



## Results ::

Keep what's good, fix what's wrong, and unlock great performance

Resultados ::

Mantener lo que está bien, arreglar lo que está mal y propiciar un gran desempeño

## SUMARIO

### Contenido

Sumario  
Pág. 1

Nos dicen los autores:  
Pág. 2, 7

Conozca a los autores:  
Pág. 8

Dijeron sobre *Resultados*:  
Pág. 9

Así como el comportamiento de los seres vivos depende en gran medida de su ADN, las compañías también poseen un ADN organizacional que determina el desempeño de todos y cada uno de sus empleados. Pero si dicho ADN organizacional no está bien constituido, entonces el interés individual no coincidirá con la agenda general de la compañía, lo que resultará por tanto en un pobre rendimiento.

Los elementos esenciales del ADN corporativo son: la toma de decisiones, el flujo de información, los motivaciones y la estructura. Cada uno de estos elementos debe funcionar en consonancia con los demás para poder propiciar un buen desempeño organizacional.

En este libro los autores exhiben su visión sobre cómo deben ser estructurados los cuatro elementos constitutivos del ADN de modo tal

que la acción individual redunde en beneficio de toda la organización. Además, presentan una tipología de organizaciones- saludables y enfermas- y explican cómo mejorar manipulando su ADN organizacional.

## Algunas preguntas que responde Resultados

- 1- ¿Por qué algunas organizaciones funcionan como máquinas perfectas y otras no?
- 2- ¿Por qué algunas organizaciones tienen éxito y otras fracasan?
- 3- ¿Cómo saber si una organización goza de buena salud?
- 4- ¿Cómo organizarse para obtener resultados óptimos?
- 5- ¿Cómo encontrar soluciones que permitan que las organizaciones sean saludables y reporten mayores beneficios?



## NOS DICEN LOS AUTORES

### La metáfora del ADN

La metáfora del ADN es útil para comprender las características idiosincrásicas de una organización. Como el ADN de los organismos vivos, el ADN de las organizaciones consiste en cuatro "ladrillos básicos" que se combinan para expresar diferentes identidades.

### Los cuatro "ladrillos" del ADN organizacional



Derechos para  
la toma de  
decisiones

Información

Motivaciones

Estructura

**Derechos para la toma de decisiones**

Preguntas	<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Quién decide cada cosa?</li><li>- ¿Cómo decide cada uno?</li><li>- ¿Cuántas personas están involucradas en el proceso de toma de decisiones?</li></ul>
-----------	---

**Información**

Preguntas	<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Cómo se mide el rendimiento?</li><li>- ¿Cómo se coordinan las actividades?</li><li>- ¿Cómo se expresan las expectativas y se valoran los progresos?</li><li>- ¿Quién necesitar conocer qué?</li><li>- ¿Cómo se transfiere el conocimiento?</li></ul>
-----------	---

**Motivaciones**

Preguntas	<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Qué objetivos tiene la gente?</li><li>- ¿Qué incentivos recibe la gente?</li><li>- ¿Cómo son recompensados financiera y no financieramente por aquello que logran?</li><li>- ¿Cómo se logra alinear las metas personales con las metas organizacionales?</li></ul>
-----------	---

**Estructura**

Preguntas	<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Cómo está estructurada la organización?</li><li>- ¿Cómo es la jerarquía organizacional?</li><li>- ¿Cuántas personas hay en una misma jerarquía y cuántas personas reportan en cada una de las capas?</li></ul>
-----------	---

---

Cuando los cuatro "ladrillos" están alineados y se complementan, entonces las organizaciones producen resultados y cumplen los compromisos asumidos con los clientes, los inversores y los empleados. Si alguno de los "ladrillos" está fuera de lugar, entonces la compañía no puede realizar todo su potencial. En síntesis, la gente debe poseer información para tomar decisiones, incentivos para hacer las cosas bien y autoridad para poder actuar.

## Los siete tipos de organizaciones

A continuación presentamos la tipología de las organizaciones: cuatro "enfermas" y tres "saludables".

Organizaciones enfermas	1- Pasiva-agresiva
	2- Descoordinada
	3- Sobre- expandida
	4- Sobre- gestionada

Organizaciones saludables	5- Justo a tiempo
	6- Precisión militar
	7- Resiliente

### Organizaciones enfermas

#### 1- Pasiva-agresiva

*"Todo el mundo acuerda, sonrío y asiente con la cabeza, pero nada cambia"*

Es una organización con alto nivel de actividad y actitud positiva.

Arribar a consensos para hacer cambios fundamentales no representa un problema serio.

Sin embargo, implementar los cambios es una tarea casi imposible.

Remedios:

- Convocar nuevas personas, "sangre nueva".
- Trabajar en forma conjunta la mejora de los cuatro ladrillos del ADN: derechos para la toma de decisiones, información, motivaciones y estructura.

## 2- Descoordinada

*"Que broten mil flores"*

Es una organización que rebosa de capacidad intelectual e iniciativa: cuenta con gente inteligente con claro perfil emprendedor pero que- con frecuencia- no empuja en la misma dirección ni tampoco lo hace al mismo tiempo.

Se disfruta de un ambiente sin limitaciones, en el que se puede adoptar una idea y hacerla funcionar.

Pero, debido a la ausencia de una dirección firme "desde arriba" y a la falta de una base sólida de valores comunes "por debajo", las iniciativas chocan o simplemente se van esfumando.

El resultado es por tanto una organización excesivamente amplia, siempre al borde de perder el control.

Remedios:

- Conseguir que los ejecutivos decidan, más que presidan.
- Recompensar el esfuerzo colectivo.

## 3- Sobre- expandida

*"El pasado añorado se enfrenta a un mundo de nuevos desafíos"*

Es una organización que está literalmente rebasando su capacidad, porque se ha expandido más allá de su modelo organizativo original.

Dado que el poder está demasiado reservado a las capas superiores, la organización tiende a reaccionar lentamente a los desarrollos del mercado y, con frecuencia, no puede modificar su manera de funcionamiento habitual.

El legado de una dirección y de una modalidad de toma de decisiones "arriba-abajo" están sumamente arraigados.

Remedios:

- Promover la iniciativa de los emprendedores.
- Profesionalizar el modelo de management.
- Cultivar el liderazgo en todos los niveles.

#### 4- Sobre- gestionada

*"Somos de gestión corporativa y aquí estamos para ayudar"*

Agobiada por múltiples niveles de gestión, esta organización es un estudio de casos de "parálisis por análisis".

Está más preocupada por "los árboles que por el bosque", y los managers invierten el tiempo en supervisar el trabajo de los subordinados en lugar de visualizar el horizonte para poder detectar oportunidades o amenazas.

A menudo muy burocrática y muy política, esta organización frustra a las personas emprendedoras y a las personas que están orientadas a resultados.

Remedios:

- Aplanar la organización.
- Delegar los derechos para la toma de decisiones en forma explícita.
- Ofrecer más información para ganar confianza.
- Promover líderes en todos los niveles.

### Organizaciones saludables

#### 5- Justo a tiempo

*"Alcanzar el éxito por un pelito"*

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

Por la falta de estructuras y procesos consistentes y disciplinados, los éxitos de esta organización son solamente "puntuales".

#### 6- Precisión militar

*"Volar en formación"*

En esta organización cada persona sabe cuál es su función y la lleva a cabo con diligencia, logrando por tanto una ejecución general fluida y consistente.

Es jerárquica y funciona bajo un modelo de administración de alto control que permite ejecutar grandes volúmenes de transacciones con eficacia. Puede concebir y ejecutar estrategias brillantes- a menudo repetidas veces- porque ha instruido a la organización y su funcionamiento se basa en el manual.

#### 7- Resiliente

*"Mejor imposible"*

Esta organización inspira respeto y envidia porque parece lograr todo con facilidad: ganancias, talento, respeto. Parece destinada a algo grande y funciona "a todo vapor". La organización es flexible y divertida. Si bien se puede dar "un golpe en el camino" —tal como le pasa a todas las compañías— la organización se recupera rápidamente y aprende de la experiencia. Tiene el perfil más "sano", precisamente porque no se "duerme en los laureles" sino que siempre está buscando la próxima batalla competitiva o una innovación del mercado.

## Algunos beneficios que ofrece Resultados

- Enseña a construir una mejor organización.
- Permite- a través de la metáfora del ADN- comprender las características idiosincrásicas de cualquier organización.
- Ayuda a reconocer las patologías frecuentes de las organizaciones y enseña a actuar en consecuencia.

## CONOZCA A LOS AUTORES



### Gary L. Neilson

Gary L. Neilson obtuvo su MBA en Finanzas en la Universidad de Columbia. Es vicepresidente de la firma Booz Allen Hamilton desde 1980.



### Bruce A. Pasternack

Bruce A. Pasternack es presidente y director ejecutivo de Special Olympics. Fue vicepresidente senior de Booz Allen Hamilton durante treinta años y colaboró en el diseño de sus prácticas organizacionales y de liderazgo estratégico. Realizó sus estudios de ingeniería y operaciones en la Universidad de Pennsylvania y en The Cooper Union.

### Ficha técnica del libro

**Título en inglés:** Results

**Título en castellano:** Resultados

**Subtítulo en inglés:** Keep what's good, fix what's wrong, and unlock great performance

**Subtítulo en castellano:** Mantener lo que está bien, arreglar lo que está mal y propiciar un gran desempeño

**Autores:** Gary L. Neilson y Bruce A. Pasternack

**Cantidad de páginas:** 303

**Editorial:** Crown Business

**Año:** 2005

### Para visitar

<http://www.orgdna.com/>

<http://www.boozallen.com/>

<http://www.specialolympics.org/>

### Otros libros de Gary L. Neilson

Organizing to execute

### Otros libros de Bruce A. Pasternack

The centerless corporation

Yellow light leadership

## DIJERON SOBRE RESULTADOS

---



### Walter Isaacson

CEO del Aspen Institute y autor de *Benjamin Franklin: an american life*

Resultados es un libro crítico para cualquier ejecutivo. Usted aprenderá cómo identificar el ADN de su organización y a emplear ese conocimiento para actuar. El libro ofrece relatos sencillos de leer y ejemplos ilustrativos y muestra cómo construir sobre lo que está bien y cómo descartar lo que está mal.

---



### Jeffrey Pfeffer

Profesor de comportamiento organizacional y autor de *The knowing-doing gap*

Resultados identifica algunas de las patologías organizacionales más comunes relacionadas con el desempeño de los negocios. Neilson y Pasternack brindan consejos explícitos y explican cómo solucionar los problemas para lograr que la organización avance.

---



### Chad Holliday

Presidente y CEO de DuPont

Resultados presenta argumentos sólidos para identificar los tipos de organizaciones y los cuatro componentes esenciales que conforman el ADN de una compañía. Neilson y Pasternack demuestran de qué modo los líderes de empresas pueden utilizar estas herramientas para diagnosticar problemas y modificar el ADN con el fin de generar soluciones sostenibles y construir una compañía saludable.

---