con 35 niños, quedando insuficiente el espacio para alojarlos, la directora de la Fundación gestiona ante el señor Germán Mejía y la señora Adriana Amaya recibir en comodato a 50 años una finca ubicada en la Parcelación la reforma Vía Cristo Rey. Además, logro construir una infraestructura para el funcionamiento gracias a los aportes de muchos voluntarios y benefactores, como Dermatología CUTIS, Enrique Frey cónsul suizo, Fundación Vamos Todos, España Electronic, Home Center, fuera de la realización de eventos como chocolatadas, Cenas Navideñas, Rifas etc. con adecuaciones aptas para albergar a más de 70 niños y jóvenes.

8.1.2 Misión.

Brindar una educación integral y poder así iluminar y trascender en la vida de las familias de los niños y adolescentes que están padeciendo la oscuridad del desamor, la violencia, el acoso sexual, etc. Brindándoles amor, educación comprensión y respeto. Ayudándoles a visualizar y cristalizar sus sueños para que se constituyan en verdaderos ejemplos de cooperación, amor y entrega en la sociedad.

8.1.3 Visión.

Para el 2020, la Fundación Dar Esperanza se proyecta como una entidad líder, brindando apoyo y acogida a niños y adolescentes en alto riesgo físico, moral y psicológico de los sectores marginados, para brindarles una comunidad de amor, donde puedan convivir en familia y con sus familias, con principios cristianos y así desarrollar sus competencias intelectuales, socio afectivas y actitudinales durante el tiempo que cada persona lo amerite.

8.1.4 Política de Calidad.

Ser una institución líder en la protección de niñas y adolescentes como garantes de sus derechos acorde con los lineamientos del ICBF, a través de la participación de la junta directiva, la familia, la comunidad y otros actores sociales que a su vez encuentran una respuestas a las expectativas que tienen las institución, desde una posición ética y cristiana católica en su responsabilidad social, auto sostenible financiera y de mejoramiento continuo a través de un Equipo laical institucional comprometido y satisfactorio en un adecuado ambiente de trabajo.

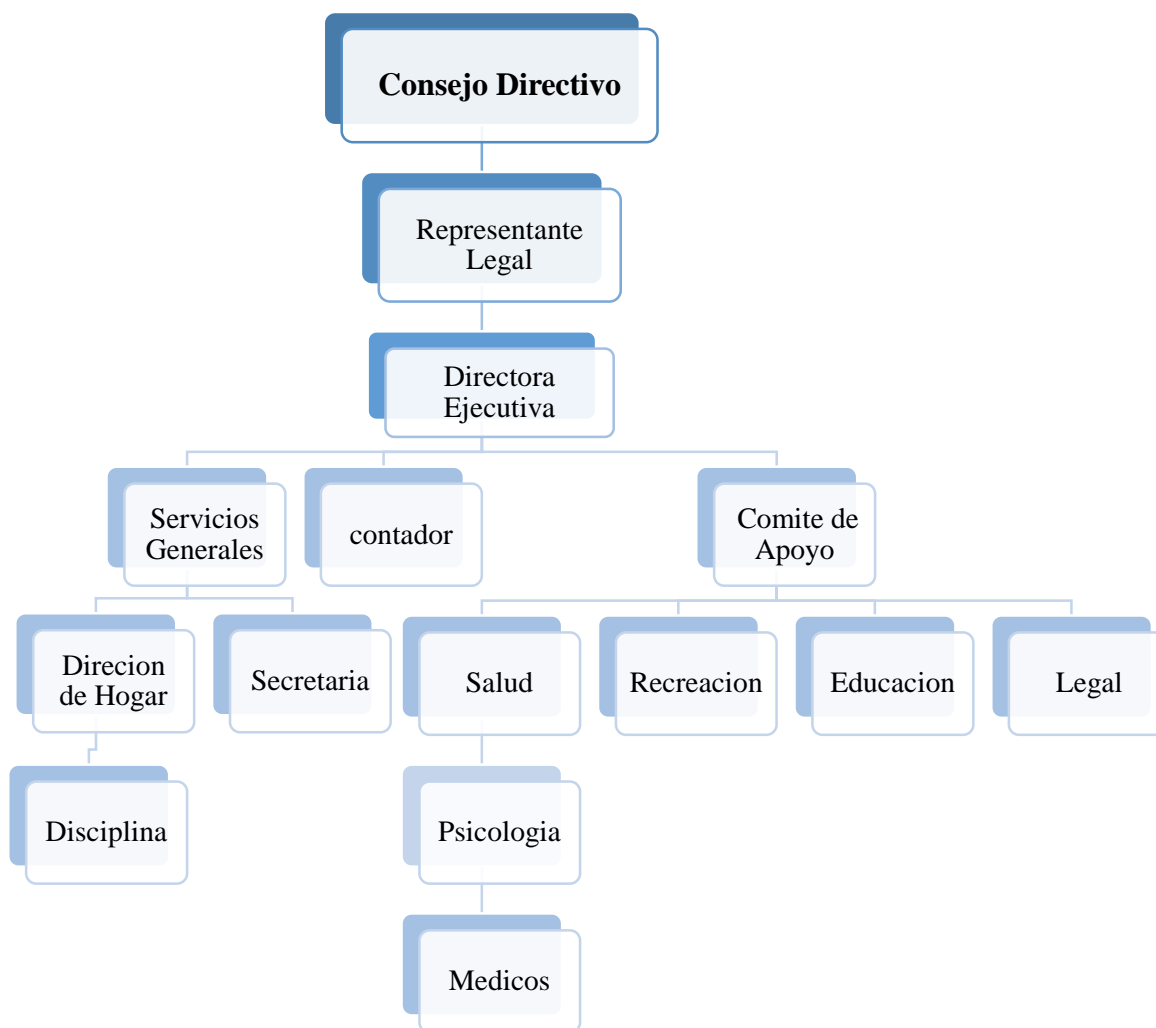
8.1.5 Objeto social.

- Brindar formación a los religiosos y laicos asociados, que se vinculen en el desarrollo de los objetivos de la fundación.
- Brindar educación y formación integral a los niños y niñas y jóvenes en alto riesgo físico y moral.
- Brindar asistencia, Psicológica, de laboratorio, humanitaria, espiritual y afectiva integral en pacientes en estado terminal y a aquellos que sufren VIH (sida) darles una asesoría espiritual.

- Brindar a los niños y niñas y jóvenes en alto riesgo físico y moral la posibilidad de asistir a colegios, hogares institutos técnicos y en general, a todo centro de capacitación.
- Constituir entidades cuyo objeto sea acorde a los objetivos y finalidades de la fundación, así como centros de educación.
- Ofrece una ayuda psicológica a las familias en alto riesgo físico y moral y a familias de enfermos de VIH (sida).
- Investigar y difundir todo lo relacionado con educación y formación de niños y niñas y jóvenes en alto riesgo físico y moral.
- Investigar y difundir todos los conocimientos adquiridos sobre enfermedades que sean flagelo para la humanidad, así como el síndrome de inmunodeficiencia adquirida VIH/sida en la población general, crear centros de atención y orientación para personas infectadas, especialmente para aquellos de escasos recursos económicos.
- Adelantar y promover programas de educación, prevención, capacitaciones y atención en temas de salud, orientadas en general, y realizar actividades que fomenten el avance científico, tecnológico, educativo con miras a prevenir y combatir los peligros que atacan la niñez y la juventud en alto riesgo físico y moral, igualmente los enfermos de VIH/sida, trabajando para ellos, con entidades con fines similares.
- La fundación podrá organizar cursos, conferencias, proporcionar entretenimiento, realizar actividades o proyectos que le ayuden a generar ingresos, publicaciones y eventos culturales en general (teatro, opera, exposiciones, festivales, etc.).

8.1.6 Organigrama

Figura 3. Organigrama Fundación



Fuente: Fundación Dar Esperanza

Este Grupo está dividido en comités, para facilitar así el cumplimiento de lo propuesto según las necesidades requeridas por nuestros beneficiarios.

Comité de Educación: Su objetivo es nivelar y reforzar académicamente a niños, niñas y jóvenes de la Fundación de los diferentes grados académicos, siempre enlazados con las normas y parámetros que el ministerio de educación e ICBF la requiera.

Comité de Salud y Bienestar: El cual vela y brinda el bienestar de los integrantes de la Fundación, dando herramientas para un mejor conocimiento y manejo de su desarrollo físico psicológico y social, realizando un seguimiento continuo de acuerdo a lo solicitado.

Comité de Bienestar Interno General: Este comité tiene la responsabilidad de velar y suministrarle a los niños(as) y jóvenes lo necesario para su desarrollo diario y comunicar la carencia de los elementos necesarios para el manejo de los beneficiarios como son: los alimentos, implementos de aseo, arreglos locativos etc. necesidades primarias.

Comité Administrativo: Es el encargado del manejo y obtención de los recursos económicos y de servicios para poder llevar a cabo la sustentación de los beneficiarios, ayudando a dar una buena calidad de vida. Todo esto en unión de los otros comités.

Comité Legal: Brinda el apoyo y orientación legal, a la Institución cuando sea requerida por las autoridades competentes.

Comité de Relaciones Públicas: Es el comité encargado de apoyar y difundir por medios de comunicación eventos a realizar por la institución para recoger fondos, realizar papelería, publicidad etc.

Comité de Evangelización: Este comité tiene la responsabilidad de brindar el conocimiento del evangelio como fuente dinámica de vida. Llevando al niño(a) o joven a una sanación interior.

Análisis:

En cuanto a la misión y visión de la Fundación, podemos observar que están bien estructuradas y cumplen con los lineamientos sociales, jurídicos y religiosos de una organización que hace parte del sector solidario. Asimismo, los comités de salud y bienestar, educación, bienestar interno general, legal, administrativo, relaciones públicas y evangelización, tienen unos objetivos, funciones y responsabilidades que están bien definidos y se encuentran en armonía con el objeto social de la Fundación.

8.1.7 Manual de Funciones.

A continuación, se realizará un diagnóstico a cada uno de los cargos de la organización:

Dirección General:

Cuadro 2. Identificación Del Cargo

Denominación:	Directora General			
<i>Nivel organizacional:</i>	Directivo			
<i>Proceso</i>	Gestión Humana, Gestión de Compras, Gestión de Mantenimiento			
<i>Superior jerárquico:</i>	Consejo Directivo			
<i>Número de cargos:</i>	1			
<i>Cargos bajo dependencia directa:</i>	Dirección ejecutiva, contador público, secretaria, psicólogo, trabajador social, pedagogos, formadores, manipulador de alimentos y conductor mensajero.			
<i>Educación:</i>	Educación religiosa			
<i>Habilidades</i>		Bajo	Medio	Alto
	Organizado			X
	Discreto y prudente			X
	Administración de personal			X
Objetivo Del Cargo: Brindar a la junta directiva el apoyo en la toma de decisiones legales, jurídicas, administrativas, disciplinarias y además del manejo de la institución en general.				

Cuadro 3. Funciones

FUNCIONES	FRECUENCIA			
	D	S	M	O
Ejecutar los lineamientos de la junta directiva.	X			
Coordinar los procesos de planeación a través de la Dirección ejecutiva.		X		
Servir de guía espiritual y religioso a los niños, gestores y voluntarios de la fundación.	X			
Responder y velar por el uso austero y transparente de los recursos de la organización.	X			
Conducir la labor administrativa y funcional basada en el marco jurídico y fiscal del sector solidario, las normas contables y las políticas y planes aprobados por el Consejo Directivo.	X			
Presentar los estados financieros del ejercicio al Consejo Directivo.				X
Cumplir y hacer cumplir las funciones delegadas por el Consejo Directivo.	X			

Responsabilidades

- Representar a la Fundación ante los diferentes organismos de control del Estado.
- Informar a la Junta Directiva sobre cualquier movimiento o situación que pueda ir en deterioro de los intereses financieros de la Fundación.
- Manejar los recursos recibidos por concepto de donaciones en especie y dinero.

Análisis

Este es el cargo con mayor nivel jerárquico dentro de la Fundación. Además, su principal función es ejecutar los lineamientos de la junta directiva y tiene la responsabilidad legal de la Fundación ante los entes de control. Asimismo, tiene a su cargo todo el personal de la organización. Se puede observar que la frecuencia en la ejecución de las funciones es diaria, además las habilidades para desarrollar el cargo son altas y tiene la dirección del proceso de toma de decisiones.

Dirección ejecutiva:**Cuadro 4. Identificación del Cargo**

Denominación:	Directora ejecutiva			
<i>Nivel organizacional:</i>	Ejecutivo			
<i>Proceso</i>	Gestión Humana, Gestión de Compras, Gestión de Mantenimiento			
<i>Superior jerárquico:</i>	Dirección General			
<i>Número de cargos:</i>	1			
<i>Cargos bajo dependencia directa:</i>	Contador público, secretaria, psicólogo, trabajador social, pedagogos, manipulador de alimentos, conductor mensajero, auxiliar de nutrición y dietética.			
<i>Educación:</i>	Profesional del área administrativa y económica			
<i>Habilidades</i>		Bajo	Medio	Alto
	Organizado		X	
	Discreto y prudente			X
	Administración de personal			X
Objetivo Del Cargo:	Planear, organizar, evaluar y controlar los macro procesos de gestión administrativa y financiera de la organización.			

Cuadro 5. Funciones

FUNCIONES	FRECUENCIA			
	D	S	M	O
Velar por que se cumpla el horario de trabajo establecido por la institución	X			
Velar por que se lleve la contabilidad de la empresa teniendo en cuenta normatividad vigente del estatuto tributario, plan único de cuentas.	X			
Coordinar y controlar la ejecución de acciones preventivas de mantenimiento de infraestructura física.	X			
Mantener actualizado el diagnóstico de necesidades de mantenimiento de infraestructura física y dotación tecnológica.	X			
Revisar los contratos efectuados, con el fin de identificar si las cláusulas establecidas, favorecen a la Fundación y emitir su concepto al representante legal para su legalización	X			
Velar por la elaboración, actualización y difusión de los manuales de normas y procedimientos de cada una de las áreas de la Institución.	X			
Garantizar que se mantengan actualizado los inventarios de activos fijos de la fundación.	X			
Autorizar la compra de suministros e insumos de oficina, aseo, cafetería y mantenimiento	X			
Realizar la gestión de pago a proveedores		X		
Coordinar la ejecución de actividades de servicios generales	X			
Velar por el pago mensual de arriendos, servicios públicos, vigilancia y demás compromisos adquiridos por la organización			X	
Responder por el cumplimiento del proceso de gestión de compras	X			
Responder por el cumplimiento del proceso de gestión de mantenimiento	X			
Ejerce las demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza de su cargo				X

Responsabilidades:

- Emitir en forma oportuna, clara, completa, inequívoca, los informes que le correspondan, efectuar acciones de seguimiento que permitan implementar acciones de mejora continua.
- Por el óptimo funcionamiento de los procesos que se deban ejecutar en su área de trabajo.
- De la veracidad de la información contable suministrada a la dirección general.
- Ejercer la ética profesional y cumplir con las normas profesionales de conducta, patrones de honestidad, objetividad, diligencia, lealtad y confidencialidad.
- Guardar el secreto profesional de las informaciones que obtenga del ejercicio diario.
- Del cumplimiento de las acciones planeadas.
- De la información confidencial de que tenga conocimiento en lo que respecta a su no divulgación a personas o funcionarios no autorizados.
- De la custodia de los dineros, documentos y títulos valor recibidos a nombre de la institución.
- De los resultados que generen la Gestión de su área de competencia.

Análisis

El cargo en cuestión es el segundo con mayor nivel jerárquico en la fundación. Además, tiene como objetivo la planeación, organización, ejecución y control de todos los procesos administrativos y operativos de la fundación. Asimismo, tiene a su cargo todos los empleados de la organización. En cuanto a las funciones que realiza se puede identificar que existe una sobrecarga de estas, lo cual impide brindar una mayor eficiencia en su trabajo. La educación que se requiere para desarrollar este cargo es de nivel profesional, sus habilidades y responsabilidades son del más alto nivel.

Contador Público:**Cuadro 6. Identificación del Cargo.**

Denominación:	Contador (A)			
<i>Nivel Organizacional:</i>	Ejecutivo			
<i>Proceso</i>	Gestión Humana, Gestión de Compras, Gestión de Mantenimiento			
<i>Superior Jerárquico:</i>	Dirección General			
<i>Número De Cargos:</i>	1			
<i>Cargos Bajo Dependencia Directa:</i>	Ninguno			
<i>Educación:</i>	Profesional en Contaduría Publica			
<i>Habilidades</i>		Bajo	Medio	Alto
	Organizado			x
	Discreto y prudente			x
	Administración de personal			x
Objetivo Del Cargo: Recolectar, procesar y generar información financiera de la Fundación para apoyar la toma de decisiones de la Junta Directiva y la Dirección General.				

Cuadro 7. Funciones.

FUNCIONES	FRECUENCIA			
	D	S	M	O
Recolección, registro y análisis contables de acuerdo a las normas establecidas para tal fin.	X			
Preparación de información financiera para la administración de la fundación y entes de control.			X	
Diligenciar los pagos de aportes a la seguridad social.			X	
Liquidación de nómina y prestaciones sociales.			X	

Responsabilidades:

- Certificar la razonabilidad de los estados financieros elaborados para los organismos de control, la junta directiva y la Dirección General.
- De la información confidencial de que tenga conocimiento en lo que respecta a su no divulgación a personas o funcionarios no autorizados.

Análisis

En este cargo se puede observar, que las funciones y responsabilidades son acorde a los lineamientos que son de la profesión del contador público. Además, la educación es de nivel profesional y las habilidades son de nivel alto.

Psicóloga:

Cuadro 8. Identificación del cargo

Denominación:	Psicóloga			
<i>Nivel Organizacional:</i>	Operativo			
<i>Proceso</i>				
<i>Superior Jerárquico:</i>	Dirección Ejecutiva			
<i>Número De Cargos:</i>	1			
<i>Cargos Bajo Dependencia Directa:</i>	Ninguno			
<i>Educación:</i>	Profesional en psicología			
<i>Habilidades</i>		Bajo	Medio	Alto
	Organizado			x
	Discreto y prudente			x
	Administración de personal	x		
Objetivo Del Cargo: Construcción e identificación del escenario problemática, el estado socio-afectivo, la conexión de episodios con la construcción mental de la persona afectada e intervención en crisis por separación del medio familiar y ejecución del plan de acción de acuerdo al diagnóstico observado en la aplicación pruebas proyectivas.				

Cuadro 9. Funciones.

FUNCIONES	FRECUENCIA			
	D	S	M	O
Intervención frente a los continuos comportamientos asociados en su proceso de interacción social e individual de cada niña/adolescente.	X			
Trabajo con grupos familiares		X		
Elaboración de oficios con motivos específicos de solicitud de las niñas/adolescentes hacia sus defensorías de familia.		X		
Realización de talleres terapéuticos.		X		

Responsabilidades:

- Cumplir de manera eficiente las funciones asignadas a su cargo.

Análisis

En este cargo se puede notar que cumple con el objetivo del mismo. Además, sus funciones son acordes al desarrollo de su trabajo y su frecuencia de ejecución es prácticamente semanal. En cuanto al nivel de educación es profesional y las habilidades personales son de alto nivel.

Trabajadora social:**Cuadro 10. Identificación del Cargo.**

Denominación:	Trabajadora Social			
<i>Nivel Organizacional:</i>	Operativo			
<i>Proceso</i>				
<i>Superior Jerárquico:</i>	Dirección Ejecutiva			
<i>Número De Cargos:</i>	1			
<i>Cargos Bajo Dependencia Directa:</i>	Ninguno			
<i>Educación:</i>	Profesional en trabajo social			
<i>Habilidades</i>		Bajo	Medio	Alto
	Organizado			x
	Discreto y prudente			x
	Administración de personal	x		
Objetivo Del Cargo: Indagar por la estructura o composición familiar, límites, roles, jerarquías, pautas de crianza, dinámicas de interacción social, vínculos y referentes de autoridad, documentos de identidad, ubicación geográfica y posibles redes externas familiares.				

Cuadro 11. Funciones.

FUNCIONES	FRECUENCIA			
	D	S	M	O
Ubicación e intervención al grupo familiar o referentes sociales.	X			
Realizar la gestión de documentos de identidad, escolares y de instituciones de salud de cada niña/adolescente.		X		
Registrar todos los documentos en la historia socio-integral de cada niña/adolescente en la división interna psicosocial.		X		
Gestión de atención médica especializada.	X			
Orientación frente al proceso legal de restablecimientos de derechos a familias y niñas/adolescentes.				X
Organización y orientación de escuelas para padres.			X	
Visita domiciliaria.				X
Macro programa de escuelas animadoras para la vida.			X	

Responsabilidades:

- Cumplir de manera eficiente las funciones asignadas a su cargo.

Análisis

En este cargo se observa que cumple con su objetivo. Además, sus funciones son acordes al desarrollo de su trabajo y su frecuencia de ejecución está dividida equitativamente entre diaria, semanal y ocasional. En cuanto al nivel de educación es profesional y las habilidades personales son de alto nivel.

Pedagogo:**Cuadro 12. Identificación del Cargo.**

Denominación:	Pedagogo (A)			
<i>Nivel Organizacional:</i>	Operativo			
<i>Proceso</i>				
<i>Superior Jerárquico:</i>	Dirección Ejecutiva			
<i>Número De Cargos:</i>	1			
<i>Cargos Bajo Dependencia Directa:</i>	Ninguno			
<i>Educación:</i>	Profesional en pedagogía			
<i>Habilidades</i>		Bajo	Medio	Alto
	Organizado			x
	Discreto y prudente			x
	Administración de personal			x
Objetivo del Cargo: La supervisión en la prestación del servicio que brinda la fundación a 40 casos de niños, niñas y adolescentes.				

Cuadro 13. Funciones.

FUNCIONES	FRECUENCIA			
	D	S	M	O
Atender los procesos que se implementan a través de las etapas de ingreso intervención y egreso de las niñas/adolescentes en la institución.		X		
Coordinar el proceso pedagógico educativo de la institución.	X			
Orientar a los formadores frente al trabajo lúdico-educativo con las niñas/adolescentes.	X			
Implementar el proyecto institucional de lecto-escritura.		X		
Apoyar teórica y metódicamente en nuevas tendencias pedagógicas a los formadores de la institución.	X			
Identificar problemas de aprendizaje de las niñas/adolescentes y participar en el abordaje interdisciplinario de los mismos.	X			
Realizar el registro en la historia integral de cada niña/adolescente que realicen de manera programada o extraordinaria	X			

Realizar acompañamientos extramurales a las niñas/adolescentes cuando sea requerido				X
Realizar seguimiento para el mejoramiento del proyecto de atención institucional (PAI), según su programación anual.			X	
Velar por el cumplimiento del pacto de convivencia.	X			
Asesorar y supervisar las prácticas de los estudiantes de áreas afines.		X		
Gestionar y ubicar en las instituciones de educación media a las niñas/adolescentes.				X
Diseñar, implementar y evaluar el programa de nivelación académica para las niñas y adolescentes que no ingresen a la educación básica primaria y secundaria.			X	
Las demás que sean asignadas de acuerdo a su cargo.				X

Responsabilidades:

- La supervisión de 40 casos de niñas/adolescentes en los cuales la fundación presta sus servicios de vivienda, alimentación y formación.

Análisis

En este cargo obedece a los lineamientos de la Fundación. Además, sus funciones son de gran importancia para las niñas y adolescentes que están en la institución, en cuanto a su frecuencia de ejecución está dividida entre diaria, semanal y ocasional. El nivel de educación es profesional y las habilidades personales y responsabilidades en su cargo son de alto nivel.

Conductor:

Cuadro 14. Identificación del Cargo.

Denominación:	Conductor			
<i>Nivel Organizacional:</i>	Operativo			
<i>Proceso</i>				
<i>Superior Jerárquico:</i>	Dirección Ejecutiva			
<i>Número De Cargos:</i>	1			
<i>Cargos Bajo Dependencia Directa:</i>	Ninguno			
<i>Educación:</i>	Básica secundaria			
<i>Habilidades</i>		Bajo	Medio	Alto
	Organizado			x
	Discreto y prudente			x
	Administración de personal	x		
Objetivo Del Cargo: Conducir de manera adecuada y eficiente el vehículo de la institución. Además de velar por su correcto uso y mantenimiento.				

Cuadro 15. Funciones.

FUNCIONES	FRECUENCIA			
	D	S	M	O
Realizar recorridos de las niñas/adolescentes a las respectivas instituciones educativas.	X			
Realizar recorridos de las niñas/adolescentes para actividades recreativas, citas médicas, odontológicas entre otras.		X		
Realizar recorridos que le sean asignados para el apoyo administrativo y contribuyan al funcionamiento de la institución.	X			
Realizar recorridos a los profesionales en casos de visitas domiciliars, ubicación familiar y seguimiento institucional.				X
Velar por el cuidado y mantenimiento del vehículo.				X
Asistir a reuniones institucionales y otras previamente programadas.				X
Realizar las funciones que le sean asignadas.				X

Responsabilidades:

- Salvaguardar el vehículo de transporte que le asignan para realizar su trabajo.
- Cumplir a cabalidad con las normas de tránsito cuando opera el vehículo.
- Velar por el correcto mantenimiento mecánico y limpieza del vehículo de transporte.

Análisis

En este cargo cumple con el objetivo del mismo. Además, sus funciones son inherentes al cargo que desempeña, en cuanto a su frecuencia de ejecución está dividida entre diaria, semanal y ocasional. El nivel de educación es básica secundaria, las habilidades personales y responsabilidades en su cargo son un nivel alto.

Manipuladora de alimentos:**Cuadro 16. Identificación del Cargo.**

Denominación:	Manipuladora De Alimentos			
<i>Nivel Organizacional:</i>	Operativo			
<i>Proceso</i>				
<i>Superior Jerárquico:</i>	Dirección Ejecutiva			
<i>Número De Cargos:</i>	1			
<i>Cargos Bajo Dependencia Directa:</i>	Ninguno			
<i>Educación:</i>	Básica secundaria			
<i>Habilidades</i>		Bajo	Medio	Alto
	Organizado			x
	Discreto y prudente			x
	Administración de personal		x	
Objetivo Del Cargo: Preparación diaria de la alimentación para las niñas/adolescentes de la institución, personal administrativo, docentes y profesionales.				

Cuadro 17. Funciones.

FUNCIONES	FRECUENCIA			
	D	S	M	O
Conservar, preparar y almacenar los alimentos según los parámetros establecidos.	X			
Preparación de alimentos como: almuerzos, refrigerios y comidas de acuerdo con las minutas establecidas.	X			
Velar por el aseo general de la cocina y sus equipos como: neveras, congeladores, estufa, etc.	X			
Mantener en correcto orden y aseo la bodega de alimentos y los elementos necesarios para su manipulación, teniendo en cuenta las desinfecciones y fumigaciones según instructivo.	X			
Elaboración de la solicitud de materiales para la compra de víveres.		X		
Cumplimiento exacto de las minutas y de las dietas especiales establecidas por la nutricionista de la institución.	X			
Informar de manera inmediata al Jefe de Hogar, Nutricionista y Trabajadora Social cuando alguna niña/adolescente presente dificultades referentes a la alimentación.	X			
Cumplir con las recomendaciones dadas por los entes de control y vigilancia en cuanto a la conservación y preparación de alimentos.	X			

Responsabilidades:

- Velar por una correcta conservación y preparación de alimentos para las niñas/adolescentes, personal administrativo, docentes y profesionales de la institución.
- Mantener en excelentes condiciones de higiene y salubridad el área de cocina y los equipos para la manipulación, conservación y preparación de alimentos.

Análisis

En este cargo cumple con los lineamientos de la Fundación. Además, las funciones que desarrolla son fundamentales para la fundación y son inherentes al cargo que desempeña, en cuanto a su frecuencia de ejecución es absolutamente diaria. El nivel de educación es básica secundaria, las habilidades personales y responsabilidades en su cargo son de alto nivel.

Secretaria:**Cuadro 18. Identificación del Cargo**

Denominación:	Secretaria			
<i>Nivel Organizacional:</i>	Operativo			
<i>Proceso</i>				
<i>Superior Jerárquico:</i>	Dirección Ejecutiva			
<i>Número De Cargos:</i>	1			
<i>Cargos Bajo Dependencia Directa:</i>	Ninguno			
<i>Educación:</i>	Técnica en Secretariado			
<i>Habilidades</i>		Bajo	Medio	Alto
	Organizado			x
	Discreto y prudente			x
	Administración de personal	X		
Objetivo Del Cargo: Prestar un buen servicio a través del manejo de documentación y archivo de los beneficiarios. Además de brindar una buena atención a los padres o niños que requieran información de documentos.				

Cuadro 19. Funciones.

FUNCIONES	FRECUENCIA			
	D	S	M	O
Diligenciamiento y recibo de formato de ingreso de menores de acuerdo a solicitud o necesidad.	X			
Archivar adecuadamente los documentos legales de los menores y la institución.	X			
Realizar cartas, certificados e informes.				X
Contestar y direccionar las llamadas que entran al teléfono de la institución.	X			
Brindar toda la información concerniente de los servicios que presta la fundación cuando así la requieran.				X
Realizar las funciones que le sean asignadas.				X

Responsabilidades:

- Realizar un archivo eficiente de toda la documentación de los menores y la institución.
- Ofrecer una información correcta y oportuna de los servicios que presta la Fundación.
- Velar por la buena imagen de la Fundación.

Análisis

En este cargo cumple con su objetivo. Además, las funciones que desarrolla son importantes para la fundación y son propias al cargo que desempeña, en cuanto a su frecuencia de ejecución es en su gran mayoría diaria, además es un apoyo permanente a la gestión de la dirección general y también a la dirección ejecutiva. El nivel de educación es técnico, las habilidades personales y responsabilidades en su cargo es de un nivel alto.

Análisis general:

Se observó en cada uno de los cargos de la organización, que existe un objetivo definido, unas funciones específicas claras y unas responsabilidades bien estructuradas que son acordes al cargo que desempeñan. Sin embargo, en el cargo de la directora general, se denota que existe una centralización en la toma de decisiones y una sobrecarga de funciones. Por lo tanto, es recomendable la democratización de la toma de decisiones y la delegación de las funciones a otros funcionarios. En cuanto a la directora ejecutiva se identifica un exceso de funciones, por lo cual se sugiere una delegación de sus funciones a otros funcionarios o la contratación de un auxiliar.

8.2 Fortalezas y debilidades de la Fundación

Lista de fortalezas

- La formación integral de los beneficiarios de la fundación
- Optimización de los recursos por concepto de donaciones provenientes de la empresa privada y de particulares.
- La realización de actividades para la consecución de recursos.
- Cuenta con dos instalaciones (Administrativa y educativa), lo que genera una confiabilidad en la prestación del servicio.
- Personal capacitado para brindar un servicio que cumpla al objeto de la fundación.

Lista de debilidades

- La corta permanencia de profesionales capacitados para el desarrollo de actividades específicas.
- Sobrecarga de funciones en algunos cargos.
- Alta dependencia en la gestión de la dirección general para el desarrollo de las actividades administrativas y operativas

9. DIAGNOSTICO DEL ADN DE LA FUNDACIÓN

9.2.1. Formulación De Las Variables:

La construcción de esta escala recoge una serie de variables relacionadas en determinar en los rasgos críticos de la Fundación basados en los siguientes aspectos:

- Toma de decisiones
- procesos de información
- motivadores
- estructura organizacional.

En la formulación de las variables se tuvo en cuenta los objetivos propuestos en la investigación, la población o muestra objeto de estudio y la validación de las preguntas aplicando el cuestionario que es una adaptación del que se encuentra en la página web: www.strategyand.pwc.com y es un producto de: Org DNA Profiler® Survey. Por lo tanto, con la aplicación del cuestionario se busca determinar la percepción de los funcionarios y voluntarios de la Fundación de los rasgos críticos anteriormente descritos, para así determinar su perfil genético. Es necesario relacionar cada factor con una serie de ítems, los cuales fueron tomados de la encuesta. La tabla N° 3, muestra la calificación que se le dio a cada factor. Es importante señalar que el estudio se ejecutó mediante la previa aprobación de la junta directiva de la Fundación.

Es necesario expresar la definición de cada una de las variables y los ítems que componen la investigación:

9.2.2. Toma De Decisiones.

Desde nuestro punto de vista, la eficiencia en el proceso de toma de decisiones en la organización, trae como resultado crecimiento y éxito en las organizaciones. Por lo tanto, con esta variable se pretende identificar como perciben los funcionarios el proceso de toma de decisiones y el resultado de estos en la Fundación.

Ítem 1. Las decisiones estratégicas y operativas importantes se traducen rápidamente en acción.

Ítem 2. La cultura de esta Fundación puede ser mejor descrita como: dirección y control o persuadir y convencer.

Ítem 3. Toda persona tiene una buena idea de las decisiones y acciones en la que él o ella son responsables.

Ítem 4. Estamos disciplinados para centrar nuestros esfuerzos en donde podemos ganar.

Ítem 5. Cuando vemos nuevas oportunidades ponemos primero. Nuevos proyectos que generen auto sostenimiento o nuevos proyectos que generen servicios.

Ítem 6. Una vez tomada las decisiones rara vez se descarta la segunda opción.

Ítem 7. Tenemos una cultura distintiva que nos da una ventaja competitiva.

9.2.3. Motivadores.

Parafraseando a Pinder (1998), la motivación es definida como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. pág. 11. Asimismo, los motivadores son más que dinero, ya que también abarcan la totalidad de los objetivos, incentivos y oportunidades profesionales que las personas están atentas a lograr. Por lo tanto, es como los funcionarios de la fundación perciben esta variable.

Ítem 8. Si un colaborador asume un compromiso, se puede contar con este.

Ítem 9. Las personas son recompensadas más basado en el resultado de su gestión individual o en el rendimiento de la Fundación.

Ítem 10. Las personas en esta Fundación están motivadas más por los valores y el reconocimiento personal o los incentivos y recompensas

Ítem 11. Los gestores principales aquí "predican con el ejemplo"

Ítem 12. La capacidad de cumplir con los compromisos de desempeño influye fuertemente en la promoción profesional y el reconocimiento económico.

9.2.4. Procesos de Información.

Andrade (2005), define los procesos de información como el conjunto de técnicas y actividades que sirven para generar una estrategia encaminada para facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre sus miembros y la organización y los diferentes públicos que tienen en su entorno. Además, hace referencia que en las organizaciones son de gran importancia, porque permiten la realización de diferentes actividades, procesos y toma de decisiones que hacen parte del día a día de las empresas.

Ítem 13. La información fluye libremente a través de las fronteras organizacionales.

Ítem 14. Cuando se presentan grandes cambios en nuestro entorno, nos adaptamos con éxito.

Ítem 15. Información adicional (incluso las malas noticias) sobre el entorno solidario llega a la sede de forma rápida.

Ítem 16. Los principales líderes entregan mensajes coherentes.

Ítem 17. Los líderes de aquí son más centrados en los objetivos inmediatos o jugando para el largo plazo.

Ítem 18. Los colaboradores por lo general tienen la información que necesitan para entender el impacto de sus decisiones del día a día.

Ítem 19. Tenemos los indicadores que necesitamos para evaluar los resultados de la Fundación.

Ítem 20. La Fundación es generalmente más orientada a las personas u orientadas a las tareas.

9.2.5. Estructura Organizacional

En el campo de la administración, una adecuada estructura organizacional en la empresa permite su eficiente funcionamiento y desarrollo. Para conocer su definición citaremos a Hatch (2000), el cual hace referencia a Max Weber, que publica su teoría de la burocracia a principios del siglo XX, el cual concibe la organización como las estructuras sociales, es decir, de las burocracias compuesta de una jerarquía de autoridad, de una división del trabajo, de un sistema de reglas y de procedimientos formalizados.

Ítem 21. Soluciones provisionales son una ocurrencia común en esta organización.

Ítem 22. La estructura de nuestra Fundación cuenta con el número correcto de niveles o muchas capas y demasiados niveles.

Ítem 23. La gente en nuestra Fundación colabora eficazmente a través de las líneas de la Fundación.

Ítem 24. La influencia en esta organización depende sobre todo de título y papel o reputación, credibilidad y relaciones.

Ítem 25. Demasiadas personas aquí tienen superposición de funciones.

Ítem 26. Nuestro enfoque organizacional en el proceso y los problemas internos se interpone en el camino de la atención al cubrimiento de los servicios a la comunidad.

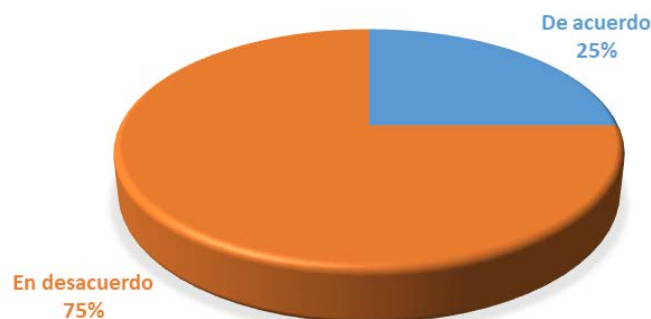
9.2.6. Resultados De La Encuesta

En esta parte se presentan los resultados que surgen del estudio realizado. Se revisan, en primer lugar, cada una de las áreas de indagación planteadas, y finalmente se hace un resumen sobre el panorama que entregan estos resultados a tener en cuenta en la identificación de los rasgos críticos de la Fundación:

Toma De Decisiones:

Ítem 1. Las decisiones estratégicas y operativas importantes se traducen rápidamente en acción

Gráfico 1. Resultado ítem 1



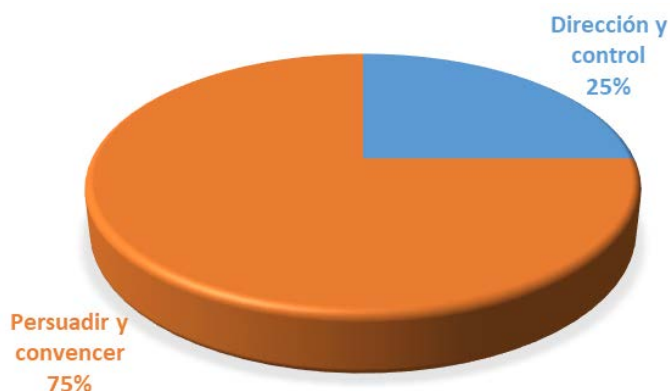
Fuente: Elaboración propia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
De acuerdo	2	25
En desacuerdo	6	75
TOTALES	8	100

Del total de la población encuestada, el 75% estuvo en desacuerdo y el 25% de acuerdo. Lo que evidencia es que las decisiones estratégicas y operativas no tienen la suficiente rapidez, para afrontar las diferentes situaciones que se presentan internamente y en el entorno de la fundación.

Ítem 2. La cultura de esta Fundación puede ser mejor descrita como: dirección y control o persuadir y convencer

Gráfico 2. Resultado ítem 2



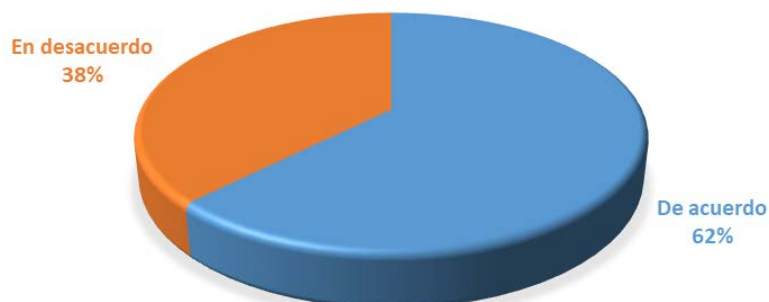
Fuente: Elaboración propia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Dirección y control	2	25
Persuadir y convencer	6	75
TOTALES	8	100

El 75% de los encuestados prefiere la persuasión y el convencimiento, mientras que el otro 25% por la dirección y control. Por consiguiente, se denota como característica general de la cultura de la fundación, es que los dirigentes prefieren persuadir y convencer para transmitir una decisión o instrucción a los funcionarios.

Ítem 3. Toda persona tiene una buena idea de las decisiones y acciones en la que él o ella son responsables

Gráfico 3. Resultado ítem 3



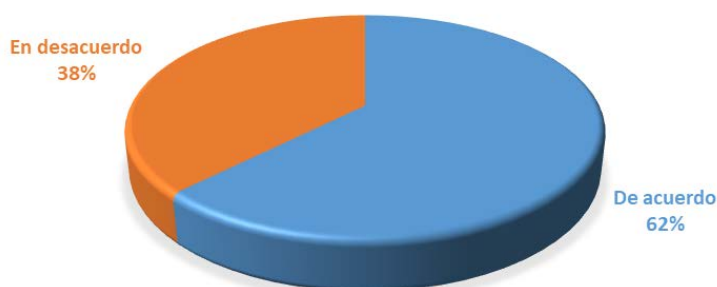
Fuente: Elaboración propia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
De acuerdo	5	62
En desacuerdo	3	38
TOTALES	8	100

En la respuesta de esta pregunta, el 62% de los encuestados estuvo de acuerdo y el otro 38% en desacuerdo. Por lo tanto, esto demuestra que existe claridad y coherencia por parte de los dirigentes al transmitir las decisiones y planes de acción a los empleados de la fundación.

Ítem 4. Estamos disciplinados para centrar nuestros esfuerzos en donde podemos ganar.

Gráfico 4. Resultado ítem 4



Fuente: Elaboración propia

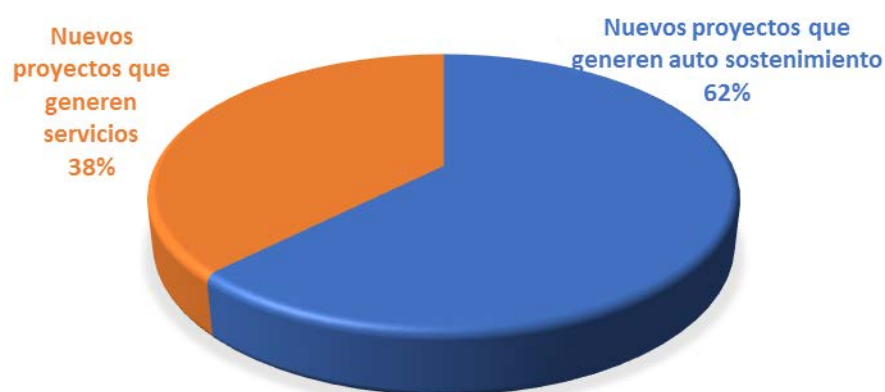
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
De acuerdo	5	62
En desacuerdo	3	38

TOTALES	8	100
----------------	----------	------------

En la respuesta de esta pregunta, el 62% del total de los encuestados estuvo de acuerdo y el 38% en desacuerdo. Asimismo, es evidente que existe una capacitación a los funcionarios de la fundación sobre las directrices y el plan de acción para poder cumplir los objetivos organizacionales propuestos.

Ítem 5. Cuando vemos nuevas oportunidades ponemos primero. Nuevos proyectos que generen auto sostenimiento o nuevos proyectos que generen servicios.

Gráfico 5. Resultado ítem 5



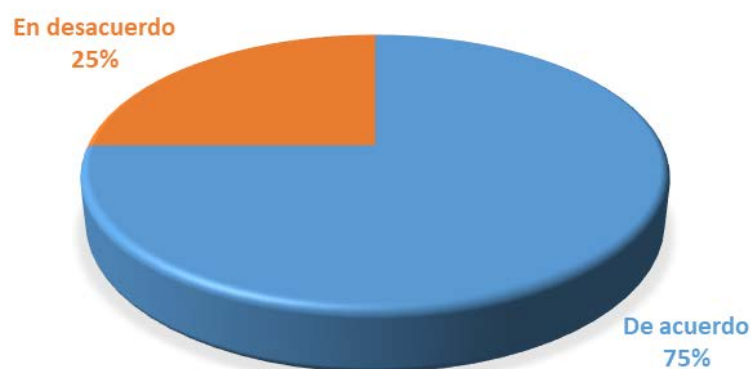
Fuente: Elaboración propia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Nuevos proyectos que generen auto sostenimiento	5	62
Nuevos proyectos que generen servicios	3	38
TOTALES	8	100

El 62% del total de la población encuestada, prefiere que la fundación produzca proyectos que generen auto sostenimiento y el otro 38% optan por la generación de nuevos proyectos que generen servicios adicionales a la fundación.

Ítem 6. Una vez tomada las decisiones rara vez se descarta la segunda opción.

Gráfico 6. Resultado ítem 6



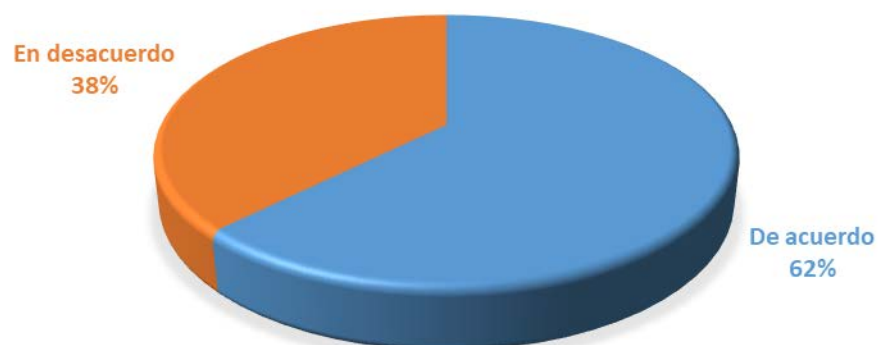
Fuente: Elaboración propia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
De acuerdo	6	75
En desacuerdo	2	25
TOTALES	8	100

En la respuesta a esta pregunta, el 75% del total de los encuestados estuvo de acuerdo que una vez las decisiones tomadas, generalmente tienen en cuenta una segunda opción, cuando se presenten inconvenientes con la primera, pero el otro 25% están en desacuerdo con esta posición.

Ítem 7. Tenemos una cultura distintiva que nos da una ventaja competitiva

Gráfico 7. Resultado ítem 7



Fuente: Elaboración propia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
De acuerdo	5	62
En desacuerdo	3	38
TOTALES	8	100

Con base al resultado de esta pregunta, el 62% de la población encuestada estuvo de acuerdo y el 38% en desacuerdo. Lo que se evidencia es que existe una cultura distintiva de la fundación y a su vez genera una ventaja competitiva, en comparación con otras organizaciones del mismo sector a la cual pertenece.

Motivadores:

Ítem 8. Si un colaborador asume un compromiso, se puede contar con este.

Gráfico 8. Resultado ítem 8



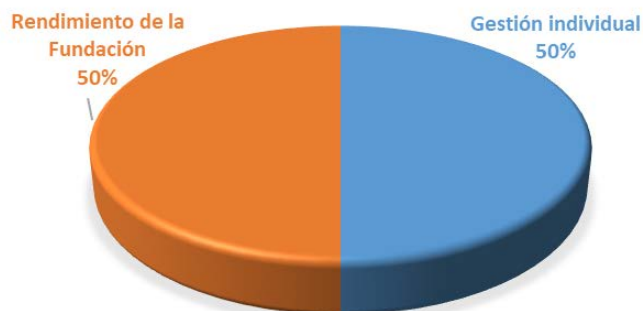
Fuente: Elaboración propia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
De acuerdo	4	50
En desacuerdo	4	50
TOTALES	8	100

En la respuesta a esta pregunta, el 50% de los encuestados estuvo de acuerdo y el otro 50% en desacuerdo. Lo que se evidencia es que la percepción de los funcionarios de la fundación es dividida porque la mitad cumple adecuadamente con sus compromisos laborales y organizacionales y la otra mitad no los cumple a cabalidad.

Ítem 9. Las personas son recompensadas más basado en el resultado de su gestión individual o en el rendimiento de la Fundación.

Gráfico 9. Resultado ítem 9



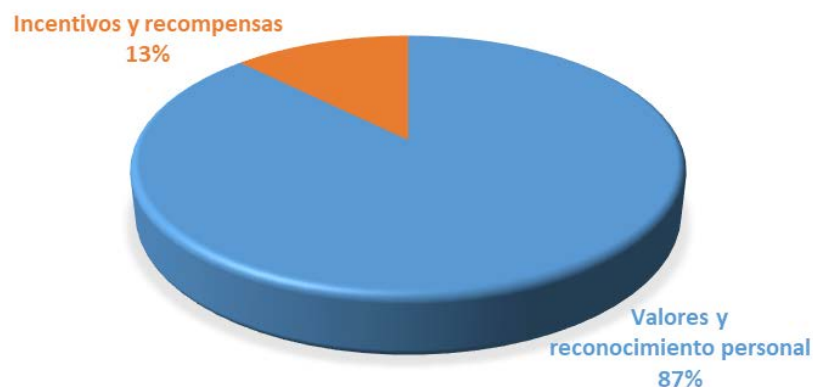
Fuente: Elaboración propia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Gestión individual	4	50
Rendimiento de la Fundación	4	50
TOTALES	8	100

Con base a la respuesta a esta pregunta, el 50% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que las personas son recompensadas en su gestión individual y el otro 50% afirman que las personas son recompensadas por el rendimiento de la fundación.

Ítem 10. Las personas en esta Fundación están motivadas más por los valores y el reconocimiento personal o los incentivos y recompensas

Gráfico 10. Resultado ítem 10



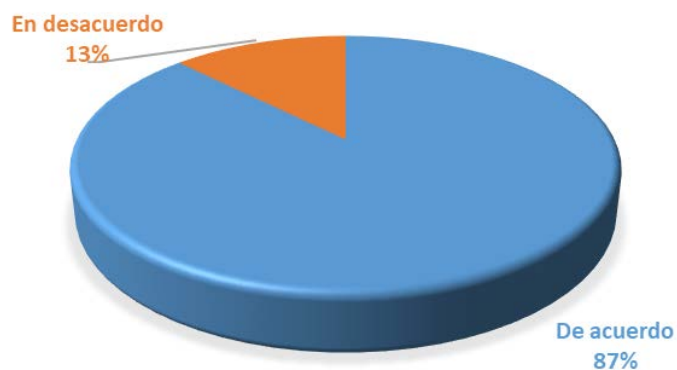
Fuente: Elaboración propia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Valores y reconocimiento personal	7	87
Incentivos y recompensas	1	13
TOTALES	8	100

En la respuesta a esta pregunta, el 87% del total de los encuestados, afirmaron que las personas están motivadas por los valores y el reconocimiento personal y el otro 13% opinaron que prefieren los incentivos y recompensas. Por consiguiente, esto evidencia que existe un gran compromiso de los funcionarios de la fundación, el cual es fundamentado por unos fuertes valores personales.

Ítem 11. Los gestores principales aquí "predican con el ejemplo"

Gráfico 11. Resultado ítem 11



Fuente: Elaboración propia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
De acuerdo	7	87
En desacuerdo	1	13
TOTALES	8	100

En la respuesta a esta pregunta, el 87% de la población encuestada estuvo de acuerdo que los gestores principales predicaban con el ejemplo, en cambio el otro 13% en desacuerdo. Por lo tanto, se denota que los gestores principales o dirigentes son precisos y coherentes en las decisiones y acciones que son inherentes a su cargo.

Ítem 12. La capacidad de cumplir con los compromisos de desempeño influye fuertemente en la promoción profesional y el reconocimiento económico.

Gráfico 12. Resultado ítem 12



Fuente: Elaboración propia

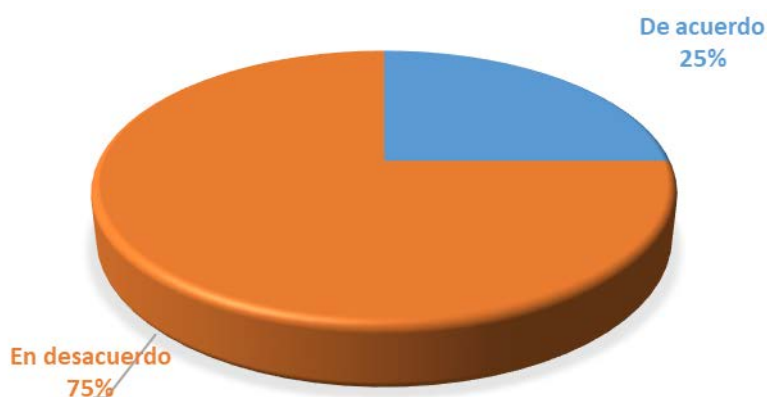
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
De acuerdo	1	13
En desacuerdo	7	87
TOTALES	8	100

En la respuesta a esta pregunta, el 87% del total de los encuestados estuvo en desacuerdo y el otro 13% está de acuerdo. Por lo tanto, se puede demostrar que en un alto porcentaje de ellos cumplen sus compromisos de desempeño, restándole importancia a la promoción personal y el reconocimiento económico.

Procesos de Información:

Ítem 13. La información fluye libremente a través de las fronteras organizacionales

Gráfico 13. Resultado ítem 13



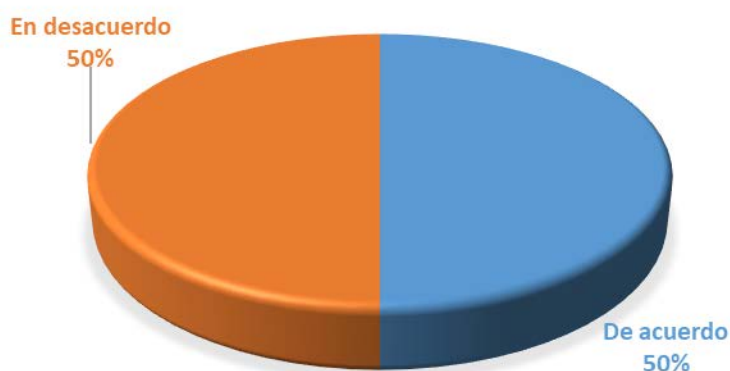
Fuente: Elaboración propia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
De acuerdo	2	25
En desacuerdo	6	75
TOTALES	8	100

En la respuesta a esta pregunta, el 75% de los encuestados estuvo en desacuerdo y el otro 25% de acuerdo. Por consiguiente, se evidencia que, para los funcionarios de la fundación, la información que es importante para el desarrollo de su trabajo, no fluye de manera oportuna y eficiente a través de las fronteras organizacionales.

Ítem 14. Cuando se presentan grandes cambios en nuestro entorno, nos adaptamos con éxito.

Gráfico 14. Resultado ítem 14



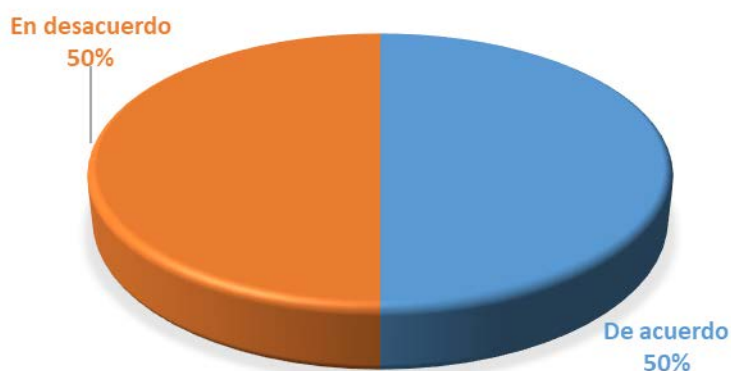
Fuente: Elaboración propia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
De acuerdo	4	50
En desacuerdo	4	50
TOTALES	8	100

Con base a la respuesta a esta pregunta, el 50% de la población encuestada estuvieron en desacuerdo y el 50% estuvo de acuerdo. Asimismo, se demuestra que la opinión de los funcionarios de la fundación está dividida, es porque no hay una transmisión efectiva a cada uno de la información referente al entorno y su forma de afrontarlo de manera adecuada y eficiente.

Ítem 15. Información adicional (incluso las malas noticias) sobre el entorno solidario llega a la sede de forma rápida.

Gráfico 15. Resultado ítem 15



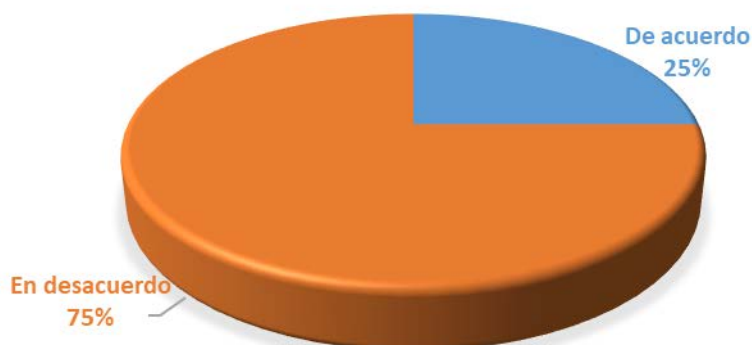
Fuente: Elaboración propia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
De acuerdo	4	50
En desacuerdo	4	50
TOTALES	8	100

En la respuesta de esta pregunta, el 50% del total de la población encuestada estuvieron en desacuerdo y el 50% estuvo de acuerdo. Por consiguiente, se evidencia que la percepción está dividida por parte de los funcionarios de la fundación, en cuanto al conocimiento y difusión de la información adicional (incluso las malas noticias) sobre el entorno solidario.

Ítem 16. Los principales líderes entregan mensajes coherentes.

Gráfico 16. Resultado ítem 16



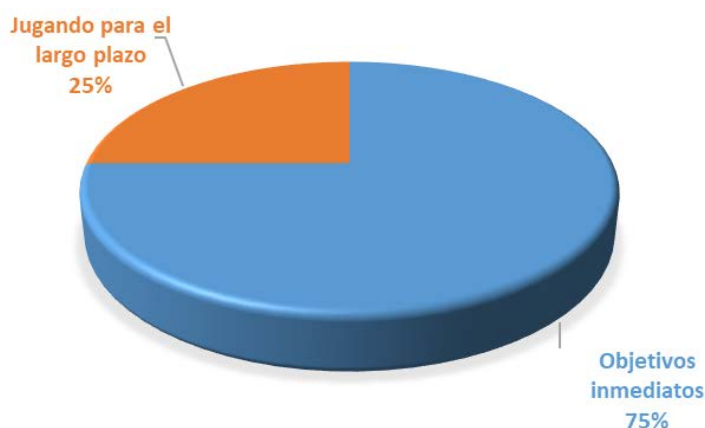
Fuente: Elaboración propia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
De acuerdo	2	25
En desacuerdo	6	75
TOTALES	8	100

En la respuesta de esta pregunta, el 75% de los encuestados estuvo en desacuerdo y el otro 25% de acuerdo. Por consiguiente, se evidencia que los principales líderes transmiten mensajes adecuados y coherentes a los funcionarios de la fundación.

Ítem 17. Los líderes de aquí son más centrados en los objetivos inmediatos o jugando para el largo plazo.

Gráfico 17. Resultado ítem 17



Fuente: Elaboración propia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Objetivos inmediatos	6	75
Jugando para el largo plazo	2	25
TOTALES	8	100

En la respuesta a esta pregunta, el 75% de los encuestados piensan que los líderes están más centrados en objetivos inmediatos y el 25% creen que están jugando para el largo plazo. Por consiguiente, se demuestra que en un alto porcentaje los funcionarios consideran que los líderes están enfocados en los objetivos inmediatos y no planean en desarrollar objetivos a largo plazo.

Ítem 18. Los colaboradores por lo general tienen la información que necesitan para entender el impacto de sus decisiones del día a día.

Gráfico 18. Resultado ítem 18



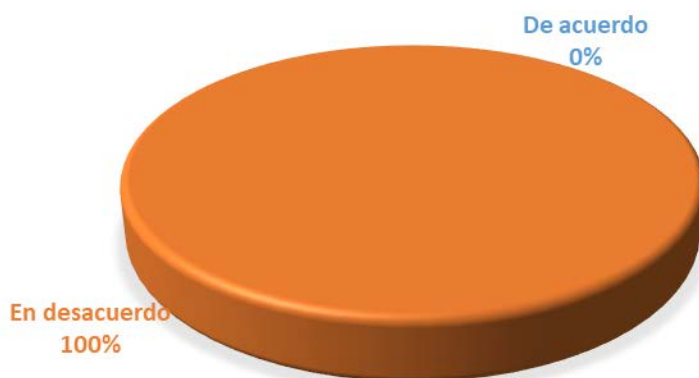
Fuente: Elaboración propia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
De acuerdo	1	13
En desacuerdo	7	87
TOTALES	8	100

Con base a la respuesta a esta pregunta, el 87% del total de los encuestados estuvo en desacuerdo y el otro 13% está de acuerdo. Por lo tanto, se observa que un alto porcentaje de los funcionarios de la fundación no cuenta con la información de manera oportuna y eficiente para conocer el impacto de las decisiones diarias que conlleva su trabajo y como afecta a la organización.

Ítem 19. Tenemos los indicadores que necesitamos para evaluar los resultados de la Fundación.

Gráfico 19. Resultado ítem 19



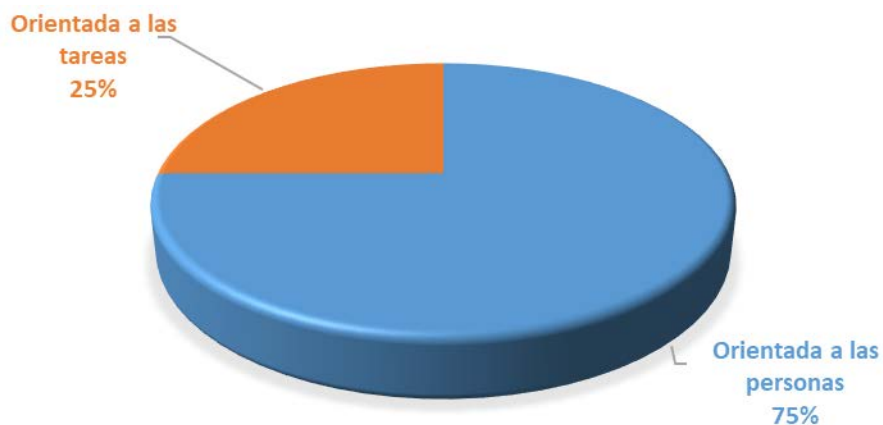
Fuente: Elaboración propia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
De acuerdo	0	0
En desacuerdo	8	100
TOTALES	8	100

En la respuesta de esta pregunta, el 100% de los encuestados estuvo en total desacuerdo. Por consiguiente, es completamente evidente que no existen los indicadores necesarios para evaluar los resultados de la fundación.

Ítem 20. La Fundación es generalmente más orientada a las personas u orientadas a las tareas.

Gráfico 20. Resultado ítem 20



Fuente: Elaboración propia

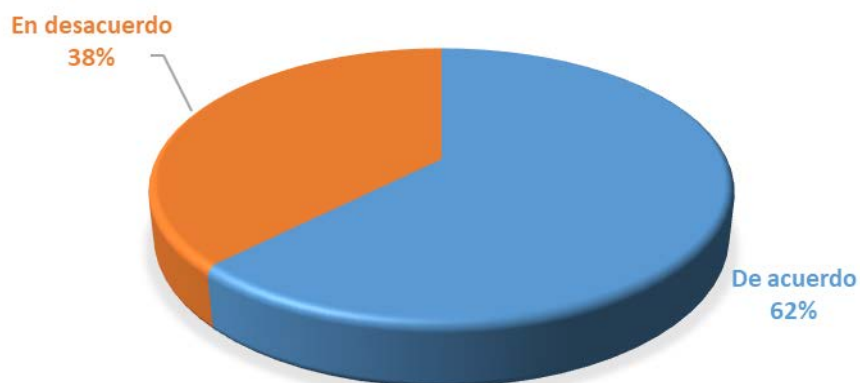
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Orientada a las personas	6	75
Orientada a las tareas	2	25
TOTALES	8	100

El 75% del total de los encuestados creen que la fundación generalmente es más orientada a las personas y el otro 25% piensa que es orientada a las tareas. Por consiguiente, se denota como característica general de la fundación, es su marcada orientación hacia las personas, la cual está inmersa en su misión, visión y objetivos.

Estructura Organizacional

Ítem 21. Soluciones provisionales son una ocurrencia común en esta organización.

Gráfico 21. Resultado ítem 21



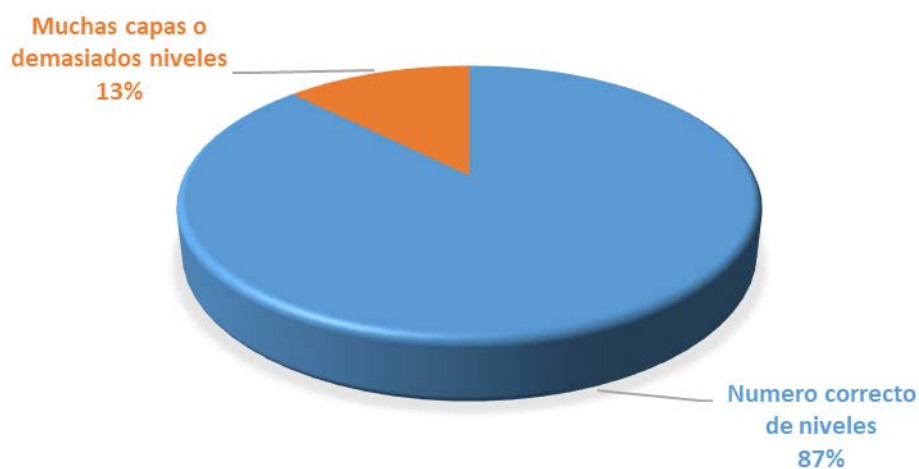
Fuente: Elaboración propia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
De acuerdo	5	62
En desacuerdo	3	38
TOTALES	8	100

En la respuesta de esta pregunta, el 62% de los encuestados estuvo de acuerdo en que las soluciones provisionales son una ocurrencia común de la organización, en cambio el otro 38% estuvo en desacuerdo. Por consiguiente, se visualiza que las soluciones provisionales y no las soluciones con un fundamento adecuado son de ocurrencia normal en la fundación.

Ítem 22. La estructura de nuestra Fundación cuenta con el número correcto de niveles o muchas capas y demasiados niveles.

Gráfico 22. Resultado ítem 22



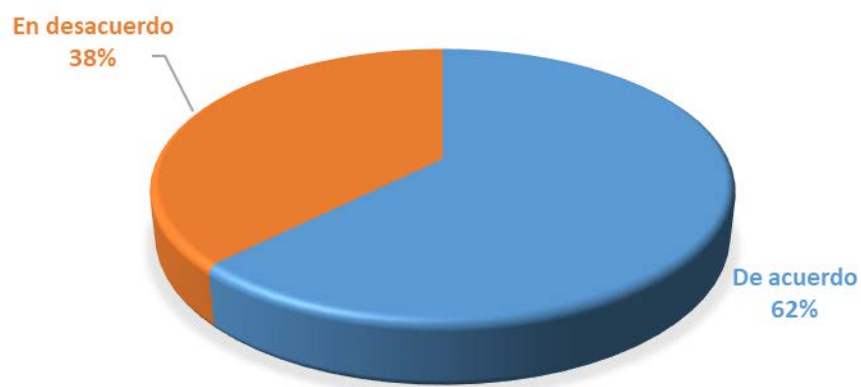
Fuente: Elaboración propia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Numero correcto de niveles	7	87
Muchas capas o demasiados niveles	1	13
TOTALES	8	100

En la respuesta a esta pregunta, el 87% del total de los encuestados creen que la estructura organizacional de la fundación tiene los niveles correctos y el otro 13% piensan que tiene muchas capas y niveles. Por lo tanto, se observa que la según la percepción general de los funcionarios es que la estructura de la fundación, tiene los niveles organizacionales adecuados.

Ítem 23. La gente en nuestra Fundación colabora eficazmente a través de las líneas de la Fundación.

Gráfico 23. Resultado ítem 23



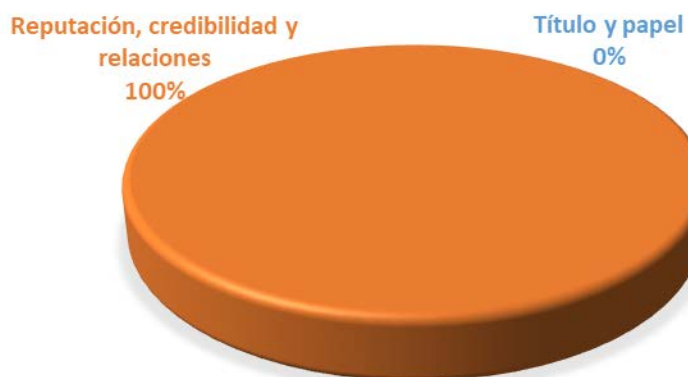
Fuente: Elaboración propia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
De acuerdo	5	62
En desacuerdo	3	38
TOTALES	8	100

En la respuesta de esta pregunta, el 62% de los encuestados estuvo de acuerdo en que la gente de en nuestra fundación colabora eficazmente a través de las líneas de la organización y en cambio el otro 38% está en desacuerdo. Por consiguiente se denota que un porcentaje alto de los funcionarios, colabora de manera eficaz a través de las líneas organizacionales de la fundación.

Ítem 24. La influencia en esta organización depende sobre todo de título y papel o reputación, credibilidad y relaciones.

Gráfico 24. Resultado ítem 24



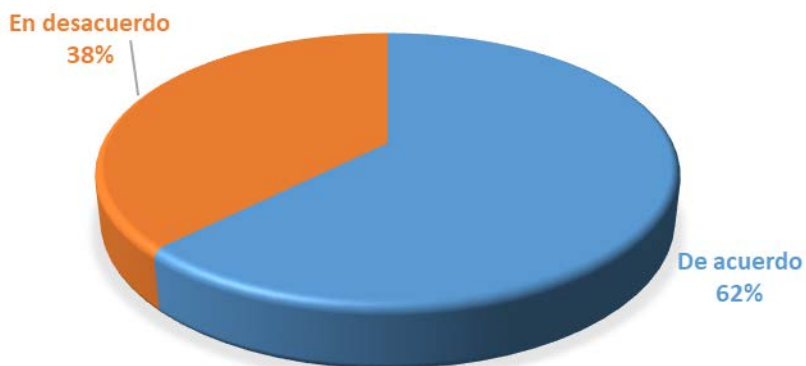
Fuente: Elaboración propia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Título y papel	0	0
Reputación, credibilidad y relaciones	8	100
TOTALES	8	100

En la respuesta a esta pregunta, el 100% de la población encuestada, piensan que la capacidad de influencia en esta organización depende de la reputación, credibilidad y relaciones. Por consiguiente, los funcionarios identifican una ventaja competitiva de la fundación en comparación a otras organizaciones del mismo sector.

Ítem 25. Demasiadas personas aquí tienen superposición de funciones.

Gráfico 25. Resultado ítem 25



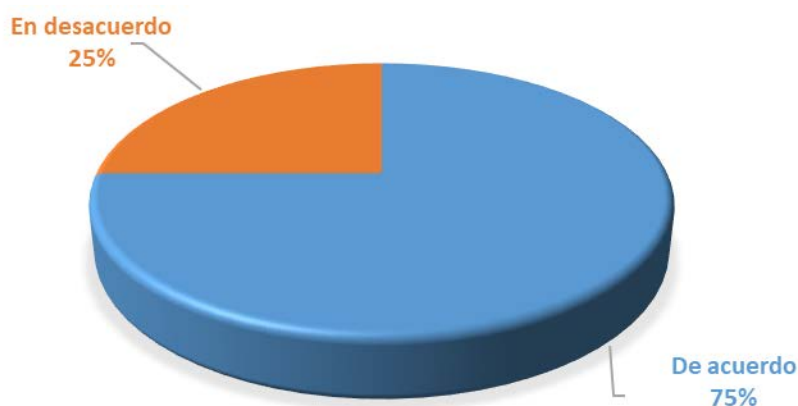
Fuente: Elaboración propia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
De acuerdo	5	62
En desacuerdo	3	38
TOTALES	8	100

En la respuesta de esta pregunta, el 62% de los encuestados estuvo de acuerdo que hay demasiadas personas en la fundación que tienen superposición de funciones, el otro 38% está en desacuerdo. Por lo tanto, según la percepción de los funcionarios de la fundación, es que hay gran cantidad de ellos con superposición de funciones.

Ítem 26. Nuestro enfoque organizacional en el proceso y los problemas internos se interpone en el camino de la atención al cubrimiento de los servicios a la comunidad.

Gráfico 26. Resultado ítem 26



Fuente: Elaboración propia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
De acuerdo	6	75
En desacuerdo	2	25
TOTALES	8	100

En la respuesta de esta pregunta, el 75% de los encuestados estuvo de acuerdo y el otro 25% está en desacuerdo. Por consiguiente, es evidente que el enfoque organizacional de la fundación y sus problemas internos, se interpone en la atención al cubrimiento adecuado de los servicios que presta a la comunidad.

10. PERFIL ADN ORGANIZACIONAL

Con base a los resultados obtenidos en la encuesta y haciendo un análisis de los rasgos críticos que componen el ADN organizacional, se determinara a cuál de los siete tipos de organización según el modelo de los autores: Neilson, Pasternack y Mendes (2005), corresponde la Fundación Dar Esperanza. Por consiguiente, es importante hacer una descripción de cada una de estas organizaciones.

10.2. Organización Pasivo – Agresiva

Para Neilson, Pasternack y Mendes (2005), las organizaciones con perfil genético pasivo agresivo, son las más comunes, extremadamente resistentes al cambio, y para muchos de sus gerentes les ha enseñado a pensar en pequeño, ya que han visto demasiadas iniciativas "de alta prioridad" van y vienen que no se llevan a cabo, lo que hace que este tipo de organizaciones pasivo agresiva sean tan pobres para hacer frente al cambio en su entorno competitivo, además no está claro quién tiene la última palabra en decisiones grandes y pequeñas. La información es moneda fuerte en todas las organizaciones, pero en las pasivo - agresiva, los gerentes tienden a acaparar esta riqueza en lugar de compartirla. En consecuencia, movimientos de la organización en el mercado a menudo parecen inconsistentes o contradictorios.

10.3. Organización Descoordinada

Para Neilson, Pasternack y Mendes (2005) el perfil genético de una organización descoordinada por lo general no todos los integrantes de la organización van a la misma dirección al mismo tiempo y se presenta una ausencia de una fuerte dirección de la parte superior y una sólida base de valores comunes. Las acciones de las organizaciones que hacen parte de este perfil,

no demuestran un propósito común o sentido general de dirección. En la mayoría de las organizaciones de este tipo, de acuerdo a los estudios realizados, se requiere la intervención directa y rigurosa de Alta Dirección de la organización y es necesario centralizar el control durante un período de tiempo para dar la vuelta rendimiento.

10.4. Organización Inmadura

Para Neilson, Pasternack y Mendes (2005), el perfil genético de una organización inmadura se caracteriza por tener un crecimiento excesivo, literalmente, a punto de reventar, más allá de su modelo organizativo inicial. Es demasiado grande y compleja para ser controlado efectivamente, por un pequeño equipo de altos ejecutivos, que aún tiene que "democratizar" la autoridad de toma de decisiones. En consecuencia, presentan gran parte del potencial de la organización está sin explotar, ya que el crecimiento excesivo tiende a que la organización reaccione lentamente a la evolución del mercado y a menudo se encuentra que no puede salir de su propio camino.

10.5. Organización Súper Dirigida

Para Neilson, Pasternack y Mendes (2005), una organización con el perfil genético de súper dirigida, estructuralmente, tiene demasiados niveles, para que los empleados de línea estén aislados de los altos directivos, que sin embargo tratan de dirigirlos y controlarlos. Por consiguiente, la toma de decisiones es un cuello de botella. El objetivo de la renovación de una organización con este perfil genético, no es sólo el evidente potencial para despojar a la organización de un costo excesivo, sino también la oportunidad para elevar los ingresos mediante la racionalización de la toma de decisiones, mejorar la capacidad de respuesta al cliente, y desatar la innovación.

10.6. Organización Justo a Tiempo

Para Neilson, Pasternack y Mendes (2005), el perfil genético de una organización justo a tiempo, atrae a la gente con talento y motivación. Además, se presenta un ambiente que infunde e inspira la creatividad y sus avances de frecuencia reales. Pero en ausencia de coherencia, no puede aprovechar plenamente estas oportunidades ni replicarlas, por lo que se requiere a menudo hacer la transición a una más estable y aun modelo de gestión sostenible. La cultura de caos controlado de las organizaciones con perfil genético Justo a Tiempo, es a menudo impulsada por un fuerte sentido de misión, donde se quieren trazar un nuevo territorio, inspirar el cambio y hacer una gran diferencia.

10.7. Organización Militar

Para Neilson, Pasternack y Mendes (2005), la organización militar es un perfil genético impulsado por la alta dirección, con precisión militar, que funciona como una máquina bien sincronizada. Este tipo de organización opera bajo un modelo de gestión muy controlado. Además, puede concebir y ejecutar estrategias, a menudo brillantes en varias ocasiones, porque que ha formado a la organización en la ejecución de todos los escenarios posibles. Las organizaciones son de precisión militar, que se manifiestan en ciertos rasgos distintivos: operaciones disciplinadas, coherentes y claras y una cadena bien definida de cadena de mandos. La ventaja fundamental del modelo militar de precisión es que es menos costosa de operar que los modelos más descentralizados.

10.8. Organización Fuerte

Para Neilson, Pasternack y Mendes (2005), la organización fuerte identifica las empresas que tienen un perfil genético suficientemente flexible para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado externo, está firmemente enfocada y alineada detrás una estrategia empresarial coherente. Esta auto-correlación hacia el futuro anticipa los cambios de forma rutinaria y direcciones de manera proactiva. Cuando se presenta un problema como en todas las empresas, se distingue en su capacidad de respuesta, porque es inmediata, exhaustiva y constructiva. Además, atrae al personal para conformar equipos motivados y les ofrece no sólo un ambiente de trabajo estimulante, sino también los recursos y la autoridad necesarios para resolver problemas complejos.

Tabla 3. Resultados de la matriz del análisis del ADN organizacional

Elementos del ADN Organizacional	Ítems Cuestionario	Tendencia Resultado del Cuestionario	Tipología
TOMA DE DECISIONES: Son indispensables para actuar en una determinada situación o resolver problemas que contribuyan a alcanzar los objetivos y metas planteadas.	Las decisiones estratégicas y operativas importantes se traducen rápidamente en acción.	75% Desacuerdo	PG 4
	La cultura de esta Fundación puede ser mejor descrita como: dirección y control o persuadir y convencer.	75% persuasión	PG 2
	Toda persona tiene una buena idea de las decisiones y acciones en la que él o ella son responsables.	62% De acuerdo	PG 4
	Estamos disciplinados para centrar nuestros esfuerzos en donde podemos ganar.	62% De acuerdo	PG 2
	Cuando vemos nuevas oportunidades ponemos primero. Nuevos proyectos que generen auto sostenimiento o nuevos proyectos que generen servicios.	62% auto sostenimiento	PG 4
	Una vez tomada las decisiones rara vez se descarta la segunda opción.	75% De acuerdo	PG 5
	Tenemos una cultura distintiva que nos da una ventaja competitiva	62% De acuerdo	PG 4
MOTIVACIÓN: Está constituida por todos los factores que originan conductas; entre estos tenemos factores biológicos, psicológicos, sociales y culturales.	Si un colaborador asume un compromiso, se puede contar con este.	50 vs 50	PG 2
	Las personas son recompensadas más basado en el resultado de su gestión individual o en el rendimiento de la Fundación.	50 vs 50	PG 4
	Las personas en esta Fundación están motivados más por los valores y el reconocimiento personal o los incentivos y recompensas	87% Valores y reconocimiento personal	PG 2
	Los gestores principales aquí "predican con el ejemplo"	87% de acuerdo	PG 4
	La capacidad de cumplir con los compromisos de desempeño influye fuertemente en la promoción profesional y el reconocimiento económico,	87% de acuerdo	PG 2
SISTEMAS DE INFORMACIÓN: Es el conjunto de elementos que interactúan entre sí, con el fin de apoyar las actividades de una organización	La información fluye libremente a través de las fronteras organizacionales	75% Desacuerdo	PG 4
	Cuando se presentan grandes cambios en nuestro entorno, nos adaptamos con éxito	50 vs 50	PG 4
	Información adicional (incluso las malas noticias) sobre el entorno solidario llega a la sede de forma rápida	50 vs 50	PG 4
	Los principales líderes entregan mensajes coherentes	75% Desacuerdo	PG 4
	Los líderes de aquí son más centrados en los objetivos inmediatos o jugando para el largo plazo.	75% Objetivos inmediatos	PG 1
	Los colaboradores por lo general tienen la información que necesitan para entender el impacto de sus decisiones del día a día	87% desacuerdo	PG 4
	Tenemos los indicadores que necesitamos para evaluar los resultados de la Fundación.	100% desacuerdo	PG 4
	La Fundación es generalmente más orientada a las personas u orientadas a las tareas.	75% a las personas	PG 2
ESTRUCTURA: Son los patrones establecidos de interacción y coordinación de la tecnología y los recursos humanos de una organización que afecta las actividades y comportamientos de los individuos, controla las actividades que realiza los empleados y permite que la información fluya adecuadamente	Soluciones provisionales son una ocurrencia común en esta organización.	62% De acuerdo	PG 4
	La estructura de nuestra Fundación cuenta con el número correcto de niveles o muchas capas y demasiados niveles.	87% niveles correctos	PG 6
	La gente en nuestra Fundación colabora eficazmente a través de las líneas de la Fundación.	62% De acuerdo	PG 4
	La influencia en esta organización depende sobre todo de título y papel o reputación, credibilidad y relaciones.	100% reputación, credibilidad y relaciones	PG 4
	Demasiadas personas aquí tienen superposición de funciones.	62% De acuerdo	PG 2
	Nuestro enfoque organizacional en el proceso y los problemas internos se interpone en el camino de la atención al cubrimiento de los servicios a la comunidad.	75% de acuerdo	PG 4

Nota: **PG 5:** Saludable: Justo a Tiempo **PG 6:** Saludable: Militar **PG7=** Saludable: Fuerte
PG 1: Enferma: Pasivo – agresiva **PG 2=** Enferma: Descoordinada **PG 3=** Enferma: inmadura **PG 4:** Enferma: Súperdirigida
Fuente: *Henríquez y Martínez (2015), adaptado por Muñoz y Barona (2017)*

10.9. Análisis de los rasgos críticos que conforman el ADN de la fundación.

Toma de Decisiones

Esta variable se pretende identificar como perciben los funcionarios el proceso de toma de decisiones y el resultado de estos en la Fundación. Los resultados arrojados en la encuesta cuando se correlaciona esta variable son los siguientes:

- El proceso de toma de decisiones en la fundación está centralizado en una sola persona como es la "Directora General", por lo tanto, su desarrollo, eficiencia y resultados esperados no cumplen con las expectativas.
- Se denota que las decisiones estratégicas y operativas importantes no se derivan en una acción inmediata, por la lentitud en el proceso de toma de decisiones, sumado a la falta de democratización en la toma de decisiones dan como resultado este problema.
- Se manifiesta que la Fundación tiene una cultura distintiva que le da una ventaja competitiva importante, con respecto a otras entidades que tienen el mismo objeto social.
- Se evidencia en la Fundación una cultura interna fuerte y sana que está basada en la persuasión y el convencimiento en todas las funciones, acciones y proyectos que los funcionarios realizan.

Motivadores y compromisos

Con esta variable se procura identificar en los funcionarios de la Fundación a través de la encuesta, todos aquellos factores que originan conductas, entre los cuales están: los biológicos, psicológicos y culturales. A continuación, se presentan los resultados:

- En la Fundación se manifiesta claramente que los funcionarios están motivados por los valores éticos, morales, religiosos y les genera un gran orgullo la labor social que desempeñan con los niños y jóvenes. Por lo tanto, los incentivos y recompensas no son representativas en este tipo de organización.
- Los gestores principales de la Fundación “predican con el ejemplo” ósea que existe coherencia y consistencia en las acciones que realizan para conseguir los objetivos planteados que ayudan a el normal funcionamiento de la organización.
- La percepción encontrada en los funcionarios encuestados de la Fundación en cuanto al compromiso para asumir una tarea, está dividida porque el 50% cree que si la asume y el otro 50% no se compromete para realizarla.

Procesos de información

Con la encuesta se pretende identificar como es la percepción de los funcionarios de la Fundación en cuanto a los procesos de información existentes en la organización. Los resultados son los siguientes:

- La percepción general de los funcionarios, es que no existen indicadores que evalúen los resultados de la Fundación.
- Los colaboradores no tienen la información que necesitan para saber el impacto de las decisiones que incurren en el desarrollo de su trabajo.
- La información no fluye de manera eficiente y adecuada a través de las fronteras organizacionales.

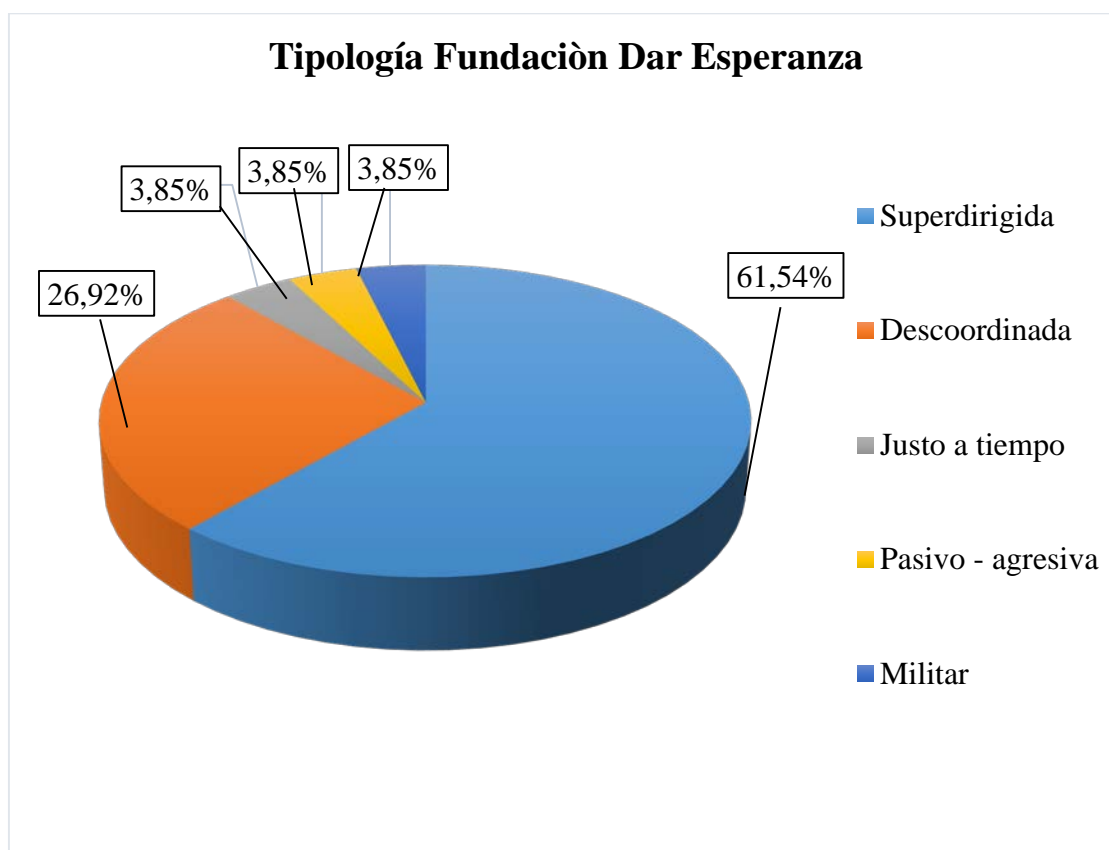
- Cuando se presentan grandes cambios en el entorno solidario no existe claridad si la Fundación se adapta con éxito a estas situaciones o no, esto acontece por la poca efectividad en los procesos de información de la organización.
- Se presenta una percepción favorable a los mensajes que emiten los líderes de la Fundación porque son coherentes y consistentes.
- Se identifica que los líderes de la Fundación están más centrados en el cumplimiento de los objetivos inmediatos y no apuestan al largo plazo.

Estructura Organizacional

Una conveniente y competente estructura organizacional en la empresa permite su eficiente funcionamiento y desarrollo. Por lo tanto, se presenta a continuación la percepción de esta variable que se deriva de las encuestas realizadas a los funcionarios de la Fundación.

- La percepción general de los funcionarios en cuanto a la estructura organizacional de la Fundación, es que esta cuenta con el número correcto de niveles jerárquicos.
- Se identifica que los funcionarios de la Fundación colaboran eficazmente a través de las líneas jerárquicas de la organización.
- Se observa que la influencia de los funcionarios de la Fundación, depende de su credibilidad y relaciones, prevaleciendo sobre los títulos y el papel.
- Se reconoce que el enfoque organizacional en el proceso y los problemas internos, se interponen en el camino de la atención al cubrimiento de los servicios a la comunidad.
- En la estructura organizacional de la Fundación se percibe, que hay demasiados funcionarios que tienen superposición de funciones.

Gráfico 27. Tipología Fundación Dar Esperanza



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Tipología Fundación Dar Esperanza

Tipología	Frecuencia	X
PG 4: Súperdirigida	16	61.5%
PG 2: Descoordinada	7	26.9%
PG 5: Justo a tiempo	1	3.8%
PG 1: Pasivo - agresiva	1	3.8%
PG 6: Militar	1	3.8%
Total	26	100%

Fuente: Elaboración propia.

Con base en lo anterior y aplicando el modelo organizacional de los autores: Neilson, Pasternack y Mendes (2005), se puede determinar que el perfil genético de la Fundación Dar Esperanza es de una organización súperdirigida, tal como se observar en el gráfico 1 y la tabla 30 la tipología que prevalece es la PG4, encontrando que, de los 26 ítems evaluados que corresponden al 100% del total de la encuesta, 16 ítems los cuales representan un 61.54% del corresponden a un perfil genético de una organización súper dirigida.

10.10. Contraste de hipótesis.

En este trabajo de investigación se planteó la siguiente hipótesis: "Con la caracterización de los rasgos críticos del ADN organizacional, basados en sus motivadores, estructura, toma de decisiones y procesos de información, de la Fundación, se determina que su perfil genético es de una organización descoordinada".

Con base a los resultados de la encuesta realizada a los funcionarios de la Fundación y sustentándose con la teoría del modelo administrativo "ADN organizacional", podemos determinar que la hipótesis presentada es "rechazada", porque el perfil genético de la Fundación Dar Esperanza no es de una "organización descoordinada", sino de una "organización súper dirigida", debido a que se encontró que de 16 ítems evaluados representan un 61.54% del corresponden a un perfil genético de una organización Súper dirigida.

11. PLAN DE MEJORAMIENTO

De acuerdo a los hallazgos encontrados en el diagnóstico y en el perfil genético resultante de tipo “enfermo” de la Fundación Dar Esperanza, el cual corresponde a una organización “supe dirigida”, según el modelo organizacional aplicado de los autores: Neilson, Pasternack y Mendes (2005). Por lo tanto, se plantea el siguiente plan de mejoramiento para ayudar a mejorar las debilidades, afianzar las fortalezas y hacer una migración de una organización enferma a una organización saludable de tipo “fuerte”.

11.1 Falencias

Como resultado del diagnóstico realizado a la Fundación, se identificó una debilidad en la que concierne a la sobrecarga en las funciones de la Directora General y la Directora Ejecutiva, lo cual no permite un desarrollo eficiente en los cargos que desempeñan. Además, se identificó que, para hacer una emigración de una organización súper dirigida a una organización fuerte, se requiere un cambio de conducta a largo plazo, el cual implica un nuevo enfoque de la organización, una reestructuración de su estructura organizacional y también una reestructuración de los canales de comunicación.

11.1.1 Objetivo 1:

- Restructurar los cargos de la Directora General y la Directora Ejecutiva para el año 2.017.

11.1.1.1 Estrategias

- Estructurando unos nuevos manuales de funciones para los cargos de la Dirección General y la Dirección Ejecutiva especificando su objetivo, funciones, habilidades, aptitudes, experiencia, formación académica y responsabilidades.
- Diseñando un nuevo manual de funciones para el cargo de Secretaria, especificando su objetivo, funciones, habilidades, aptitudes, experiencia, formación académica y responsabilidades. Para así descongestionar la sobrecarga de funciones de la Dirección General y la Dirección Ejecutiva.

11.1.1.2 Actividades

Las actividades a desarrollar para llevar a cabo las estrategias propuestas anteriormente y así poder alcanzar el objetivo que se planteó en este plan de mejoramiento son las siguientes.

- Se diseñó un nuevo manual de funciones para los cargos de Dirección General y la Dirección Ejecutiva de la Fundación, el cual incluye: identificación del cargo (nombre, número de personas a su cargo, dependencia), propósito principal, descripción de funciones, responsabilidades, conocimientos básicos, requisitos de estudio y experiencia, así como las características personales, aptitudes y actitudes.
- Se planteó un nuevo manual de funciones para el cargo de Secretaria dentro de la Fundación, el cual incluye: identificación del cargo (nombre, número de personas a su cargo, dependencia), propósito principal, descripción de funciones, contribuciones individuales, responsabilidades, conocimientos básicos, requisitos de estudio y experiencia, así como las características personales, aptitudes y actitudes.

A continuación, se presenta el manual de funciones de cada cargo.

Dirección General:

Con base a la acción anteriormente planteada y con el objetivo de descongestionar el cargo de la Dirección General, se diseñó un nuevo manual de funciones y en el cual han sido eliminadas las siguientes funciones:

- Responder y velar por el uso austero y transparente de los recursos de la organización.
- Conducir la labor administrativa y funcional basada en el marco jurídico y fiscal del sector solidario, las normas contables y las políticas y planes aprobados por el Consejo Directivo.

Las funciones descritas anteriormente han sido incluidas en el manual de funciones de la Dirección Ejecutiva. A continuación, se especifica el nuevo manual de funciones de la Dirección General:

Cuadro 21. Identificación Del Cargo

Denominación:	Director General			
<i>Nivel organizacional:</i>	Directivo			
<i>Proceso</i>	Gestión Humana, Gestión de Compras, Gestión de Mantenimiento			
<i>Superior jerárquico:</i>	Consejo Directivo			
<i>Número de cargos:</i>	1			
<i>Cargos bajo dependencia directa:</i>	Director ejecutivo, contador público, secretaria, psicólogo, trabajador social, pedagogos, formadores, manipulador de alimentos y conductor mensajero.			
<i>Educación:</i>	Educación religiosa			
<i>Habilidades</i>		Bajo	Medio	Alto
	Organizado			X
	Discreto y prudente			X
	Administración de personal			X
Objetivo Del Cargo: Brindar a la junta directiva el apoyo en la toma de decisiones legales, jurídicas, administrativas, disciplinarias y además del manejo de la institución en general.				

Cuadro 22. Funciones

FUNCIONES	FRECUENCIA			
	D	S	M	O
Ejecutar los lineamientos de la junta directiva.	X			
Coordinar los procesos de planeación a través de la Dirección ejecutiva.		X		
Servir de guía espiritual y religioso a los niños, gestores y voluntarios de la fundación.	X			
Presentar los estados financieros del ejercicio al Consejo Directivo.				X
Cumplir y hacer cumplir las funciones delegadas por el Consejo Directivo.	X			

Responsabilidades

- Representar a la Fundación ante los diferentes organismos de control del Estado.
- Informar a la Junta Directiva sobre cualquier movimiento o situación que pueda ir en deterioro de los intereses financieros de la Fundación.
- Manejar los recursos recibidos por concepto de donaciones en especie y dinero.

Dirección ejecutiva

Según a la acción anteriormente planteada y con el objetivo de descongestionar el cargo de la Dirección Ejecutiva se planteó un nuevo manual de funciones y en el cual han sido eliminadas las siguientes funciones:

- Velar por que se cumpla el horario de trabajo establecido por la institución.
- Realizar la gestión de pago a proveedores.
- Velar por el pago mensual de arriendos, servicios públicos, vigilancia y demás compromisos adquiridos por la organización

Las funciones descritas anteriormente han sido incluidas en el manual de funciones de la Secretaría. Además, se incorporaron las siguientes funciones en el manual de funciones de la Dirección Ejecutiva:

- Responder y velar por el uso austero y transparente de los recursos de la organización.
- Conducir la labor administrativa y funcional basada en el marco jurídico y fiscal del sector solidario, las normas contables y las políticas y planes aprobados por el Consejo Directivo.

A continuación, se especifica el nuevo manual de funciones de la Dirección Ejecutiva:

Cuadro 23. Identificación del Cargo

Denominación:	Directora ejecutiva			
<i>Nivel organizacional:</i>	Directivo			
<i>Proceso</i>	Gestión Humana, Gestión de Compras, Gestión de Mantenimiento			
<i>Superior jerárquico:</i>	Dirección General			
<i>Número de cargos:</i>	1			
<i>Cargos bajo dependencia directa:</i>	Contador público, secretaria, psicólogo, trabajador social, pedagogos, manipulador de alimentos, conductor mensajero, auxiliar de nutrición y dietética.			
<i>Educación:</i>	Profesional del área administrativa y económica			
<i>Habilidades</i>		Bajo	Medio	Alto
	Organizado		X	
	Discreto y prudente			X
	Administración de personal			X
Objetivo Del Cargo: Planear, organizar, evaluar y controlar los macro procesos de gestión administrativa y financiera de la organización.				

Cuadro 24. Funciones

FUNCIONES	FRECUENCIA			
	D	S	M	O
Velar por que se lleve la contabilidad de la empresa teniendo en cuenta normatividad vigente del estatuto tributario, plan único de cuentas.	X			
Coordinar y controlar la ejecución de acciones preventivas de mantenimiento de infraestructura física.	X			
Mantener actualizado el diagnóstico de necesidades de mantenimiento de infraestructura física y dotación tecnológica.	X			
Revisar los contratos efectuados, con el fin de identificar si las cláusulas establecidas, favorecen a la Fundación y emitir su concepto al representante legal para su legalización	X			
Velar por la elaboración, actualización y difusión de los manuales de normas y procedimientos de cada una de las áreas de la Institución.	X			
Garantizar que se mantengan actualizado los inventarios de activos fijos de la fundación.	X			
Autorizar la compra de suministros e insumos de oficina, aseo, cafetería y mantenimiento	X			
Responder por el cumplimiento del proceso de gestión de compras	X			
Responder por el cumplimiento del proceso de gestión de mantenimiento	X			
Responder y velar por el uso austero y transparente de los recursos de la organización.	X			
Conducir la labor administrativa y funcional basada en el marco jurídico y fiscal del sector solidario, las normas contables y las políticas y planes aprobados por el Consejo Directivo.	X			
Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza de su cargo				X

Responsabilidades:

- Emitir en forma oportuna, clara, completa, inequívoca, los informes que le correspondan, efectuar acciones de seguimiento que permitan implementar acciones de mejora continua.
- Por el óptimo funcionamiento de los procesos que se deban ejecutar en su área de trabajo.
- De la veracidad de la información contable suministrada a la dirección general.
- Ejercer la ética profesional y cumplir con las normas profesionales de conducta, patrones de honestidad, objetividad, diligencia, lealtad y confidencialidad.
- Guardar el secreto profesional de las informaciones que obtenga del ejercicio diario.
- Del cumplimiento de las acciones planeadas.

- De la información confidencial de que tenga conocimiento en lo que respecta a su no divulgación a personas o funcionarios no autorizados.
- De la custodia de los dineros, documentos y títulos valor recibidos a nombre de la institución.
- De los resultados que generen la Gestión de su área de competencia.

Secretaria

Según a la acción anteriormente planteada y con el objetivo de descongestionar el cargo de la Dirección Ejecutiva, se diseñó un nuevo manual de funciones para la Secretaria y en el cual han sido incluidas las siguientes funciones:

- Velar por que se cumpla el horario de trabajo establecido por la institución.
- Realizar la gestión de pago a proveedores.
- Velar por el pago mensual de arriendos, servicios públicos, vigilancia y demás compromisos adquiridos por la organización

A continuación, se especifica el nuevo manual de funciones de la Secretaria:

Cuadro 25. Identificación del Cargo

Denominación:	Secretaria			
<i>Nivel Organizacional:</i>	Operativo			
<i>Proceso</i>				
<i>Superior Jerárquico:</i>	Dirección Ejecutiva			
<i>Número De Cargos:</i>	1			
<i>Cargos Bajo Dependencia Directa:</i>	Ninguno			
<i>Educación:</i>	Técnica en Secretariado			
<i>Habilidades</i>		Bajo	Medio	Alto
	Organizado			x
	Discreto y prudente			x
	Administración de personal	X		
Objetivo Del Cargo: Prestar un buen servicio a través del manejo de documentación y archivo de los beneficiarios. Además de brindar una buena atención a los padres o niños que requieran información de documentos.				

Cuadro 26. Funciones.

FUNCIONES	FRECUENCIA			
	D	S	M	O
Diligenciamiento y recibo de formato de ingreso de menores de acuerdo a solicitud o necesidad.	X			
Archivar adecuadamente los documentos legales de los menores y la institución.	X			
Realizar cartas, certificados e informes.				X
Contestar y direccionar las llamadas que entran al teléfono de la institución.	X			
Brindar toda la información concerniente de los servicios que presta la fundación cuando así la requieran.				X
Velar por que se cumpla el horario de trabajo establecido por la institución	X			
Realizar la gestión de pago a proveedores		X		
Coordinar la ejecución de actividades de servicios generales	X			
Velar por el pago mensual de arriendos, servicios públicos, vigilancia y demás compromisos adquiridos por la organización			X	
Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y afines con la naturaleza de su cargo				X

Responsabilidades:

- Realizar un archivo eficiente de toda la documentación de los menores y la institución.
- Ofrecer una información correcta y oportuna de los servicios que presta la Fundación.
- Velar por la buena imagen de la Fundación.

11.1.2 Objetivo 2.

- Cambiar el enfoque organizacional de la Fundación Dar Esperanza, para que emigre de una organización súper dirigida a una organización fuerte, en el periodo del 2017 a 2020.

11.1.2.1 Estrategias

- Utilizando el planteamiento del modelo de ADN organizacional de los autores, Neilson, Pasternack y Mendes (2005).

11.1.2.2 Actividades

Para desarrollar las actividades y llevar a cabo la estrategia propuesta descrita anteriormente, es primordial contar con el aval del Consejo Directivo. Además, es importante resaltar que estas acciones son a largo plazo, para así poder alcanzar el objetivo que se planteó en este plan de mejoramiento. A continuación, se describirán cada una de ellas:

- **Racionalizar la toma de decisiones en la Fundación.** Este consiste en la aplicación de un modelo racional y sistemático, el cual debe contener los siguientes elementos: definición y diagnóstico del problema, establecimiento de metas, búsqueda de soluciones alternativas, comparación y evaluación de soluciones alternativas e implementación de la alternativa seleccionada.
- **Mejorar la capacidad de respuesta al cliente.** Esta se refiere a la atención oportuna de todos los requerimientos y solicitudes que los clientes en este caso, los niños, niñas y adolescentes en alto riesgo físico y que conforman la institución, en materia de vivienda, alimentación, salud, educación, formación religiosa y moral.
- **Crear los mecanismos para desatar la innovación en la organización.** Existen diversos factores que son determinantes en los procesos de innovación en las empresas. El primero es “desde la dirección”, en la dirección general está la decisión de impulsar la innovación, la cual debe revisar que se está haciendo sobre el tema, además de fortalecer los canales y brindar las herramientas a los empleados para poner en marcha los proyectos. El segundo es “flujo de ideas”, hace referencia a la importancia que se permita en las organizaciones

que los trabajadores expresen sus ideas en torno a los trabajos que se pueden crear bajo el sustento de la innovación. El tercero es “equipos completos”, se puede entender la necesidad de las compañías para conformar áreas integradas por personas de diferentes profesiones y visiones, las cuales ayudaran a que las ideas que se concreten tengan una visión más amplia. El cuarto es el “riesgo”, hace referencia a la posibilidad que los empleados puedan asumir riesgos y evitar los miedos en el desarrollo de sus ideas innovadoras. El quinto elemento es el “cambio cultural”, es fundamental que las empresas trabajen en un cambio de mentalidad de sus colaboradores, buscando que estos afronten de forma más sencilla la transformación que se requiere para hacer partícipe de la innovación. (Medina, 2014).

Para realizar las actividades específicas descritas anteriormente se requiere desarrollar los siguientes cambios estructurales:

- **Establecer un nuevo enfoque organizacional de la Fundación.** Para realizar este importante cambio es recomendable implementar un “enfoque de sistemas” en la Fundación. Porque es necesario identificar a la organización como un conjunto y a su vez hay que comprenderla como un sistema. Asimismo, un sistema es un conjunto de elementos interactuantes que obtiene insumos del ambiente, los transforma y descarga su producto en el ambiente externo. Por consiguiente, la necesidad de insumos y productos refleja su dependencia del ambiente.
- **Realizar una reestructuración de la estructura organizacional.** Para su ejecución es importante tener en cuenta la definición y características de “estructura organizacional”, la cual es la forma en que se organizan sus partes y a su vez se crean relaciones para

desarrollar sus funciones y actividades, lo que finalmente posibilita el alcance de sus objetivos.

- **Rediseñar los canales de comunicación en todas las áreas de gestión de la Fundación.**

La eficiencia en el uso de los canales de comunicación en las organizaciones, deriva en un aumento en la productividad de los empleados y por ende se refleja en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Por lo tanto, en su diseño se deben tener en cuenta los dos tipos de canales de comunicación existentes en las empresas: formales e informales. Los canales de comunicación formales, estos se ajustan a una red formal y cruzan la estructura de la empresa de forma ascendente, descendente, horizontal y diagonal. Cada una de estas trayectorias facilita el contacto en los diferentes niveles, áreas y departamentos de la empresa, al mismo tiempo para conseguir objetivos específicos. Los canales de comunicación informales, responden a una red informal que desbordan la estructura organizacional y abren otros canales alternativos donde manejan la información. De igual manera este tipo de información que se utiliza por estos canales se debe aprovechar de la mejor manera por la organización.

Estas actividades estarán condicionadas a la voluntad de los dirigentes de la Fundación y hasta la fecha no han manifestado ninguna atención al respecto. Por lo tanto, en este trabajo no se considera realizar dichas actividades porque se escapa del control de los autores.

12. CONCLUSIONES

- En cuanto a la configuración de la estructura organizacional de la Fundación, se pudo establecer que la jerarquía organizacional es de tipo vertical y centralizada. Además, en el análisis de cada uno de los cargos y en la percepción de los encuestados, se encontró que hay funcionarios como la directora general y la directora ejecutiva ya que tienen sobrecarga y superposición de funciones, afectando directamente la eficiencia en el desarrollo de estos cargos y en el funcionamiento general de la Fundación.
- En la identificación de los procesos de información de la Fundación, se determinó que actualmente no está en la capacidad de confrontar de manera oportuna y eficiente los cambios del entorno, porque carece de una fluidez en la información, específicamente la relacionada con las decisiones estratégicas tomadas por el consejo directivo, las cuales no se transmiten con facilidad a través de las fronteras organizacionales. Además, la percepción general de los funcionarios es que no existen los indicadores de gestión que evalúen los resultados de la Fundación.
- En la interpretación del proceso de toma de decisiones de la Fundación Dar Esperanza, se encontró que, en el tramo de control administrativo se identifican tres niveles de jerarquía los cuales se componen por el consejo directivo, la dirección general y la dirección ejecutiva, los cuales indican un control estrecho. Asimismo, se observa que la jerarquía organizacional es de forma vertical y a su vez representa una organización centralizada, ya que depende de la dirección general para la toma de decisiones. Por consiguiente, la falta de democratización en

este proceso fundamental, evidencia una lentitud en la toma de decisiones estratégicas y operativas importantes, las cuales no derivan en una acción inmediata cuando se requiere.

- En cuanto a la identificación del programa de incentivos y desarrollo profesional de los gestores de la Fundación, se encontró que carece de este programa en particular, lo que se pudo reconocer claramente es que los gestores están motivados más por enriquecer y fortalecer sus valores éticos, morales, religiosos y por brindar toda su capacidad profesional al servicio de la institución. Además, esto les genera un gran orgullo y satisfacción por la labor social que desarrollan con los niños y jóvenes en situación de riesgo. De igual forma, los incentivos y recompensas de tipo monetario no son representativas en este tipo de organización.
- En la categorización del tipo de organización de la Fundación Dar Esperanza, basado en los fundamentos que definen el ADN organizacional, según el modelo administrativo de Nielson, Pasternack y Mendes (2005), los resultados de la investigación, de acuerdo a la matriz aplicada y con un 61.54% del total de ítems evaluados en la encuesta; permiten concluir que la organización objeto de estudio es una organización enferma de tipo supérdirigida. Porque estructuralmente tiene demasiados niveles y los empleados están aislados de los altos directivos, que sin embargo tratan de dirigirlos y controlarlos. Asimismo, la toma de decisiones es un cuello de botella porque falta la racionalización y democratización en este proceso. Además, carece de una fluidez de la información a través de las fronteras organizacionales.

- Con el plan de mejoramiento se pretende descongestionar los cargos de la Dirección General y la Dirección Ejecutiva, para tal efecto se presentó una reestructuración de los cargos mencionados anteriormente y adicionalmente el de la Secretaria para convertirlos más eficientes en su gestión. Además, con la migración del perfil genético resultante “enfermo” a un perfil “saludable”, se deberá contar con la voluntad del Consejo Directivo que hasta la fecha no ha sido posible, debido a que esto implica los siguientes aspectos: la racionalización en la toma de decisiones en la Fundación, mejorar la capacidad de respuesta al cliente y crear los mecanismos para desatar la innovación en la organización. Pero para realizar estas actividades se requieren desarrollar los siguientes cambios estructurales que son: establecer un nuevo enfoque organizacional de la Fundación, realizar una reestructuración de la estructura organizacional y rediseñar los canales de comunicación en todas las áreas de gestión de la Fundación.

13. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los dirigentes de la Fundación Dar Esperanza, la implementación inmediata de los nuevos manuales de funciones de la Dirección General, Dirección Ejecutiva y con el de la Secretaria, para solucionar la situación de sobrecarga y superposición de funciones, que afectan directamente la eficiencia en el desarrollo de estos cargos y por ende el funcionamiento de la institución.
- Es de vital importancia para la Fundación, constituir un sistema de información eficiente y con unos canales formales e informales competentes, que permitan suplir las necesidades internas de información de la organización y además de poder enfrentar competitivamente los cambios del entorno, para que esta pueda sobrevivir, sostenerse y desarrollarse en el sector solidario.
- Es fundamental conservar y fomentar los programas de motivación e incentivos de desarrollo profesional a los gestores de la Fundación ya que estos hacen parte de su cultura distintiva y a la vez representa su ventaja competitiva en comparación con otras instituciones que cumplen la misma función en el sector solidario.
- Se recomienda la implementación de un método racional en el proceso de toma de decisiones, en el cual deben ser partícipes todos los gestores de la Fundación, desde los dirigentes hasta el personal operativo. Esto conllevaría a solucionar de manera analítica, coherente, rápida y eficiente los problemas internos y externos, además de confrontar los cambios del entorno competitivamente.

- Es primordial un cambio de conducta desde la dirigencia y en todos los gestores que hacen parte de la Fundación, para así poder desarrollar e implementar el plan de mejoramiento propuesto que consta de la migración del perfil genético “enfermo” a un perfil “saludable”, el cual implica los siguientes factores: racionalización en la toma de decisiones, mejorar la capacidad de respuesta al cliente y creación de mecanismos para desatar la innovación en la organización. Pero para realizar estas actividades se requieren desarrollar los siguientes cambios estructurales: un nuevo enfoque organizacional de la Fundación, reestructuración de la estructura organizacional y rediseñar los canales de comunicación.

14. BIBLIOGRAFIA

Abraham Maslow (1954), *Motivation and Personality*, Nueva York: Harper & Row.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*.

Netbiblo.

D.C. McClelland, (1961), *The Achieving Society*, Nueva York: Van Nostrand Reinhold. J.W.

Arkinson & J. O. Raynor (1974), *Motivation and Achievement*, Washington, DC: Winston.

Dariana Henriquez y Francisco Martinez (2015). *Análisis del ADN Organizacional de la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Oriente, Nucleo Monagas, basado en el modelo organizacional de Nielson, Pasternack y Mendes (2005)*.

Douglas McGregor (1960), *The Human Side of Enterprise*, Nueva York: Mc Graw Hill.

Eduardo Lan, (2012). artículo “Transforma el ADN de tu empresa y mejora tu impacto” *Revista Especializada “Alto Nivel” de México*.

F. Herzberg, B. Mausner y B. Snyderman (1959), *The Motivation to Work*, Nueva York: Wiley.

Gareth Morgan, (1986). *Images of Organization*, Newbury Park, CA: Sage Publications.

Gary L. Neilson & Bruce A. Pasternack, (2005) “Results”, Booz & Company Inc.

Gaviria Giraldo, A. L., Zuluaga Estrada, F., Joves Ramírez, M. D. P., & López Trujillo, M. (2013). *Caracterización de la creatividad organizacional de la Gobernación de Caldas (Doctoral dissertation) Pág. 57*.

- Govindarajan Vijay & Trimble Chris. (2005), “El ADN de la Organización: una Guía para la Innovación Estratégica”, California Management Review. Spring, Vol. 47 Issue 3, p47-76. 30p. 3 Diagrams, 2 Charts. , Base de datos: Business Source Complete.
- Ignacio Díaz C. e Ignacio Pulido, (2006). ADN Organizacional: La clave de la ejecución.
- Juliana Paz & Julettvi Paz (2012). Responsabilidad Gerencial hacia la Consolidación del ADN Organizacional. Extensos del Evento
- Kathuria, Ravi. Smart Business Houston. Jul2012, Vol. 7 Issue 1, p5-5. 1p. , Base de datos: Business Source Complete.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The Social Psychology of Organizations.
- Ludwig von Bertalanffy, (1968). The Meaning of General System Theory, New York: George Braziller.
- María Teresa Ganháo, (1997). Las Metáforas Organizacionales, Universidad de Nova de Lisboa.
- Mary Jo. Hatch (2000). Théorie des Organisations. de L'intérêt de Perspectives Multiples. Belgique: DeBoeck Université.
- Medina, A. (17 de Julio de 2014). Alto Nivel. Obtenido de <http://www.altonivel.com.mx/43950-innovacion-la-esencia-del-exito-para-las-marcas>.
- Nielson, G.A., B.A. Pasternack y D. Mendes (2005). “The 7 types of Organizational DNA”
- Nielson, G.A., B.A. Pasternack y D. Mendes (2005): “The Four Bases of Organizational DNA”.
- Pinder CC. (1998). Work Motivation in Organizational Behavior. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Reputación Corporativa, un Intangible en el ADN del Negocio. Autor: Redacción de Capital Humano. Fuente: Capital Humano, No. 273. Febrero, 2013.

ANEXO A:*ENTREVISTA*

Preguntas de la entrevista realizada a la Directora General y la Directora Ejecutiva de la Fundación Dar Esperanza.

1. ¿Cómo funciona la Fundación?
2. ¿Qué debilidades y fortalezas tiene la Fundación?

ANEXO B

Cuadro 20. Caracterización de los Cuatro Elementos Fundamentales del ADN Organizacional ¹

Las Decisiones y Normas			
1. Las decisiones estratégicas y operativas importantes se traducen rápidamente en acción.	De acuerdo		En desacuerdo
2. La cultura de esta Fundación puede ser mejor descrita como:	Dirección y control		Persuadir y convencer
3. Toda persona tiene una buena idea de las decisiones y acciones en la que él o ella es responsable	De acuerdo		En desacuerdo
4. Estamos disciplinados para centrar nuestros esfuerzos en donde podemos ganar	De acuerdo		En desacuerdo
5. Cuando vemos nuevas oportunidades ponemos primero.	Nuevos proyectos que generen auto sostenimiento		Nuevos proyectos que generen nuevos servicios
6. Una vez tomada las decisiones rara vez se descarta la segunda opción.	De acuerdo		En desacuerdo
7. Tenemos una cultura distintiva que nos da una ventaja competitiva	De acuerdo		En desacuerdo
Motivadores y compromisos			
8. Si un colaborador asume un compromiso, se puede contar con este.	De acuerdo		En desacuerdo
9. Las personas son recompensadas más basado en el resultado de su gestión individual o en el rendimiento de la Fundación	El resultado de su gestión individual		El rendimiento de la Fundación
10. Las personas en esta Fundación están motivados más por los valores y el reconocimiento personal o por los incentivos y recompensas	Los valores y el reconocimiento personal		Los incentivos y recompensas
11. Los gestores principales aquí "predican con el ejemplo"	De acuerdo		En desacuerdo
12. La capacidad de cumplir con los compromisos de desempeño influye fuertemente en la promoción profesional y el reconocimiento económico	De acuerdo		En desacuerdo

¹ El cuestionario que se presenta en esta investigación es una adaptación del que se encuentra en la página web: www.strategyand.pwc.com y es un producto de: Org DNA Profiler® Survey.

Procesos de Información				
Estructura y Redes				
13. La información fluye libremente a través de las fronteras organizacionales	De acuerdo		En desacuerdo	
21. Soluciones provisionales (por ejemplo, la creación de procesos no autorizados para realizar su trabajo) son una ocurrencia común en esta organización	De acuerdo		En desacuerdo	
14. Cuando se presentan grandes cambios en nuestro entorno, nos adaptamos con éxito	De acuerdo		En desacuerdo	
15. Información adicional (incluso las malas noticias) sobre el entorno solidario llega a la sede de número correcto de niveles o muchos y demasiados niveles.	El número correcto de niveles		Muchas capas y En desacuerdo demasiada niveles	
22. La estructura de nuestra Fundación cuenta con el número correcto de niveles o muchos y demasiados niveles.	De acuerdo		En desacuerdo	
16. Los principales líderes entregan mensajes coherentes	De acuerdo		En desacuerdo	
23. La gente en nuestra Fundación colaboran eficazmente a través de las líneas de la Fundación.	De acuerdo		En desacuerdo	
24. La influencia en esta organización depende sobre todo de título y papel o reputación, credibilidad y relaciones.	Centrados en los objetivos Título y papel inmediatos		Reputación y el cargo influyen en las relaciones	
17. Los líderes de aquí son más...	De acuerdo		En desacuerdo	
18. Los colaboradores por lo general tienen la información que necesitan para entender el impacto de sus decisiones del día a día	De acuerdo		En desacuerdo	
25. Demasiadas personas aquí tienen superposición de funciones	De acuerdo		En desacuerdo	
26. Nuestro enfoque organizacional en el proceso y los problemas internos se interpone en el camino de evaluar los resultados de la Fundación.	De acuerdo		En desacuerdo	
19. Tenemos los indicadores que necesitamos para la atención al cubrimiento de los servicios a la comunidad.	Orientada a las personas		Orientada a las tareas	
20. La Fundación es generalmente más...				