



S.E.P. TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

# Instituto Tecnológico de Tuxtepec

## RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL MODELO GRATTON CASO: FERRETERÍA “LA OAXAQUEÑA”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
**MAESTRO (A) EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

Rosalía Jaqueline Ocampo Hernández

NUM. DE CONTROL  
M13350336

ASESOR:  
Dr. Álvaro Díaz Azamar

**San Juan Bautista Tuxtepec 2021**



**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Tuxtepec  
Subdirección Académica

**Autorización de Presentación Electrónica de Tesis**

San Juan Bautista Tuxtepec, Oax., **19/Noviembre/2021**

No. de Oficio 4392

**C. ROSALIA JAQUELINE OCAMPO HERNÁNDEZ**  
**EGRESADA DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**  
**CON NÚMERO DE CONTROL M13350336**  
**PRESENTE**

POR MEDIO DE LA PRESENTE ME PERMITO COMUNICARLE QUE EL COMITÉ TUTORIAL INTEGRADO POR LOS CC. ÁLVARO DÍAZ AZAMAR, ISABEL LIRA VÁZQUEZ, ZULEMA OLGUÍN JÁCOME Y DIONICIO PARRA VALIS, REVISÓ Y APROBÓ EN SU TOTALIDAD EL TRABAJO PROFESIONAL DENOMINADO "RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL MODELO GRATTON, CASO: FERRETERÍA "LA OAXAQUEÑA"". PRESENTADO POR USTED COMO PRODUCTO DE TESIS DE ACUERDO AL LINEAMIENTO DE TITULACIÓN CORRESPONDIENTE, PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.

POR LO ANTERIOR Y DE ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES SE LE DA TRÁMITE LEGAL PARA QUE PROCEDA A LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL.

**ATENTAMENTE,**  
*Excelencia en Educación Tecnológica.*

**JULIÁN KURI MAR**  
**SUBDIRECTOR ACADÉMICO**

ccp. Depto. Servicios Escolares  
Archivo  
MHC/mdom\*



**EDUCACIÓN** | **TECNOLÓGICO**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA | NACIONAL DE MÉXICO

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTEPEC**

**SUBDIRECCIÓN**  
**ACADÉMICA**



Calzada Dr. Víctor Bravo Ahuja Num. 561, Col. Predio el Paraíso,  
C.P. 68350, Sn. Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca.  
Tels. (287) 875-10-44, 875-18-80 ext. 131  
email: profesional@tuxtepec.tecnm.mx, contacto:





**Carta de Cesión de Derechos Autorales**

Tuxtpec, Oaxaca **12/NOVIEMBRE/2021**

Título de la Tesis	RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL MODELO GRATTON CASO: FERRETERÍA "LA OAXAQUEÑA"
Autor principal	Rosalía Jaqueline Ocampo Hernández
Email de contacto	ohdz888@gmail.com
Segundo autor	Dr. Álvaro Díaz Azamar
Tercer autor	Dra. Isabel Lira Vázquez
Cuarto autor	Dra. Zulema Olguín Jácome
Quinto autor	Dr. Dionicio Parra Valis
Registro ISBN / ISSN (Cuando aplique)	NA

Por este conducto manifiesto que es mi libre voluntad el ceder los derechos patrimoniales relativos a la obra literaria de la cual soy el autor, a favor del Tecnológico Nacional de México / Campus Tuxtpec; para que sea publicada, sin más límites que los establecidos en la Ley Federal del Derecho de Autor.

Extiendo la presente para los fines legales a que haya lugar.

Atentamente

Autor1: Rosalía Jaqueline Ocampo Hernández

Firma 

Autor2: Dr. Álvaro Azamar Díaz

Firma 

Autor3: Dra. Isabel Lira Vázquez

Firma 

Autor4: Dra. Zulema Olguín Jácome

Firma 

Autor5: Dr. Dionicio Parra Valis

Firma 

## **Agradecimientos**

Quiero dar el agradecimiento a mi director de tesis, al Doctor Álvaro Díaz Azamar, quien gracias a él compartió sus conocimientos que pude aplicar a mi investigación y que es un ejemplo de saberes y disposiciones que me permitió sacar adelante este trabajo. También quiero agradecer a todos que conforman el consejo del posgrado al doctor Dionisio Parra Valis, a la Doctora Zulema Olguín Jácome y a la Doctora Isabel Lira Vázquez por sus disposiciones y por hacer esto posible para sacar adelante las actividades que por sus conocimientos impulsaron a aprender y adquirir el desarrollo profesional.

## **Dedicatoria**

Rosalía Jaqueline Ocampo Hernández

A mi madre y abuela por darme la existencia y por su esfuerzo en la formación de mis valores, por su amor y por sus convicciones de creer en mí.

A mi prima por ser más que una hermana y por todos los ánimos sinceros que me brindó.

A mi novio por su amor, cariño y paciencia.

## Resumen

La presente investigación se realiza en una empresa Ferretería “La Oaxaqueña”; con la finalidad de realizar un diagnóstico del rendimiento organizacional en esta empresa privada en base al Modelo Gratton permitiendo analizar la relación entre el rendimiento y los puntos claves identificados. Dadas las características operativas existentes, la población muestra estará constituida por 24 empleados que laboran en esta empresa. Con respecto a la información obtenida se aplicará el censo al 100% de los empleados. Para obtener los resultados se utilizará un instrumento de 34 ítems estructurado en base a las dimensiones de los elementos que conforman el modelo Gratton y el rendimiento organizacional, de este modelo se pretende obtener los puntos clave que de manera significativa impacten en la relación entre la finalidad de la organización y la capacidad de producción en este caso del capital humano.

Es importante considerar que la calidad de los recursos humanos es un elemento muy importante de la organización que debe mantenerse constantemente actualizada (debido a las innovaciones y tendencias globales) de la cual este permite que la organización y sus trabajadores alcancen correctamente los objetivos señalados del mismo; para evaluar el grado de consecución de los objetivos se utilizará un indicador que mida el rendimiento organizacional por esto basándose en el Modelo Gratton que explica e identifica los “puntos calientes” acumulados dentro de una organización ya que esto se refiere a trasladar la energía y la innovación a los miembros de las empresas. El modelo Gratton está constituido por 4 elementos: 1. Mentalidad cooperadora, 2. La expansión de los límites 3. El propósito vivificante y 4. Capacidad productiva; las variables del rendimiento organizacional que se componen por la eficiencia, eficacia y dinámica competitiva.

Se hace uso y aplicación de este modelo en esta empresa dedicada a la ferretería del sector privado, con la finalidad de introducir una nueva visión hacia las organizaciones de este sector contribuyendo a más investigaciones de diversos casos y que esta pueda confirmar su modelo teórico.

**Palabras clave:** rendimiento organizacional, recursos humanos, modelo Gratton

## **Abstract**

The present investigation is carried out in a hardware company "La Oaxaqueña"; In order to carry out a diagnosis of organizational performance in this private company based on the Gratton Model, analyze the relationship between performance and the key points identified. Given the existing operational characteristics, the sample population will be made up of 24 employees who work in this company. Regarding the information obtained, the census will be applied to 100% of the employees. To obtain the results, an instrument of 34 items structured based on the dimensions of the elements that make up the Gratton model and organizational performance will be used, from this model it is intended to obtain the key points that significantly impact the relationship between the purpose of the organization and production capacity in this case of human capital.

It is important to consider that the organization of human resources is a very important element of the organization that must be constantly updated (due to innovations and global trends) of which it allows the organization and its workers to correctly achieve the objectives set forth in it. ; To evaluate the degree of achievement of the objectives, an indicator that measures organizational performance will be used for this reason in the Gratton Model that explains and identifies the "hot spots" accumulated within an organization since this refers to transferring energy and innovation to the members of the companies. The Gratton model is made up of 4 elements: 1. Cooperative mentality, 2. The expansion of limits 3. The invigorating purpose and 4. Productive capacity, finally, the variables of organizational performance that are made up of efficiency, effectiveness and competitive dynamics.

This model is used and applied in this company dedicated to the private sector hardware store, in order to introduce a new vision towards organizations in this sector, contributing to more investigations of various cases and that it can confirm its theoretical model.

**Keywords:** organizational performance, human resources, Gratton model

Agradecimientos	4
Dedicatoria	5
Resumen	6
Abstract	8
Índice de figuras	14
Índice de tablas	7
Introducción	8
I. Problema de investigación	10
1.1. Antecedentes	10
1.2. Justificación	12
1.3. Objetivos	13
1.3.1. Objetivo General	13
1.3.2. Objetivos Específicos	13
II. Marco teórico	14
2.1. Rendimiento organizacional	14
2.1.1. Características principales del rendimiento organizacional.	16
2.1.2. Desempeño y rendimiento	17
2.2. Definición de organización	17
2.2.1. Teoría de las organizaciones	19
2.2.2. Tipos de organizaciones.	20
2.2.3. Tipos de estructuras organizacionales.	20
Organización lineal o militar.	21
Organización funcional o de Taylor.	22

Organización lineo-funcional.	22
Organización staff.	23
Organización por comité.	24
2.3. Definición de modelo	24
2.3.1. Tipos y clasificación de modelos.	25
Tipos de modelos.	25
Modelo matemático.	25
Modelos físicos.	26
Clasificación de los modelos.	26
Modelos estadísticos.	26
Modelos dinámicos.	26
Modelos determinísticos.	27
Modelos estocásticos.	27
Modelos discretos.	27
Modelos continuos.	27
2.3.2. Función del modelo.	27
2.4. Modelo Gratton.	28
2.4.1. El primer elemento: la mentalidad cooperadora.	29
2.4.2. El segundo elemento: la expansión de los límites.	29
2.4.3. El tercer elemento: el propósito vivificante.	30

2.4.4.	El cuarto elemento: la capacidad productiva.	30
2.5.	Los Puntos calientes de Lynda Gratton.	30
2.5.1.	Los recursos para crear puntos calientes.	32
	Fase 1: la ubicación de los puntos calientes.	33
	Fase 2: el trazado del mapa de sistema.	34
	Fase 3: relacionar con las metas empresariales.	34
	Fase 4: identificar posibles puntos de influencia (o factores de apalancamiento).	35
	Fase 5: entrar en acción.	35
III.	Metodología	36
3.1.	Generalidades.	36
3.2.	Materiales e instrumentos	36
	Población y muestra.	37
3.3.	Métodos o procedimientos	38
	Descripción de los procedimientos:	39
	El favorecimiento de los puntos calientes.	40
IV.	Resultados	43
4.1.	Análisis de los datos del personal que labora en la empresa.	43
4.2.	Diagnóstico de los primeros 3 elementos esenciales de los puntos calientes.	46
4.3.	Puntos de influencia para que surja un punto caliente.	53
4.3.1.	Análisis de los resultados del primer elemento: mentalidad cooperadora.	54

4.3.2. Análisis de los resultados del segundo elemento: la expansión de los límites.	
59	
4.3.3. Análisis de los resultados del cuarto elemento: un propósito vivificante.	65
4.3.4. Análisis de los resultados del cuarto elemento: Capacidad productiva.	68
4.4. Análisis de los resultados del rendimiento organizacional.	74
Discusión de los resultados	79
Conclusiones	83
Recomendaciones	85
Referencias	86
Anexos	89
Glosario	96

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> .....	<b>21</b>
<b>Figura 2</b> .....	<b>22</b>
<b>Figura 3</b> .....	<b>22</b>
<b>Figura 4</b> .....	<b>23</b>
<b>Figura 5</b> .....	<b>24</b>
<b>Figura 6</b> .....	<b>34</b>
<b>Figura 7</b> .....	<b>39</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> .....	19
<b>Tabla 2</b> .....	40
<b>Tabla 3</b> .....	41

## Introducción

La presente investigación consiste en el análisis del rendimiento organizacional en base al Modelo Gratton por la relación que existe con los elementos que lo conforman, para conocer más a fondo a la organización, en una empresa ferretera del sector privado; con la finalidad de que este nos permita conocer el entorno laboral de esta organización, el desempeño de cada trabajador y qué tan importante son sus percepciones ante al área laboral que los permite desarrollarse profesionalmente y laboralmente.

Este análisis permitirá conocer profundamente a esta empresa, con respecto al rendimiento organizacional como también implementar este nuevo modelo para evaluar los “puntos calientes” de una organización y sacar provecho de lo que el factor humano posee, la importancia de la calidad de los recursos humanos, su grado de compromiso con la empresa y su motivación influyen de manera decisiva en sus resultados operacionales, la calidad del servicio que ofrecen todo esto en la imagen de la empresa. En la importancia de este factor podemos afirmar que el éxito de la organización todo depende de una correcta gestión de los elementos que conforman parte de una organización y que de ahí surge la necesidad de analizar el rendimiento organizacional, conocer las percepciones.

El capítulo I se estructura el problema a investigar y el capítulo contiene un resumen sobre los antecedentes del rendimiento organizacional y los modelos aplicables para su estudio en este mismo capítulo se encuentra la justificación del desarrollo de esta investigación esta incluye los objetivos generales y específicos que se plantearon para efectos de este estudio. El capítulo II contiene el marco teórico con un enfoque documental de los términos y definiciones aplicables a esta investigación, así como la importancia de conocer el rendimiento organizacional del lugar de aplicación como también conocer todos los elementos que contiene el modelo que se

utiliza durante esta investigación. El capítulo III se encuentra la metodología que incluye los materiales y métodos, el área de estudio para el análisis, el muestreo, la selección de las técnicas e instrumentos y el proceso de actividades. El capítulo IV se muestra la interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta y evaluación realizadas al personal de la empresa Ferretera “La Oaxaqueña”. Por siguiente se presentan las conclusiones de la investigación realizada; por siguiente las recomendaciones derivadas de la conclusión. En el último apartado de esta investigación se muestran todas las referencias utilizadas en esta investigación.

## **I. Problema de investigación**

Realizar un análisis del rendimiento organizacional, es muy importante ya que nos permite conocer el rendimiento o mejoramiento de la organización, este es un tema muy importante de la cual debe considerarse en la exploración de las variables que conducen a lograr el aumento del valor de una organización, como también tratar de disminuir las interrupciones en el proceso de lo planificado y lo obtenido. Por eso hacemos el uso del Modelo Gratton que esta nos centra en aumentar el rendimiento de las organizaciones enfocándose en el estudio del comportamiento de las personas que esto conlleva al mejoramiento mediante en los resultados. Como también analizar las variables del rendimiento de una organización y la generación de los “Puntos Calientes” hacia a todo el personal que laboran en esta empresa, que esto ayude a contribuir en el mejoramiento del rendimiento.

### **1.1. Antecedentes**

En la actualidad existen diversos modelos que son capaces de medir el rendimiento organizacional de los que han sido aplicados en diversos países y organizaciones, habiendo hasta modelos más complejos que con la finalidad de mejorar el rendimiento.

El siguiente autor de un sitio web menciona que:

Referente al artículo “Las empresas deberán apoyar a los equipos virtuales y aprender el trabajo en colaboración que favorecen las TIC”, se expresa que la filosofía de Gratton relacionada con “el movimiento de “Puntos Calientes”, se ha convertido en el foco de una comunidad global de miles de personas apasionadas por trasladar la energía y la innovación a los miembros de las empresas. Y su filosofía ha logrado llamar la atención de no pocas organizaciones interesadas en aplicarla. No en vano General Electric y el

propio Ministerio de Trabajo británico son dos de los principales clientes de esta experta. (DiarioAbierto.es, 2011)

Para conocer el origen de este modelo se basa en la idea original en las investigaciones de la autora como se describe:

Profesor en prácticas de Management. Docente del instituto para la investigación del Magement; directora del centro de negocios de la mujer. Experta en Recursos Humanos, Capital Social, Creatividad e Innovación, entre otros. Autora del famoso libro “Puntos Calientes” publicado en 2008, y en donde la doctora examina que tan energéticamente innovadora es la gente en las organizaciones. La doctora Gratton es también consultora multinacional en Recursos Humanos. (Gratton, 2004)

Lynda es la fundadora del Hot spots Movement y desde 2008 dirige el Consorcio de Investigación del Futuro del Trabajo, que ha reunido a ejecutivos de más de 100 empresas.

En los últimos 20 años, Lynda ha escrito mucho sobre la interfaz entre personas y organizaciones. Sus ocho libros cubren el vínculo entre los negocios y la estrategia de RR. El cambio).

El autor de este sitio web menciona que:

La doctora Gratton es reconocida como un líder académico con gran influencia. Así mismo fue nombrada la mujer de negocios más exitosa en la docencia en Reino unido. Ella dirige el centro de negocios en la facultad de postgrados de la escuela de negocios de Londres parte de la universidad de Londres. Gratton ha sido nombrada la segunda mente de los negocios más influyente a nivel mundial, según la revista de las cien personas más influyentes. Asimismo, ella forma parte del selecto comité de docentes para el Desarrollo Humano Integral en América. (Vázquez, 2010)

## 1.2. Justificación

La importancia de esta investigación, consiste en considerar la salud de la organización. Se busca conocer la percepción que cada trabajador tiene de esta empresa, demostrar que son capaces de generar energía ya que esto nos lleva a conocer a fondo el comportamiento organizacional, surgiendo de esta la importancia de la aplicación a de un modelo que pretende analizar la estructura del rendimiento, conociendo así las perspectivas del trabajador como también aumentando la energía que surgen espontáneamente, haciendo énfasis los “hot spots” (puntos calientes) que se producen al momento que estas personas trabajan en equipo y generan energías espontáneas.

La información que aporta esta investigación va enfocada hacia el modelo Gratton y se hace uso de este reciente modelo que es muy interesante, lo que está diseñado por la profesora de la London Business School Lynda Gratton autora del libro "*Hot Spots. Why some teams, workplace and organizations buzz with energy and others don't*" (2007), quien desarrolla el concepto de los puntos calientes, que considera como un fenómeno organizativo; como tal no existe una amplia investigación al respecto hacia a una empresa ferretera, la cual es importante la aplicación de este importante modelo para conocer a fondo como operan las actividades, los trabajadores de distintas áreas en este tipo de empresas.

Esto permite resolver los problemas con respecto el rendimiento organizacional, el ambiente laboral en la que están rodeados cuando trabajan en equipo e individualmente, los factores que influyen en su motivación, energía y la expansión de los límites; como también permite conocer la percepción de cada uno de los trabajadores como se sabe que este es un factor muy importante para el análisis y resolución del problema.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

"Identificar el rendimiento organizacional de la empresa Ferretera **La Oaxaqueña** de San Juan Bautista Tuxtepec basado en el Modelo Gratton durante el periodo de pandemia Covid-19, 2019-2021".

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

1. Identificar las perspectivas y actitudes de los trabajadores de la Ferretería La Oaxaqueña.
2. Conocer las debilidades y fortalezas, y la forma en que afrontan los desafíos que se presentan dentro de la Ferretería La Oaxaqueña.
3. Obtener el rendimiento organizacional de la Ferretería La Oaxaqueña basado en el Modelo Gratton.

## II. Marco teórico

### 2.1. Rendimiento organizacional

La Real Academia Española define el rendimiento como: 1. producto o utilidad que rinde o da alguien o algo; 2. Proporción entre el producto o el resultado obtenido y los medios utilizados. 3. Cansancio, (falta de fuerzas); 4. Sumisión, subordinación, humildad; 5. Obsequiosa expresión de la sujeción a la voluntad de otro en orden a servirle o complacerle.

También se define como fruto o utilidad de una cosa en relación con lo que cuesta, con lo que se gasta, con lo que en ello se ha invertido, etc. o fruto del trabajo o el esfuerzo de una persona.

“El rendimiento debe subsumir en gran parte bajo las dos la eficacia y eficiencia” (Cameron & Whetten, 1983). “La orientación al mercado, el crecimiento de ventas y la productividad están directamente relacionados para determinar el rendimiento” (Colin Narver, Jacobson, & Slater, 1993).

Los siguientes autores se enfocaron en lo siguiente:

En el concepto de rendimiento y la forma en la que este se mide al interior de la organización. Para ello, establecieron cuatro modelos denominados el modelo racional que establece como prioridad los criterios de eficiencia y productividad desde un punto de vista externo de la organización; el modelo de relaciones humanas centrado en la flexibilidad y el desarrollo de los recursos humanos desde un punto de vista interno de la organización; el modelo de procesos internos, tiene como prioridad la comunicación, estabilidad y control interno de la organización; y el modelo de sistema abierto centrado en la flexibilidad, el crecimiento, la adquisición de recursos y el apoyo externo de la organización (Rohrbaugh & Quinn, 1983).

Los siguientes autores señalan que:

Las relaciones de rendimiento son diversas y que incluye una serie de variables que definen el rendimiento, dentro de las que indican principalmente la posición de la empresa en el mercado y las ventas. El rendimiento no es tomado como un solo criterio, sino que incluye una serie de características para definirlo (Wason & Robinson, 2003).

“El rendimiento organizacional se refiere a la medida y evaluación del grado consecución de los objetivos de gestión marcados en los programas previstos de una organización” (Dyer & Reeves, 2006).

Para medir el rendimiento, los académicos han utilizado diferentes indicadores. Algunos autores señalan el rendimiento puede evaluarse por medio de indicadores financieros y otros por no financieros.

(Boselie, Dietz, & Boon, 2005) definen los indicadores como:

- Financieros: la rentabilidad, el rendimiento de la inversión, la tasa de crecimiento de los ingresos y las ganancias por acción.
- No financieros: la productividad, la cuota de mercado, nivel de logro de los objetivos organizacionales, la imagen corporativa, la satisfacción del cliente y flujo de empleados.

El rendimiento organizacional se refiere o se sitúa como un centro de investigación dentro de una organización, con la finalidad de conocer los resultados que visualizan la eficiencia de la misma y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### ***2.1.1. Características principales del rendimiento organizacional.***

La gestión de recursos humanos es el principal factor de los resultados organizativos de la cual tienen relación con la disminución en la rotación del personal, el aumento de la productividad, como también existe su relación con los resultados financieros y la productividad económica.

Existen otros factores importantes que también inciden dentro del rendimiento organizacional; así como varios artículos de investigaciones que mencionan la importancia de otros factores que complementan para su estudio en diversas empresas, con la finalidad de conocer el comportamiento del presente tema de investigación.

La globalización es una de las características que también el rendimiento de una organización depende de ella, ya que las constantes actualizaciones son importantes que una organización se adapte a los cambios que se enfrentan día a día.

Volviendo a mencionar los autores anteriores con respecto al concepto y a las influencias que inciden en las características en el rendimiento organizacional,

(Dyer & Reeves, 1995) señalan que el rendimiento influye:

- Resultados financieros: beneficios, ventas, porción de mercado, etc.
- Resultados organizacionales: cuantificación de resultados como productividad, calidad, eficiencia, etc.
- Resultados relacionados con los recursos humanos: impacto en las actitudes y comportamientos de los empleados como satisfacción, compromiso o intención de marcharse de la organización.

### **2.1.2. Desempeño y rendimiento**

Se debe comprender las diferencias que existen entre estas palabras y sus conceptos: La Real Academia Española define desempeño como “acción y efecto de desempeñar o desempeñarse y define desempeñar ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo y oficio” (RAE, 2020).

Los siguientes autores definen el rendimiento como:

La idea rendimiento refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien también se conoce como rendimiento. Cabe destacar que el concepto de rendimiento también se encuentra vinculado al de eficiencia o al de efectividad. La eficiencia es la capacidad de lograr un resultado empleando la menor cantidad posible de recursos, mientras que la efectividad se centra directamente en la capacidad de obtener el efecto que se busca. (Porto Pérez & Merino, 2008)

Como conclusión en el ámbito laboral los siguientes autores mencionan que:

Cuando se nombra el concepto de rendimiento laboral se hace referencia a los resultados. No se centra en la forma de realizarlos, ni en el esfuerzo realizado para conseguirlo, sino en la consecución final de estos. Incide en el cuánto se ha realizado. Mientras que cuando se nombra el concepto de desempeño laboral, se enfatiza en la forma de realizar el trabajo. (Antonio García & Garro, 2017)

## **2.2. Definición de organización**

Existe una concepción actual de organización empresarial que se refiere a los cambios que se caracterizan a hacia la nueva globalización, esto se basa a las nuevas tecnologías de

información como también los mercados globales. Tenemos que organización es un conjunto o sistema orgánico inmerso en la cual se intercambian ideas, información, energías y dinero; es decir, que es como un sistema socio-técnico en la que utiliza o existe la relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y auto reparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno.

El siguiente autor menciona a la organización como parte de la psicología que:

Las organizaciones son para nuestro análisis, unidades compuestas, definiendo como tales aquellas en las que nos interesa distinguir sus partes componentes. Entre estas partes componentes nos interesan fundamentalmente las interacciones que se establecen entre los sujetos, por lo que la pertinencia de la psicología social de las organizaciones se estructura sobre esas interacciones y no sobre las propiedades individuales de sus miembros (Schvarstein, 2001, pág. 28).

Como sabemos que la organización es un parte fundamental para la administración y el estudio de diversas ramas que la componen. Existe tiempos en las que la organización se ve afectada tanto internamente como externamente por diversos factores que influyen en su funcionamiento.

(Alonso Mungía & Ocegueda Melgoza, 2006) Mencionan que, al examinar la vida propia, llegamos a la conclusión de que las organizaciones invaden a la sociedad y, en consecuencia, la existencia diaria; es decir, casi todo el mundo se desenvuelve en diferentes organizaciones, como la familia, la escuela, la universidad, la oficina, la iglesia, los clubes, etc. Así pues, las organizaciones influyen en múltiples aspectos de la

sociedad, tomando muy diversas formas y representando distintos sistemas de valor se dentro del complejo social al que pertenecemos (pág. 8).

### 2.2.1. *Teoría de las organizaciones*

Diversos estudios tratan de explicar como la organización tiene relación con diversas disciplinas esto con la finalidad de explicar lo que conforman los elementos de la teoría de la organización.

En la siguiente tabla se analizan las 5 disciplinas sociales y la fuente principal que sirvió para formar las opiniones sobre la organización, de acuerdo con Alonso Mungía & Ocegueda Meldoza (2006).

**Tabla 1**

*Lista de las 5 disciplinas sociales y fuentes principales de opinión sobre la organización.*

Especialistas Sociales	Fuentes de Opinión
1. Administradores y ejecutivos	Libros y artículos.
2. Sociólogos	Análisis de la burocracia de Weber y observaciones sistemáticas.
3. Psicólogos sociales	Comportamiento en la organización.
4. Politólogos	Control sobre la administración gubernamental pública.
5. Economistas	Teoría de la empresa, estudio de las operaciones de mercado, fijación de precios y demás mecanismos económicos.

Nota: Recuperado de Alonso Mungía & Ocegueda Melgoza, Teoría de las Organizaciones, 2006, pág. 9.

Por siguientes se debe conocer y entender el concepto de sistemas, la cual se define como un conjunto de elementos que se relacionan entre sí, con la función del todo.

Como se mencionó anteriormente, al explicar el concepto de organización existe una vinculación con las disciplinas enlistadas en la tabla 1, como también están orientadas de manera conscientes hacia fines y objetivos específicos.

### **2.2.2. Tipos de organizaciones.**

De acuerdo con Alonso Mungía & Ocegueda Melgoza (2006), según las funciones de los factores de primer orden, se dan cuatro tipos de organizaciones:

- Productivas: las que se encargan de fabricar bienes, proporcionar servicios y crear riquezas para el público o para algún sector de la economía.
- De mantenimiento: estas no conservan los avíos de la sociedad sino sus miembros y se dedican a la interacción social (escuelas, sectas religiosas).
- De adaptación o adaptativas: son las que están a cargo de estructuras sociales que crean conocimiento, formulan y prueban teorías y aplican información o problemas existentes (institutos de investigación, universidades).
- Político administrativas: se encargan de coordinar y controlar a la gente y los recursos (partidos políticos, sindicatos, organizaciones de profesionales) (pág. 14).

### **2.2.3. Tipos de estructuras organizacionales.**

Cabe mencionar que la estructura organizacional es una serie de actividades de la cual en cada puesto se desempeña y que cada individuo debe cubrir en un perfil específico con la finalidad de llevarlas a cabo. Considerando que en la estructura existe la relación de niveles

jerárquicos tanto de autoridad y comunicación, teniendo en cuenta estos muy importante para el buen desempeño de las actividades que se indiquen. En estas estructuras se cumplen 3 funciones básicas:

- Producir resultados y objetivos.
- Superar las diferencias individuales; es decir, hacer que las personas se adapten a las exigencias que la organización indique en cada una.
- Ser medio para ejercer el poder.

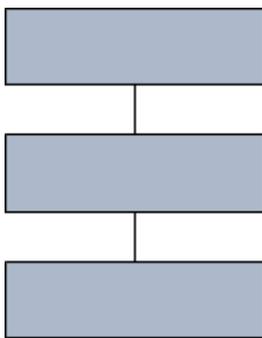
A continuación, se describen los tipos de estructuras organizacionales:

### **Organización lineal o militar.**

La autoridad y responsabilidad se concentra en una sola persona, es decir cada persona tiene un solo jefe o unidad de mando. De la cual las decisiones son tomadas por un solo gerente que comunica a un subordinado como al igual que el gerente este también toma decisiones este procede a comunicar al siguiente nivel hasta llegar al último nivel de una sola línea.

#### **Figura 1**

*Organización lineal o militar.*



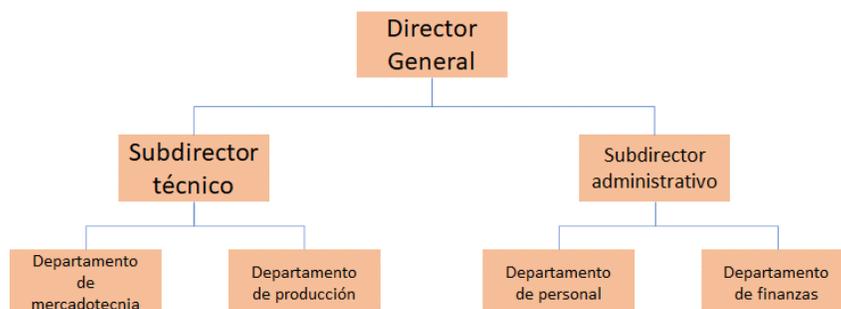
*Nota.* Elaboración propia.

### Organización funcional o de Taylor.

Es también llamada de Taylor como su nombre lo indica, ya que este busca reducir el mínimo de actividades o funciones a realizar, ya sea por un gerente, supervisor o un trabajador; este con la finalidad de dividir el trabajo y así conseguir especialización.

**Figura 2**

*Organización funcional o de Taylor.*



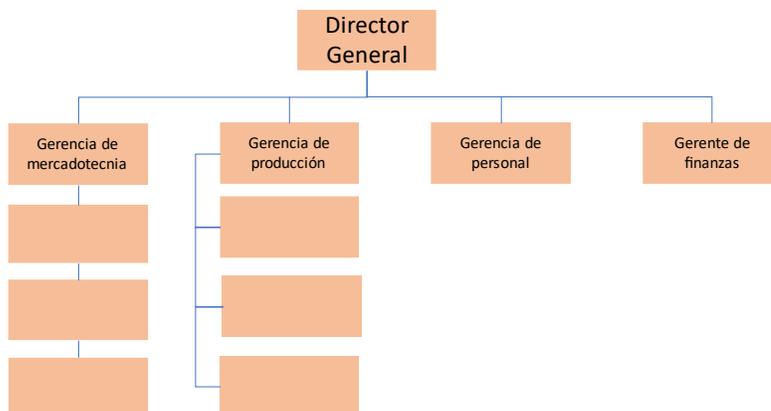
*Nota.* Elaboración propia.

### Organización lineo-funcional.

En este tipo de organización existe una combinación entre lineo y funcional, porque esto le permite para unir las ventajas en que cada una de estas estructuras, observando el ejemplo en la lineal, indica claro la línea de mando y en la funcional solo se observa la división del trabajo que justifica una sola actividad.

**Figura 3**

*Organización lineo-funcional.*



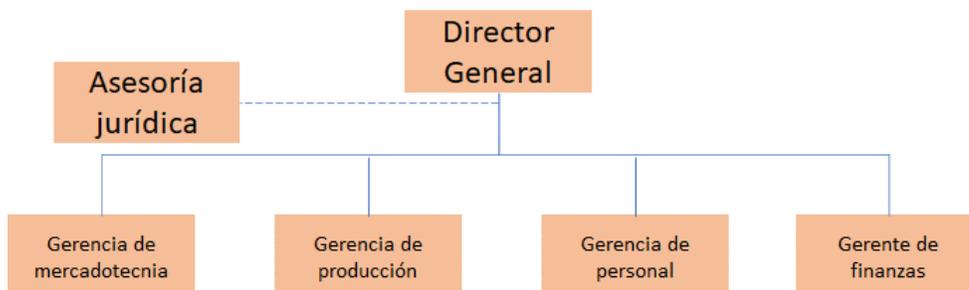
*Nota.* Elaboración propia

### **Organización staff.**

Conformar a las actividades que se hacen más complicadas y que la tecnología no esté a nuestro alcance, en esta se necesita contar con la ayuda de un experto o especialista, de la cual no deba tener una relación directa con la autoridad de la organización sobre los subordinados, den ideas o consejos con forme a sus conocimientos, habilidades y experiencias al gerente y encargados de cada departamento y así ellos puedan tomar decisiones de la cuales consideren necesarios y adecuados a su área. Al staff se le representa con líneas punteadas, mientras que la autoridad directa se representa con líneas continuas.

### **Figura 4**

*Organización staff.*



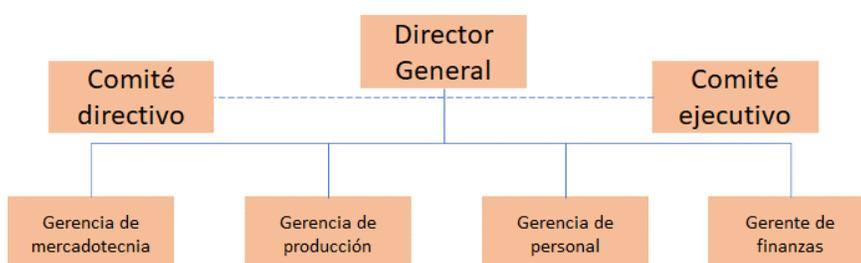
*Nota.* Elaboración propia.

## Organización por comité.

Esta se da cuando los asuntos administrativos son asignados a un grupo de personas, que a su vez se encargan de resolver distintas situaciones o problemas en las que se presenten en la organización así formando grupos de comités, estos podrían ser de nivel directivo, ejecutivo, consultivo, de vigilancia o deliberativo.

**Figura 5**

*Organización por comité.*



*Nota.* Elaboración propia.

### 2.3. Definición de modelo

Se considera que las definiciones de modelo son diversas, expresadas en su forma, que nos permiten diferenciarlas al uso que se requiera implementar, a continuación, se mencionan los conceptos más importantes para este tema de investigación.

El siguiente autor señala que:

El estudio científico de un modelo aspira a elaborar una teoría del sistema, es decir, un conjunto de enunciados, ecuaciones, fórmulas, esquemas, etc. que permitan describir adecuadamente el funcionamiento presente del sistema, así como explicar lo ocurrido en el pasado y predecir lo que pasará en dicho sistema en el futuro. Si el empeño tiene éxito, logramos una teoría del sistema. Las variables de esta teoría se referirán a los individuos del sistema y sus conceptos corresponderán a las relaciones y funciones de este. Si el sistema funciona tal y como

lo indica la teoría, si en él se cumple lo que dice la teoría, decimos que el sistema es un modelo de la teoría. (Mosterin, 1978)

El siguiente autor define modelo como:

Ejemplar o forma que uno propone y sigue en la ejecución de una obra artística o en otra cosa, ejemplar o forma para ser imitado, representación en pequeño de una cosa, copia o replica de un original, construcción o creación que sirve para medir, explicar e interpretar los rasgos y significados de las actividades agrupadas en las diversas disciplinas. Los modelos son construcciones mentales que permiten una aproximación a la realidad de un fenómeno, distinguiendo sus características para facilitar su comprensión. (Gago Huguet, 1999)

“El termino modelo, en consecuencia, tiene una amplia gama de usos en las ciencias y puede referirse a casi cualquier cosa, desde una maqueta hasta un conjunto de ideas abstractas” (Achinstein, 1967).

### ***2.3.1. Tipos y clasificación de modelos.***

#### **Tipos de modelos.**

A continuación, se relacionan los tipos de modelos más comunes y su clasificación:

##### ***Modelo matemático.***

Expresa relaciones, proposiciones sustantivas de hechos, variables, parámetros y relaciones entre variables y/o entidades u operaciones que ocurren fuera del campo de las matemáticas. Es decir que consiste en la construcción del suceso a un lenguaje matemático a través del análisis. Su objetivo es aplicar los conocimientos aprendidos al objeto estudiado.

### ***Modelos físicos.***

Un modelo físico consiste en la aplicación de la teoría del modelo matemático construyendo un sistema físico que reproducirán el comportamiento del modelo estudiado. Esta construcción se realiza utilizando objetos similares al real y puede ser a escala.

### **Clasificación de los modelos.**

- Modelos estadísticos.
- Modelos dinámicos.
- Modelos determinísticos.
- Modelos estocásticos.
- Modelos discretos.
- Modelos continuos.

A continuación, se describen cada uno de los modelos mencionados anteriormente:

#### ***Modelos estadísticos.***

Consiste en obtener la variable respuesta a través de una ecuación la cual ha sido analizada para utilizar los datos suministrados, es decir las variables que forman parte de la ecuación que se ha obtenido para obtener la mejor exactitud en el resultado obtenido de un determinado fenómeno.

#### ***Modelos dinámicos.***

Es aquel el cual sus valores internos cambian con el pasar del tiempo y es utilizado para especificar e implementar los aspectos de control del sistema. Este puede ser representado a través de diagramas de estado, en los cuales los nodos son estados y los arcos son transiciones entre estados causados por sucesos.

***Modelos determinísticos.***

Son los modelos en donde cada variable de entrada producirá únicamente un resultado, son útiles en los modelos dinámicos en los cuales los estados cambian con el pasar del tiempo y es posible conocer su información a partir de los valores.

***Modelos estocásticos.***

Este tipo de modelos tienen como objetivo generar datos y pronósticos a partir de modelos no determinísticos, esto a través de propiedades estadísticas que involucran aleatoriedad.

***Modelos discretos.***

Un modelo discreto es aquel en el cual suceden cambios de manera discreta, es decir que los cambios suceden en intervalos duraderos de tiempo y es fácil observar cuando suceden.

***Modelos continuos.***

Los modelos continuos son aquellos en los cuales los cambios que afectan al sistema suceden de manera continua, este modelo se utiliza cuando se necesita saber el valor de salida de un sistema en cualquier instante del tiempo que lo conforma.

Para esta presente investigación se hará uso del tipo de modelo físico de la clasificación estocástico ya que el modelo a utilizar será en base a la aplicación de encuestas de la cual se recolectarán los datos para su respectivo análisis, tanto descriptivo como estadístico.

**2.3.2. *Función del modelo.***

A continuación, este autor afirma que:

El valor de un modelo determinado puede juzgarse desde dos puntos de vista diferentes, aunque relacionados: cuan bien sirve a los fines para los que se emplea y cuan completa y exacta es la representación que propone de la realidad. (Achinstein, 1967)

Generalmente, la función en si de un modelo se basa en representar y explicar la realidad, de la cual nos ayuda a comprender los elementos que se requieran analizar, comprendiéndolos de una manera más sistemática que los procesos se van estructurando por fases a seguir para lograr el objetivo principal.

#### **2.4. Modelo Gratton.**

El Modelo Gratton se centra en cuatro elementos que son los siguientes:

1. Una mentalidad cooperadora.
2. La expansión de los límites.
3. El propósito vivificante.
4. La capacidad productiva.

“Actualmente este modelo se interpreta, no obstante, los variados casos tratados en sus distintos trabajos, todavía con un enfoque más exploratorio que confirmatorio. Se necesitan más investigaciones de diversos casos para que se pudiera confirmar su modelo teórico”. (M. Barra & M. Gómez, 2013).

La generación de la energía extraordinaria es “La vitalidad de un punto caliente es un reflejo de la energía latente liberada dentro del mismo. Esta energía latente se libera como resultado de una combinación dinámica de tres elementos”. (Gratton, 2008)

A continuación, se detalla los 4 elementos que componen el modelo

- Una mentalidad cooperadora, que involucra capital intelectual, emocional y social.
- La expansión de los límites, que es la profundidad y alcance de las relaciones dentro del punto caliente.
- Un propósito vivificante, que libera la energía dentro del punto caliente con preguntas, visiones o tareas apasionantes.

La capacidad de un punto caliente para crear valor duradero depende de un cuarto elemento:

- La capacidad productiva, o sea el alcance de las destrezas competencias de los miembros del punto caliente en las cinco practicas productivas (apreciar los talentos de otros, comprometerse, resolver conflictos, sincronizar el tiempo y establecer un ritmo).

#### ***2.4.1. El primer elemento: la mentalidad cooperadora.***

Se refiere a la valoración que otorgan los individuos de trabajar juntos, de esta forma se contribuye a la innovación, el aprendizaje, conocimientos compartidos y percepciones. Si la cooperación no se valora, el potencial intelectual y emocional se interioriza hacia el desarrollo personal del individuo, en vez de volcarse hacia fuera, hacia el desarrollo de la organización.

#### ***2.4.2. El segundo elemento: la expansión de los límites.***

Se refiere al alcance y profundidad de las relaciones dentro de una organización, como también a la necesidad del establecimiento de redes para mejorar el funcionamiento y Rendimiento de algunas unidades, o bien para la consecución de los objetivos organizacionales.

En este caso se crea valor cuando los miembros explotan y comparten conocimientos que ya tienen, en el caso que las personas pertenezcan a la organización o en su defecto hay una exploración del conocimiento cuando se incorpora el conocimiento de integrantes de redes externas.

#### ***2.4.3. El tercer elemento: el propósito vivificante.***

Se refiere a la energía que tienen las personas para el desempeño de una tarea que encuentran apasionante. Cuando las personas se encuentran en este estado, los resultados llevan a la innovación del negocio, al reposicionamiento y a la transformación de la organización.

#### ***2.4.4. El cuarto elemento: la capacidad productiva.***

Se refiere al alcance de las destrezas y competencias de los miembros de la organización, expresada en cinco prácticas productivas: apreciar los talentos de otros, comprometerse, resolver conflictos, sincronizar el tiempo y establecer un ritmo.

Estos cuatro aspectos se consideran dimensiones dentro del instrumento de análisis del estudio.

### **2.5. Los Puntos calientes de Lynda Gratton.**

A continuación, tenemos la definición de la autora original de este subtema como sigue:

Los puntos calientes son decisivos para la salud de la organización. Son de la energía que alimenta las constantes mejoras en el rendimiento y la fuente de innovaciones avanzadas. Sin la energía y el enfoque de los puntos calientes, las compañías languidecen y mueren. No obstante, los puntos calientes plantean un verdadero reto a los ejecutivos y organizaciones cuando tratan

de estructurarlos y desarrollarlos. Se puede favorecer la aparición de puntos calientes, y hacerlo requiere dedicación, perspicacia y coraje. (Gratton, 2008)

Es necesario comprender la definición de lo que es el punto caliente, traducido originalmente del inglés “Hot spots”; los puntos calientes es un fenómeno organizativo que se produce en aquellos momentos en que un grupo de persona trabajan de un modo excepcionalmente colaborativo y creativo. Es fácil darse cuenta cuando uno está ante un punto caliente: los individuos se sienten vivo, llenos de energía e ilusión; se crea valor a través de la síntesis de diferentes ideas o puntos de vista, o la exploración conjunta de territorios hasta entonces desconocidos. Un punto caliente es el resultado de la combustión espontánea de tres elementos:

1. Una mentalidad cooperadora (cooperative mindset), facilitada por prácticas de reclutamiento, recompensas, comunicación y liderazgo que promuevan la colaboración entre individuos.
2. El traspaso de barreras organizativas (boundary spanning), a través de fórmulas formales o informales que desincentiven la aparición de silos.
3. Una razón de ser (igniting purpose), que sirva como detonador y que puede adoptar la forma de una pregunta, una visión, o incluso una tarea, capaces de generar ilusión y motivar a la acción a los miembros del "punto caliente".

Pero que uno de estos puntos calientes cree valor de forma sostenible en el tiempo está en función de un cuarto factor: su capacidad productiva (productive capacity) que depende de que sus miembros a) aprecien el talento de los demás componentes de grupo, b) formulen compromisos públicos sobre sus contribuciones, c) resuelvan adecuadamente los conflictos que surjan, d) sean capaces de sincronizar sus tiempos cuando tengan

diferentes conceptos del tiempo o trabajen desde distintas zonas horarias, y, e) establezcan un ritmo de trabajo en el que quepan tanto momentos de actividad frenética como períodos de reflexión. (García, 2009)

Es importante tener en cuenta que los puntos calientes son un fenómeno espontáneo que no se puede imponer o controlar desde la cúpula de la organización. Sin embargo, sus dirigentes sí pueden favorecer su aparición creando un contexto propicio a través del diseño de estructuras, procesos y tareas, mediante su estilo de liderazgo, favoreciendo el desarrollo de relaciones y la implantación de prácticas resonantes, o, sobre todo, preocupándose por asegurar que en el seno de la organización tengan lugar los debates de los que puede surgir la "chispa" que encienda la energía acumulada en el interior de los puntos calientes.

### ***2.5.1. Los recursos para crear puntos calientes.***

Como individuos, podemos hacer muchas cosas para propiciar la aparición de puntos calientes. Podemos pensar acerca del comportamiento cooperativo y decidir trabajar más cooperativamente con otros. Podemos volvernos más conscientes del impacto positivo que puede tener colaborar a través de fronteras y tal vez desarrollar nuestra propia habilidad para hacerlo. Y por supuesto, podemos armarnos de valor y hacer preguntas inspiradoras y adelantar tareas apasionantes. En los puntos calientes, están involucradas personas, de modo que parece lógico que la actividad personal pueda incrementar la probabilidad de que aparezcan, pero también algo más que eso: las relaciones entre los individuos y las comunidades dentro de las cuales trabajan y un sistema interrelacionado de prácticas y procesos, comportamientos y competencias.

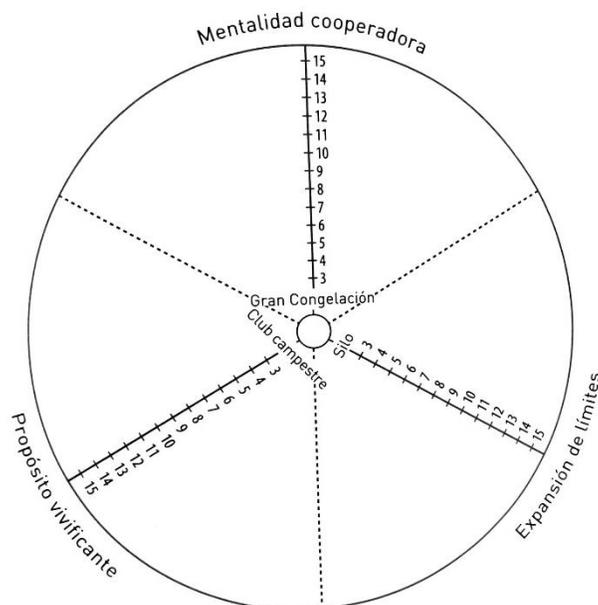
En este modelo se aborda un sistema interrelacionado por medio de una serie de diagnósticos, herramientas descriptivas, técnicas de confección de mapas y preguntas. De la cual se divide en 4 fases importantes que se describen como sigue:

**Fase 1: la ubicación de los puntos calientes.**

Los puntos calientes son idiosincrásicos de cada empresa y momento. Por tanto, la fase inicial consiste en llegar a una comprensión profunda de la situación actual de la compañía. se debe entender con precisión donde han surgido ya puntos calientes. También tiene que establecer donde se han logrado aparecer. Puede haber lugares que sean esencialmente «clubes campestres», en los cuales la cooperación puede ser alta pero donde no hay realmente un propósito vivificante y por lo tanto no hay mucho enfoque ni energía en torno a un objetivo. Puede haber lugares que sean esencialmente «compartimientos estancos», donde los grupos, los departamentos o las unidades de negocios han levantado barreras alrededor de sí mismos y en donde la cooperación a través de fronteras es poca. De hecho, puede haber lugares en los que haya sobrevenido la gran congelación, en donde hay poca cooperación y buena voluntad. En esta fase muestra el primer diagnóstico que consiste 8 afirmaciones de los primeros tres elementos esenciales de los puntos calientes y está diseñado para permitir establecer hasta donde están presentes los elementos de un punto caliente en un grupo, comunidad, negocio o compañía; a esto se le asigna una puntuación de 1 a 5 a una escala de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo ejemplo de la encuesta que se encuentra en el anexo 1 , obtenido los resultados de concentra en un mapa de los primeros tres elementos que se visualiza de la siguiente forma.

**Figura 6**

*Mapa de los primeros tres elementos.*



*Nota.* (Gratton, Puntos calientes: espacios para el entusiasmo y la creatividad.,

2008).

Los ejecutivos tienen un punto de vista cerca del estado actual de la compañía y donde han aparecido puntos calientes. También tienen una opinión sobre donde no han podido surgir y donde están ubicados los clubes campestres y los silos

### **Fase 2: el trazado del mapa de sistema.**

Al desarrollar este punto de vista en cuanto a puntos calientes, estos ejecutivos entienden qué factores han dado forma al contexto en el cual surgen. Ellos entienden las normas, prácticas, procesos y comportamientos de la compañía, y el impacto que esos aspectos tiene sobre los puntos calientes.

### **Fase 3: relacionar con las metas empresariales.**

Tal vez el aspecto más importante que estos ejecutivos tiene un punto de vista en cuanto a la brecha entre la aparición en curso de puntos calientes y lo que requieren las metas de la

empresa. Han descubierto que este análisis de la brecha es decisivo para determinar donde pueden desplegarse mejor los recursos y energías para preparar el contexto de los puntos calientes.

**Fase 4: identificar posibles puntos de influencia (o factores de apalancamiento).**

La mayoría de los ejecutivos entiende que pueden tomar muchos caminos diferentes para favorecer la aparición de puntos calientes. Este libro ha identificado muchas actuaciones posibles. El reto consiste en reconocer entre todos los cambios que pueden marcar una diferencia real y significativa.

**Fase 5: entrar en acción.**

La autora original de este tema menciona que:

Los puntos calientes surgen porque la gente ha tenido ánimo de marcar una diferencia. Se animan a cambiar sus propios comportamientos y el contexto que los rodea.

Inevitablemente, cuando ya se han diagnosticado los puntos calientes y las zonas de gran congelación, trazado el mapa del sistema y establecido el alcance de la brecha, puede emprenderse una serie de acciones. (Gratton, 2008)

### **III. Metodología**

#### **3.1. Generalidades.**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Batista (2014, pág. 234) el enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Esto nos permite descubrir preguntas adecuadas con la finalidad de responderlas correctamente. Las encuestas que se utilizarán para la recaudación de información son obtenidas desde el libro de Lynda Gratton con respecto al modelo que se describe para el fin principal de esta investigación.

Esta investigación es de tipo descriptiva con metodología cualitativa, en la cual se utilizaron datos para su proceso estadísticos que permitió analizar los resultados que se obtuvieron en la aplicación de la encuesta; de esto dependió el respectivo análisis del modelo Gratton. Y desde este punto se enfocó el tema general de la investigación, pues el objetivo principal se centró en el surgimiento de los puntos calientes y su relación con el rendimiento organizacional.

A continuación, se detallan los procedimientos de las actividades que comprende el desarrollo de esta investigación la cual permitió conocer la solución del problema planteado.

#### **3.2. Materiales e instrumentos**

Por metodología, la investigación cualitativa, se entiende como el conjunto de medios teóricos, conceptuales y técnicos que una disciplina desarrolla para la obtención de sus fines. Por

método, camino que hay que seguir para acceder al análisis de los distintos objetos que se pretenden investigar. Las técnicas aluden a procedimientos de actuación concreta y particular de recogida de información relacionada con el método de investigación que estamos utilizando; las técnicas cualitativas, en consecuencia, nos proporcionan una mayor profundidad en la respuesta y así una mayor comprensión del fenómeno estudiado. (Campoy Aranda & Gomes Araújo, 2015).

Los materiales que se utilizarán durante la recaudación y aplicación del modelo.

- Computadora.
- Encuesta de 34 ítems.
- Correos electrónicos.
- Internet.
- Celular.

Para esta investigación cualitativa se efectuó una encuesta, instrumento que se aplicó de 34 ítems elaborada en línea de la cual fueron respondidos por los 24 empleados que laboran en la Ferretería “La Oaxaqueña”, misma que se dispersó por medio de correos electrónicos respectivos de cada trabajador. Misma que no se tomaron más de media hora en responderla. Antes de enviar la encuesta a sus correos electrónicos, se le notificó al Gerente General y posteriormente al personal del Asistente administrativo, quien se encargó de notificarle a todos los trabajadores que laboran en esta secretaría para que estuvieran enterados y se tomaran unos minutos para responder la encuesta.

### ***Población y muestra.***

La población encuestada comprende de 24 empleados que son los que actualmente laboran en esta empresa Ferretera, la encuesta se le aplicará al total existente de ellos. Debido a

que se analizó la totalidad de la población no fue necesario calcular la muestra. Se utilizó una muestra censal a los 24 empleados.

### **3.3. Métodos o procedimientos**

El instrumento principal de medida a utilizar es un cuestionario de 34 ítems. La cual se diseñó de la siguiente manera en la que el libro de Puntos calientes: espacios para el entusiasmo y la creatividad de Lynda Gratton se señala el procedimiento y fases que componen este modelo.

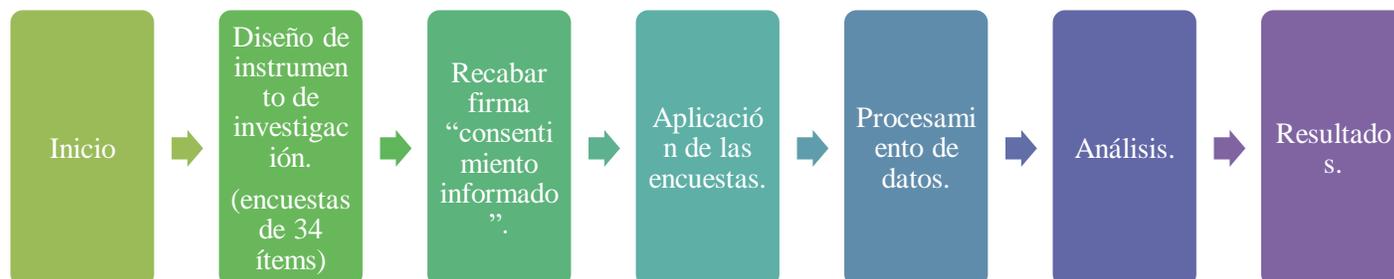
Fase 1. Con un diagnóstico y una técnica de trazado de mapas diseñados para ayudar a tener en cuenta la situación actual a lo largo y ancho de la empresa. Después de tener una idea de la actual ubicación de los puntos calientes, pasar a la siguiente fase (8 ítems).

Fase 2: consiste una serie de técnicas de diagnóstico que permite considerar como y por qué han surgido esos puntos calientes (21 ítems).

Fase 3: relacionar con el rendimiento organizacional, de la cual esto tiene relación con los elementos que componen el modelo que consiste en 5 ítems estos comprenden medidas de eficacia, eficiencia y dinámica competitiva.

La encuesta se aplicó mediante por internet de la cual esta se creó en una página de encuestas online llamado "Microsoft Form" (formularios de Microsoft), una vez que fue diseñada y autorizada la encuesta, se recolectaron los correos electrónicos de cada personal y se les envió directamente. Obtenido los resultados se analizaron cuidadosamente cada uno de ellos.

En la siguiente figura 7 se observa el proceso de la aplicación del instrumento que se utilizó para la recaudación de información solicitado. Misma que se visualiza los pasos desde el inicio a resultados.

**Figura 7***Diagrama de procedimientos.**Nota.* Elaboración propia.**Descripción de los procedimientos:**

**Inicio:** en este apartado se describe como el primer punto a comenzar con la aplicación del método a emplear para la recaudación de información.

**Diseño de instrumento de investigación (encuestas de 34 ítems):** En este procedimiento se elabora la encuesta en la página oficial de Microsoft Office utilizando el Microsoft Form, sitio especialmente para elaborar cuestionarios, encuestas y entre otras alternativas que ofrece dicho sitio web. Se fue elaborando los 34 ítems que contiene este modelo.

**Recabar firma consentimiento informado:** Se inició con la aplicación y recaudación de firmas ante el formato de consentimiento al informado con la finalidad de que queden por enterado la razón por la que se requiere de su información y participación para realizar esta investigación. Considerando también la recaudación de los correos electrónicos que me permitió para adjuntar el enlace de la encuesta.

**Aplicación de las encuestas:** una vez que la encuesta fue autorizada por parte del asesor de tesis, se continúa con su aplicación. Enviando el enlace de la encuesta a cada uno de los

correos proporcionado por cada trabajador de la empresa. Y así responderlas en línea tomándose unos 10 minutos aproximadamente.

Procesamiento de los datos: en este procedimiento se recaudan toda la información que se almacenó en el sitio web de Microsoft Forms, mientras se procesan los datos obtenidos después de la aplicación de la encuesta.

Análisis: una vez procesado los datos, se analizan cada uno de las respuestas utilizando de guía el modelo principal que se hace uso en esta investigación y que nos permite realizar correctamente.

Resultados: en cuanto a este último procedimiento. Los resultados se van adaptando a lo que sigue en el modelo, aplicando lo correspondiente que en esta se incluye.

### ***El favorecimiento de los puntos calientes.***

En las siguientes tablas se describen como están divididas y ordenadas los ítems que corresponden a cada tema y/o puntos que integran a la encuesta.

**Tabla 2**

*Información del primer instrumento.*

Número de ítems	Dimensiones	Tipo de respuesta
1-8	Diagnóstico de los primeros tres elementos esenciales de los puntos calientes.	Escala de Likert de 1 a 5 Totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.

*Nota.* Recuperado del (Gratton, Puntos calientes: espacios para el entusiasmo y la creatividad., 2008)

**Tabla 3***Estructura del segundo instrumento.*

Número de ítems	Dimensiones	Tipo de respuesta
1-6	Mentalidad cooperadora: 6 ítems	Escala de Likert de 1 a 5 Totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.
7-12	Expansión de los límites: 6 ítems	Escala de Likert de 1 a 5 Totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.
13-15	Propósito vivificante: 3 ítems	Escala de Likert de 1 a 5 Totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.
16-21	Alcance de la capacidad productiva: 6 ítems	Escala de Likert de 1 a 5 Totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.
22-26	Rendimiento: 5 ítems, que comprenden medidas de eficacia, eficiencia y dinámica competitiva (Suñé, 2004)	Escala Likert de 1 a 5 Totalmente en Desacuerdo hasta Totalmente de Acuerdo

*Nota:* Recuperado de Análisis del Rendimiento Organizacional a través del Modelo. Caso aplicado a una carrera de pregrado de una universidad estatal chilena. M. Barra, Ana; M. Gómez, Nelly. Formación universitaria. 2013.

En el anexo 1 se encuentra la encuesta “Diagnóstico de los primeros tres elementos esenciales de los puntos calientes”.

Como también en cada fase se encuentran distintas preguntas a responder conforme se van obteniendo los resultados de las encuestas y analizando cada una.

En el anexo 2 se insertan las encuestas de los 4 elementos y el rendimiento organizacional que se aplicaron a los empleados y el proceso que se realizó para obtener los resultados que a continuación se detallan.

## IV. Resultados

En este apartado se muestran los resultados del enfoque cualitativo en donde se utilizó como instrumento una encuesta elaborada con la escala de Likert diseñada en una página de internet en línea de Microsoft Forms que se realizó la recaudación de datos al personal de la ferretería “La Oaxaqueña”, se aplicaron 24 encuestas, esta encuesta podrá apreciarse en el Anexo 1 de como se diseñaron las afirmaciones y puntuaciones, los encuestados se encuentran en el rango de 19 a 39 años de edad que se podrán reflejar en los resultados analizados en la paquetería de office Excel donde fueron introducidos los datos para obtener las gráficas que a continuación se irán describiendo cada una de ellas.

### 4.1. Análisis de los datos del personal que labora en la empresa.

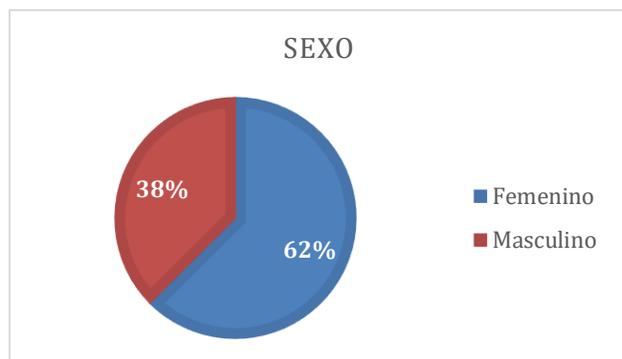
En cuanto al género, el personal que pertenece a la empresa el 38% son hombres mientras que el 62% corresponde al género femenino; el 50% cuenta con una licenciatura, mientras que el 21% apenas concluyó la preparatoria.

En lo que respecta a la antigüedad, de los 24 encuestados, una persona tiene 14 años de laborar en la empresa, dos tienen 15, una 14, tres entre 4 y 9 años, cuatro con 3, dos con 2 años, ocho apenas cuentan con 1 y finalmente ocho de los encuestados apenas van a cumplir 1 año de antigüedad de laborar en la empresa.

Lo anterior corresponde a la información demográfica de la muestra y que servirá para el análisis que se presenta a continuación.

### Gráfica 1

*Sexo.*

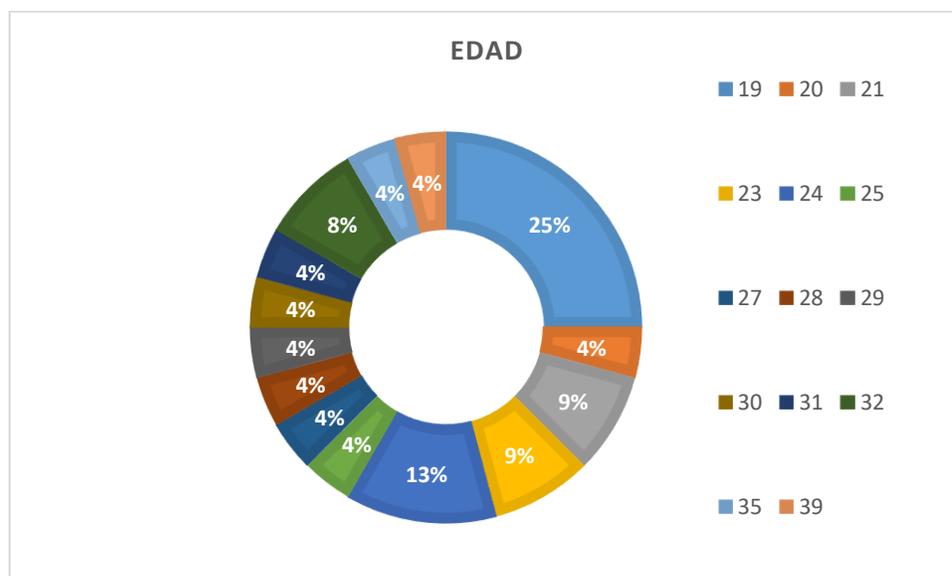


*Fuente:* elaboración propia.

Como podemos observar en la gráfica 1 nos muestra que el 62% de los encuestados son mujeres mientras que el 38% pertenecen a hombres.

### Gráfica 2

*Edad.*

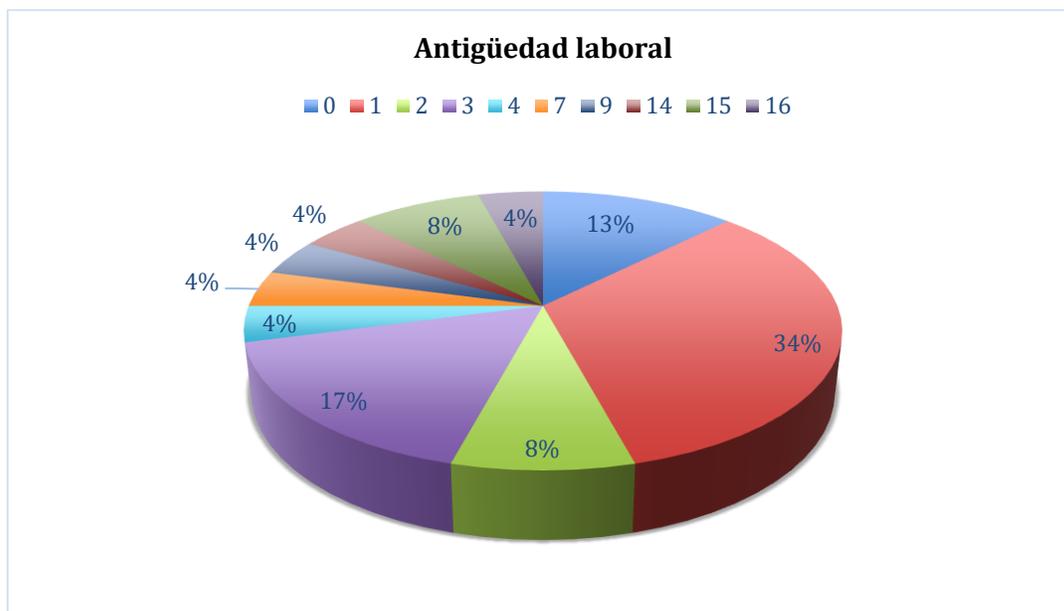


*Fuente:* elaboración propia.

En la gráfica 2 nos muestra la edad del personal que labora en esta empresa de entre 19 años a 39 años, destacando el 25% con la edad de 19 años.

### Gráfica 3

*Antigüedad laboral.*

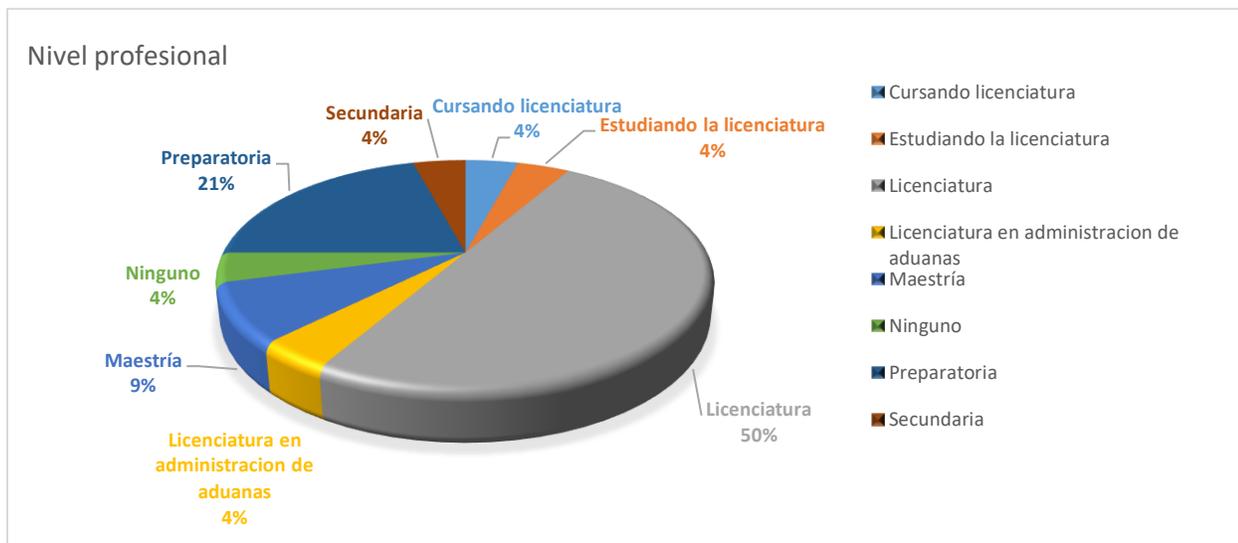


*Fuente:* elaboración propia.

En la gráfica 3 se observa los años de antigüedad que tiene el personal que labora en la empresa. Muestra que la mayoría del personal pertenece el 34% son los que llevan un año laborando. Por lo siguiente el 17% representa 3 años de antigüedad, como también el número de antigüedad más alto que ha laborado dentro de la empresa por 16 años y es una persona que lo representa.

## Gráfica 4

*Nivel profesional.*



*Fuente: elaboración propia.*

En la gráfica 4 se muestra que el 50% de los encuestados cuentan con una licenciatura terminada, el 9% con una maestría, el 21% corresponde la preparatoria, el 4% no posee un grado académico y el siguiente porcentaje refiere el 4% se encuentra aun estudiando una licenciatura.

### 4.2. Diagnóstico de los primeros 3 elementos esenciales de los puntos calientes.

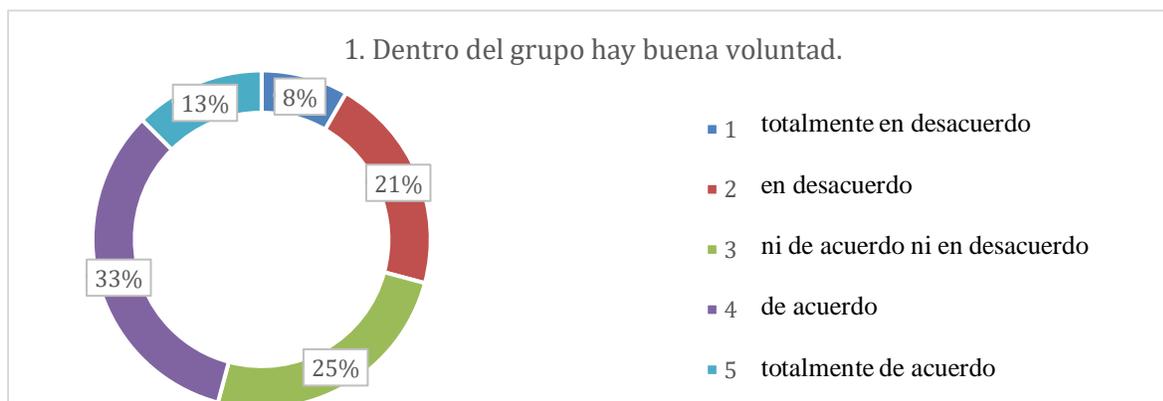
**Fase 1.** Con un diagnóstico y una técnica de trazado de mapas diseñados para ayudar a tener en cuenta la situación actual a lo largo y ancho de la empresa.

En este apartado se analizan los resultados de la primera encuesta que se les aplicó al personal que labora en la ferretería “La Oaxaqueña”, esta encuesta consta de 8 afirmaciones la cual se divide en los tres primeros elementos que corresponden al modelo Gratton, el siguiente diagnóstico está diseñado para permitir establecer donde están presentes los elementos de un punto caliente en un grupo, comunidad, negocio o compañía.

La primera gráfica que comienza a interpretar el primer ítem del primer elemento del modelo, este se refiere el trabajo en grupos y la voluntad que existe.

### Gráfica 5

*Afirmación 1. Dentro del grupo hay buena voluntad.*



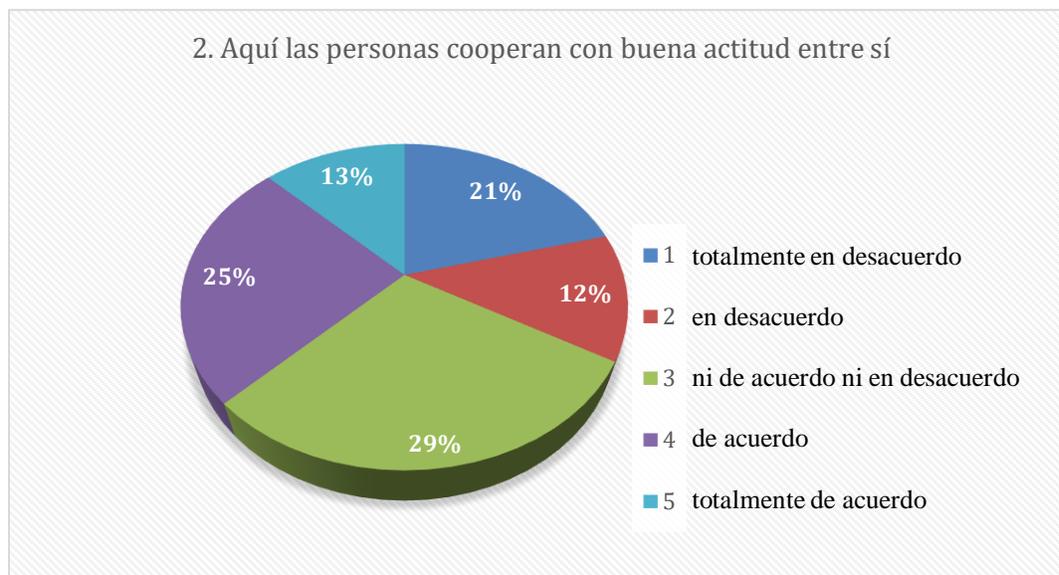
*Fuente: elaboración propia.*

En la gráfica 5 se observa que el 33% de los encuestados están de acuerdo que dentro del grupo existe buena voluntad, el 25% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 21% en desacuerdo, el 13% está totalmente de acuerdo, mientras que el 8% está totalmente en desacuerdo. Se puede concluir que aproximadamente el 46% opina que dentro del grupo hay buena voluntad.

Posteriormente la gráfica trata en la cooperación de la buena actitud de las personas en la empresa.

**Gráfica 6**

*Afirmación 2. Aquí las personas cooperan con buena actitud entre sí.*

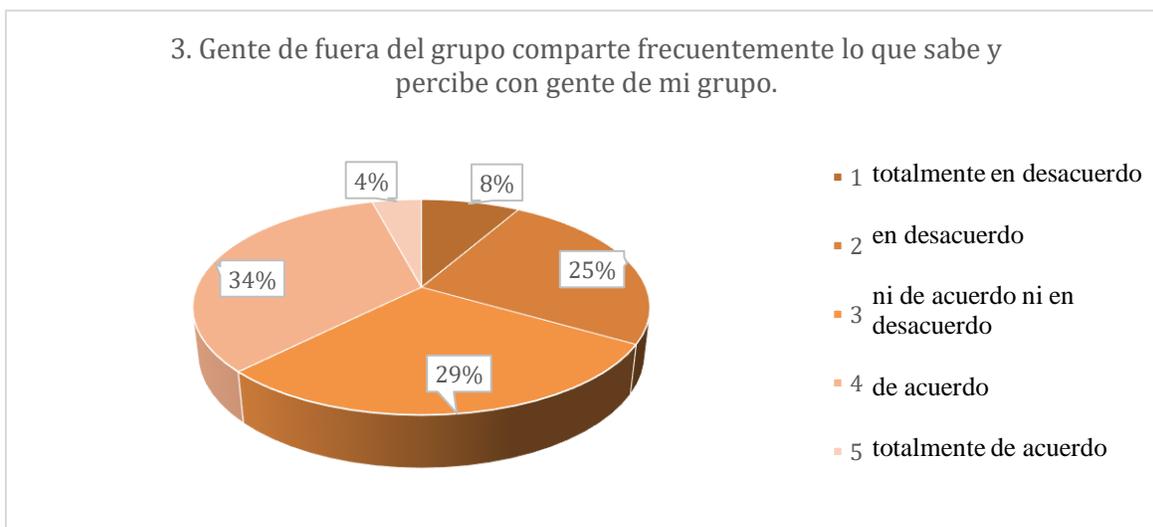


*Fuente: elaboración propia.*

En esta gráfica refleja que el 29% indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación de que en la empresa al trabajar en grupo las personas cooperen entre sí, por otro lado, el 21% respondieron estar totalmente en desacuerdo que las personas del grupo cooperen entre sí. Mientras que el 38% afirmaron estar de acuerdo.

### Gráfica 7

*Afirmación 3. Gente de fuera del grupo comparte frecuentemente lo que sabe y percibe con gente de mi grupo.*

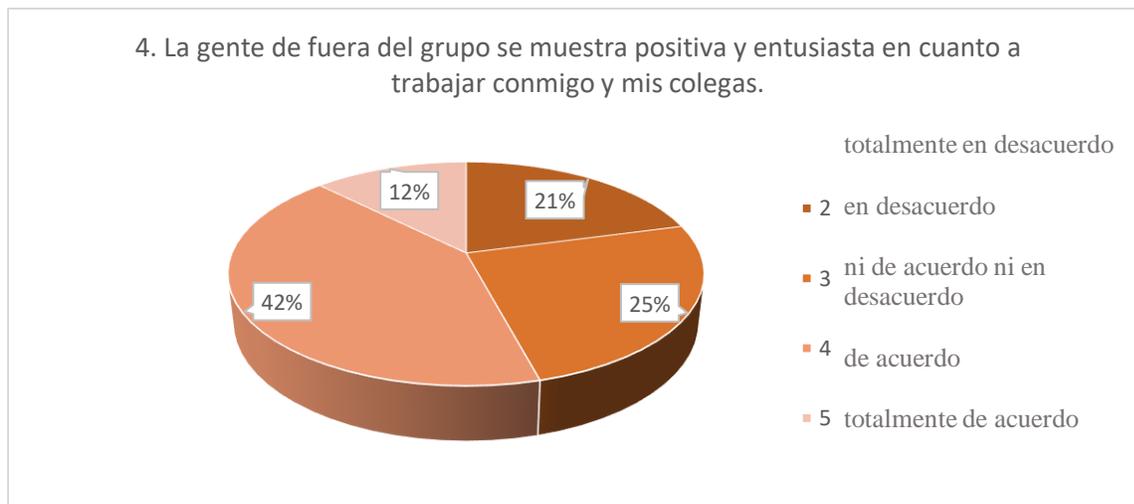


*Fuente:* elaboración propia.

En esta gráfica el 38% manifiestan estar de acuerdo con la afirmación que hace referencia a la gente de fuera que no pertenece al grupo en la que ellos están laborando que comparten sus conocimientos con los de su grupo. Mientras que el 29% corresponden estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 33% señalaron estar en desacuerdo; por último, solo el 4% dijo que está totalmente de acuerdo.

**Gráfica 8**

*Afirmación 4. La gente de fuera del grupo se muestra positiva y entusiasta en cuanto a trabajar conmigo y mis colegas.*

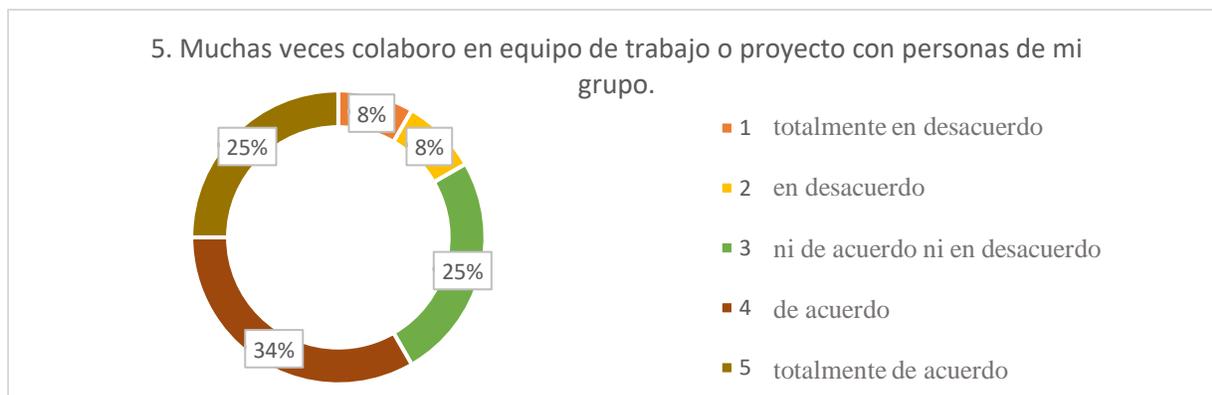


*Fuente:* elaboración propia.

La gráfica corresponde que el 42% afirma estar de acuerdo que la gente de fuera del grupo se muestra positiva y entusiasta en cuanto a trabajar con ellos mismos y con sus compañeros, por otro lado, el 25% señaló estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 21% indicó estar en desacuerdo, por último, el 12% manifestó estar totalmente de acuerdo.

### Gráfica 9

*Afirmación 5. Muchas veces colaboro en equipo de trabajo o proyecto con personas de mi grupo.*



*Fuente:* elaboración propia.

En esta gráfica se observa que el 34% de los encuestados expresó estar de acuerdo, el 25% corresponden estar totalmente de acuerdo, también el 25% indicó estar en desacuerdo, el 8% representa estar totalmente en desacuerdo, por último, el 8% afirmó estar en desacuerdo.

### Gráfica 10

*Afirmación 6. Me entusiasma y me seduce el trabajo que hago.*



*Fuente:* elaboración propia.

La gráfica 6 refleja que el personal que labora en la empresa solo eligió 3 puntuaciones, que son 3, 4 y 5; el 88% corresponde estar totalmente de acuerdo que les entusiasma y seduce el trabajo que realizan mientras que el 12% indicaron estar ni de acuerdo y ni en desacuerdo.

**Gráfica 11**

*Afirmación 7. Las tareas que desempeño tienen sentido y están de acuerdo con mis propios valores.*



*Fuente:* elaboración propia.

En la gráfica se observa que el 46% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo, el 38% afirmó estar de acuerdo, el 12% señaló estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4% en desacuerdo.

### Gráfica 12

*Afirmación 8. Me parece que el trabajo que hago está de acuerdo con la visión de la empresa.*



*Fuente:* elaboración propia.

Como última gráfica de este diagnóstico indica que el 42% corresponden estar totalmente de acuerdo, el 41% indicó estar de acuerdo y el 17 afirmó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

#### 4.3. Puntos de influencia para que surja un punto caliente.

**Fase 2:** consiste una serie de técnicas de diagnóstico que permite considerar como y por qué han surgido esos puntos calientes (21 ítems).

En este apartado se describen los resultados obtenidos de las afirmaciones de los 4 elementos que componen el modelo Gratton que son:

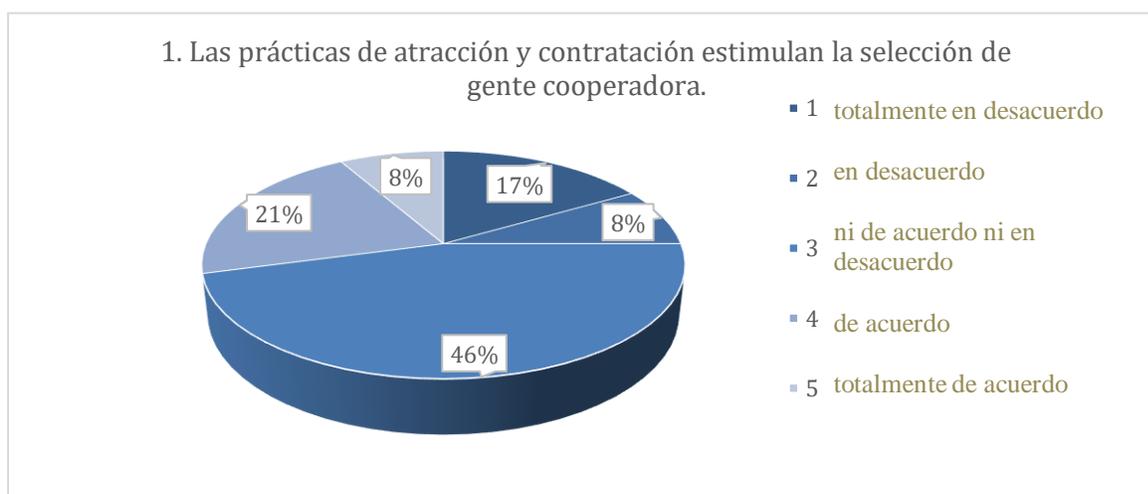
1. Una mentalidad cooperadora.
2. La expansión de los límites.
3. Un propósito vivificante.
4. Capacidad productiva.

#### 4.3.1. Análisis de los resultados del primer elemento: mentalidad cooperadora.

En la siguiente gráfica muestra los resultados de las prácticas de atracción de contratación protegen a la compañía de personas muy competitiva y que esto estimule la selección de personas cooperadoras.

#### Gráfica 13

*Afirmación 1. Las prácticas de atracción y contratación estimulan la selección de gente cooperadora.*



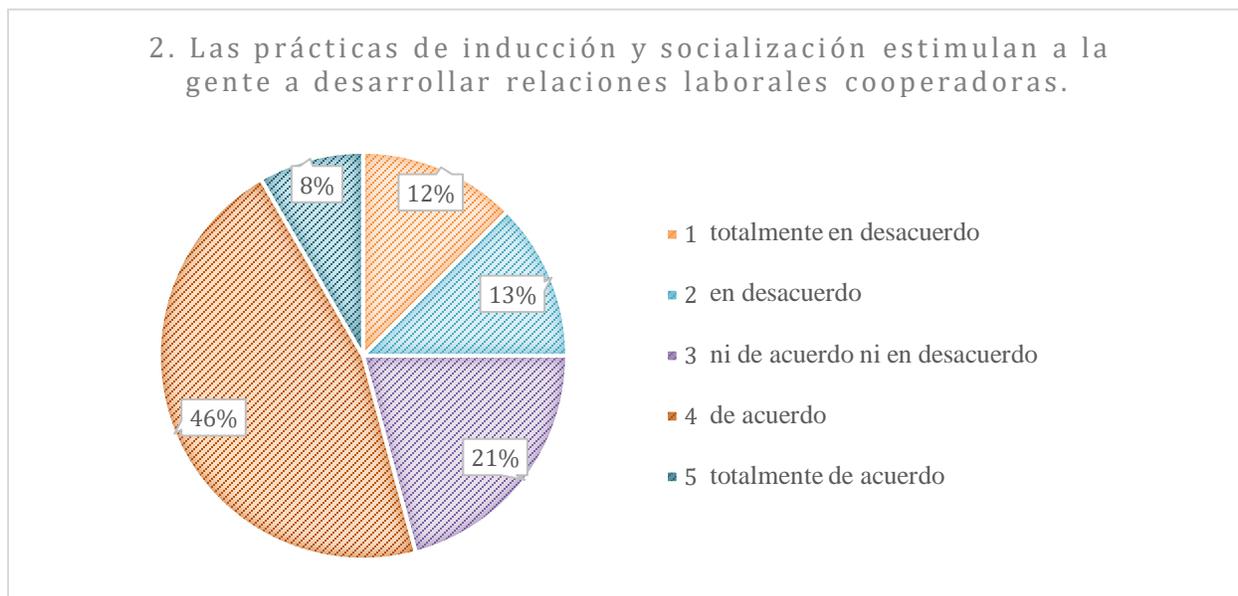
*Fuente:* elaboración propia.

En la gráfica 13 se puede apreciar que el 46% manifiesta esta ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 21% representa estar de acuerdo, por lo que el 17% afirma estar totalmente en desacuerdo, el 8% señala estar totalmente de acuerdo y el 8% indicó estar en desacuerdo.

La siguiente gráfica permite conocer que tanto el personal de la empresa cuenta sobre las prácticas de inducción y socialización que estimulen a las personas a desarrollar relaciones laborales cooperadoras.

### Gráfica 14

*Afirmación 2. Las prácticas de inducción y socialización estimulan a la gente a desarrollar relaciones laborales cooperadoras.*



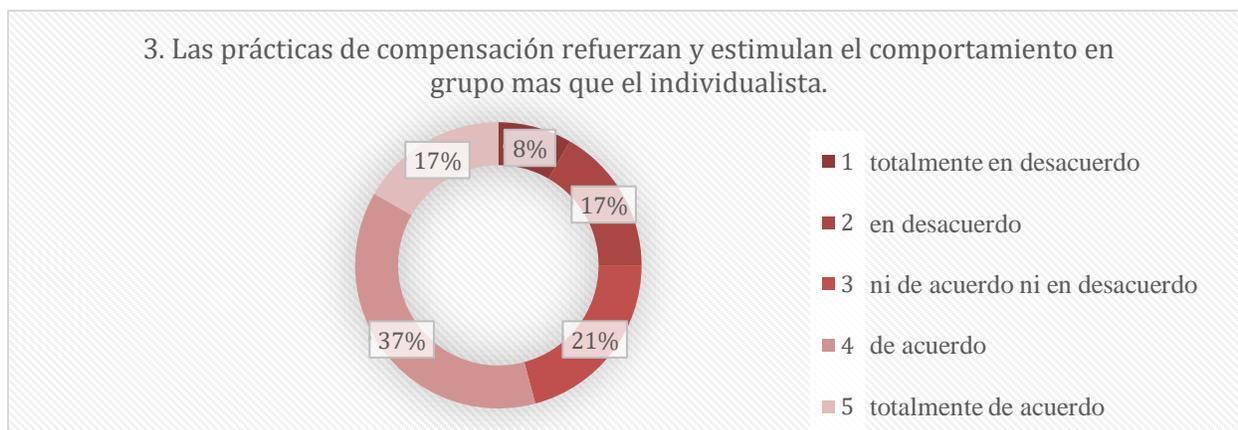
*Fuente:* elaboración propia.

En la gráfica 14 se observa que el 46% afirmó estar en desacuerdo, por lo que el 21% corresponde estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% representa estar en desacuerdo, el 12% significa estar totalmente en desacuerdo, por último, el 8% señaló estar totalmente de acuerdo. Esto quiere decir que tal vez exista algún área de la empresa en la que no cuenten con esas prácticas.

La siguiente gráfica se refiere a los resultados obtenidos con respecto a las prácticas de compensación que esta refuerce y estimulen el comportamiento en grupo que el individual.

### Gráfica 15

*Afirmación 3. Las prácticas de compensación refuerzan y estimulan el comportamiento en grupo más que el individualista.*



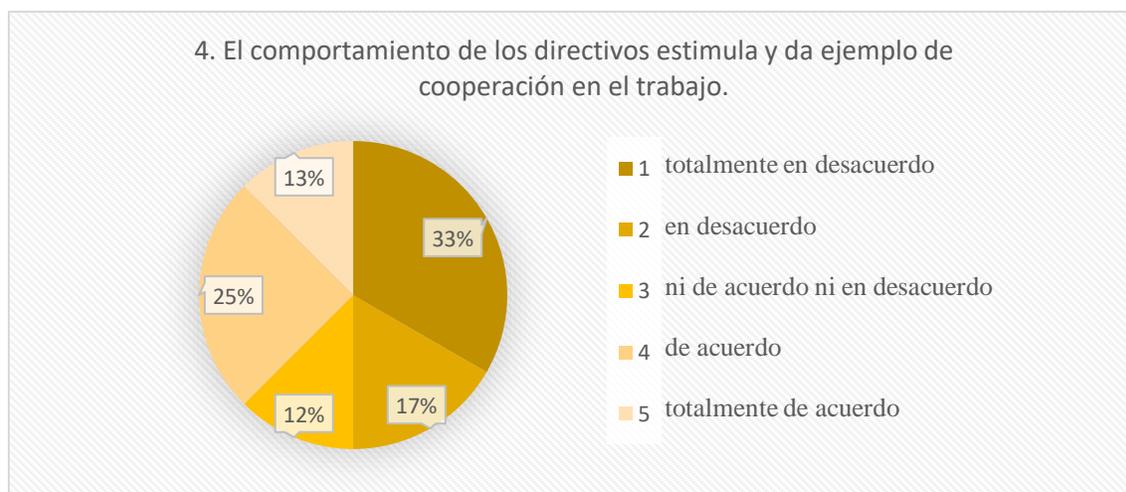
*Fuente:* elaboración propia.

En la gráfica 15 se observa que el 37% representa que están de acuerdo, el 21% afirmó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, solo el 17% corresponden estar totalmente de acuerdo, 17% muestra que están en desacuerdo y el 8% indicó estar totalmente en desacuerdo.

La siguiente gráfica muestra los resultados con respecto a la afirmación que se refiere que si el comportamiento de los directivos o gerente de la empresa estimulan ejemplo de cooperación en el trabajo y que los trabajadores consideren.

### Gráfica 16

*Afirmación 4. El comportamiento de los directivos estimula y da ejemplo de cooperación en el trabajo.*



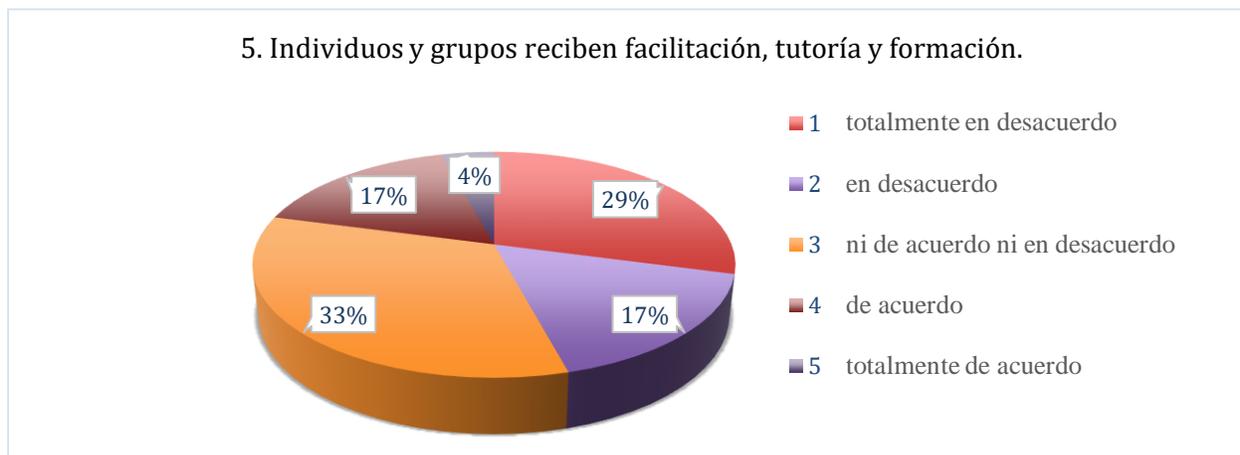
*Fuente:* elaboración propia.

En la gráfica 16 refleja que el 33% de los encuestados expresan estar totalmente en desacuerdo mientras que el 25% señaló estar de acuerdo, el 13% representa estar totalmente de acuerdo, el 17% indica estar en desacuerdo y el 12% manifiesta no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

La siguiente gráfica hace referencia a que si las personas del grupo reciben facilitación de información que requieran, los resultados se arrojan de la siguiente manera.

### Gráfica 17

*Afirmación 5. Individuos y grupos reciben facilitación, tutoría y formación.*



*Fuente:* elaboración propia.

En la gráfica 17 describe que el 33% corresponde estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 29% quienes indicaron estar totalmente en desacuerdo que los grupos reciban facilitación e información ante lo necesario, el 17% representa que están de acuerdo, el 17% afirmó estar de acuerdo, por último, el 4% señaló estar totalmente de acuerdo.

La siguiente gráfica, muestra los resultados de la afirmación que se refiere a que el personal asume seriamente la responsabilidad social de participar en actividades que esto estimule a las personas que se sientan parte de una comunidad grande.

### Gráfica 18

*Afirmación 6. Asumimos seriamente nuestra responsabilidad social y participamos en actividades que estimulan a la gente a sentirse parte de una comunidad más grande.*



*Fuente: elaboración propia.*

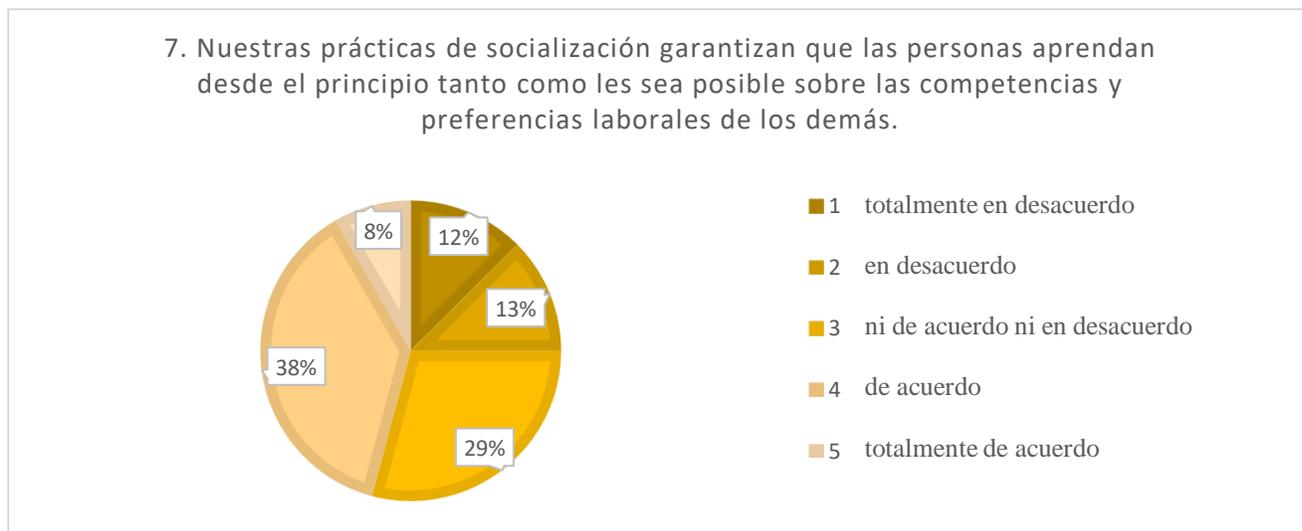
En esta gráfica 18 representa que el 33% señalaron estar de acuerdo y el 33% corresponde estar de acuerdo ni en desacuerdo que asumen seriamente su responsabilidad social de estimular a la gente que se sienta parte de una comunidad, el 21% señaló estar totalmente de acuerdo y el 13% manifiesta estar totalmente en desacuerdo.

#### **4.3.2. Análisis de los resultados del segundo elemento: la expansión de los límites.**

En la siguiente gráfica se muestran los resultados obtenidos con respecto a la afirmación que si las prácticas de socialización garantizan que las personas aprendan desde el principio como les sea posible sobre las competencias y preferencias laborales de los demás, los resultados se manifiestan de la siguiente manera.

### Gráfica 19

*Afirmación 7. Nuestras prácticas de socialización garantizan que las personas aprendan desde el principio tanto como les sea posible sobre las competencias y preferencias laborales de los demás.*



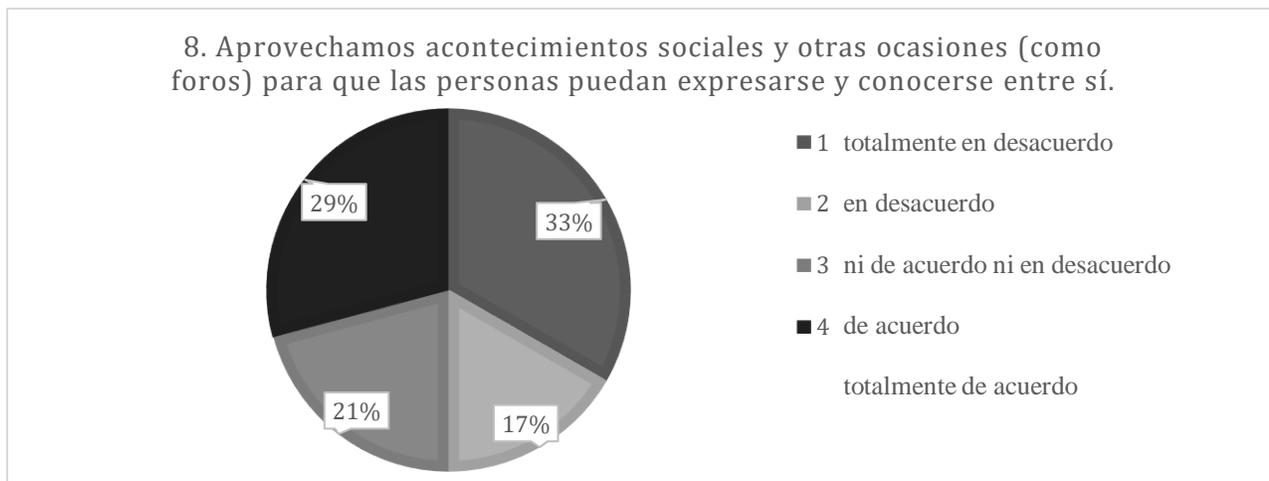
*Fuente: elaboración propia.*

En la gráfica 19 expresa que el 38% señaló estar de acuerdo, el 29% afirmó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 12% comprende estar totalmente en desacuerdo, en tanto que el 13% corresponde a que están en desacuerdo, el 8% indicó estar totalmente de acuerdo.

La siguiente gráfica muestra resultados con respecto a que cuando se realizan un tipo de conferencia o alguna reunión social de la cual aprovechen acontecimientos que les permita expresarse y conocerse entre ellos mismos.

### Gráfica 20

*Afirmación 8. Aprovechamos acontecimientos sociales y otras ocasiones (como foros) para que las personas puedan expresarse y conocerse entre sí.*



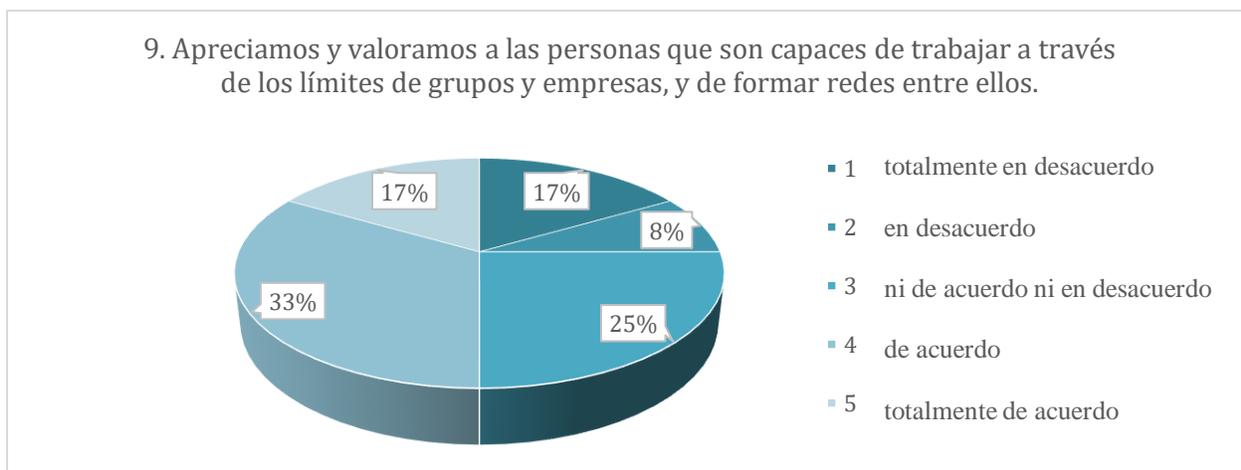
*Fuente: elaboración propia.*

En la gráfica 20 manifiesta que el 21% señaló que está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% seleccionó que están en desacuerdo, el 29% representa estar de acuerdo. El 33% corresponde que están totalmente en desacuerdo. Nadie indicó la puntuación 5 (totalmente de acuerdo).

La gráfica siguiente hace referencia de ser capaces de apreciar y valorar lo que as personas con capaces de trabajar a través de los límites de grupos como también hacer formas de relacionarse entre ellos.

### Gráfica 21

*Afirmación 9. Apreciamos y valoramos a las personas que son capaces de trabajar a través de los límites de grupos y empresas, y de formar redes entre ellos.*



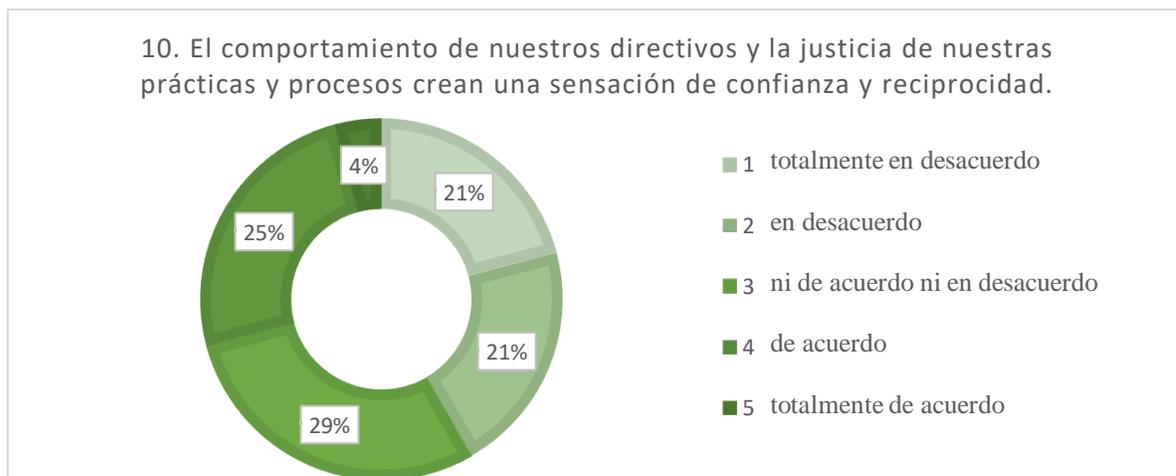
*Fuente: elaboración propia.*

En la gráfica 21 los resultados muestran que el 33% seleccionó estar de acuerdo mientras que el 25% representa estar ni de acuerdo ni en desacuerdo por lo que el 17% señalaron estar en desacuerdo y también el 17% corresponde estar totalmente en desacuerdo y el 8% indicó estar en desacuerdo. Esto significa que no todos aprovechan y valoran lo que las personas son capaces de trabajar a través de los límites y formar redes entre ellos.

En la siguiente gráfica muestra los resultados con referencia al comportamiento de sus jefes o gerente y las pruebas de sus prácticas crean una sensación de confianza y reciprocidad. Los resultados son los siguientes como se muestran a continuación.

## Gráfica 22

*Afirmación 10. El comportamiento de nuestros directivos y la justicia de nuestras prácticas y procesos crean una sensación de confianza y reciprocidad.*



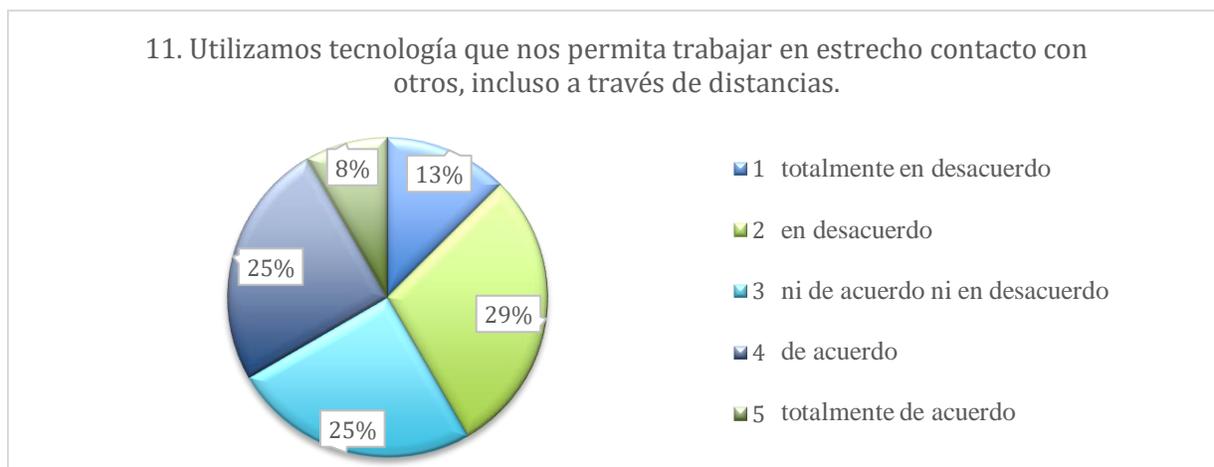
*Fuente: elaboración propia.*

En la gráfica 22 muestra que el 29% seleccionó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 25% indicó estar de acuerdo, el 21% corresponde a estar totalmente en desacuerdo y el 21% señala estar en desacuerdo, esto significa que aproximadamente el 42% concluye que no existe plenamente la confianza y reciprocidad entre ellos.

La siguiente gráfica hace referencia al uso de la tecnología les permita trabajar en estrecho contacto con los demás e incluso a la distancia, los resultados se muestran de la siguiente manera.

### Gráfica 23

*Afirmación 11. Utilizamos tecnología que nos permita trabajar en estrecho contacto con otros, incluso a través de distancias.*



*Fuente: elaboración propia.*

En la gráfica 23 describe que el 29% de los encuestados expresan estar en desacuerdo que no utilizan tecnología que les permita trabajar para solidar el contacto con otros, mientras que el 25% indica que están de acuerdo y por otra también el 25% señaló estar ni de acuerdo ni en desacuerdo ambas y el 13 % representa a estar totalmente en desacuerdo.

La siguiente gráfica muestra los resultados con respecto a que cuando apoyan a alguien más que atraviesa situaciones complicadas, estos lo hacen como parte de su desarrollo profesional, los resultados son como sigue.

### Gráfica 24

*Afirmación 12. Apoyamos a las personas que atraviesan fronteras y lo hacen como parte de su desarrollo profesional.*



*Fuente: elaboración propia.*

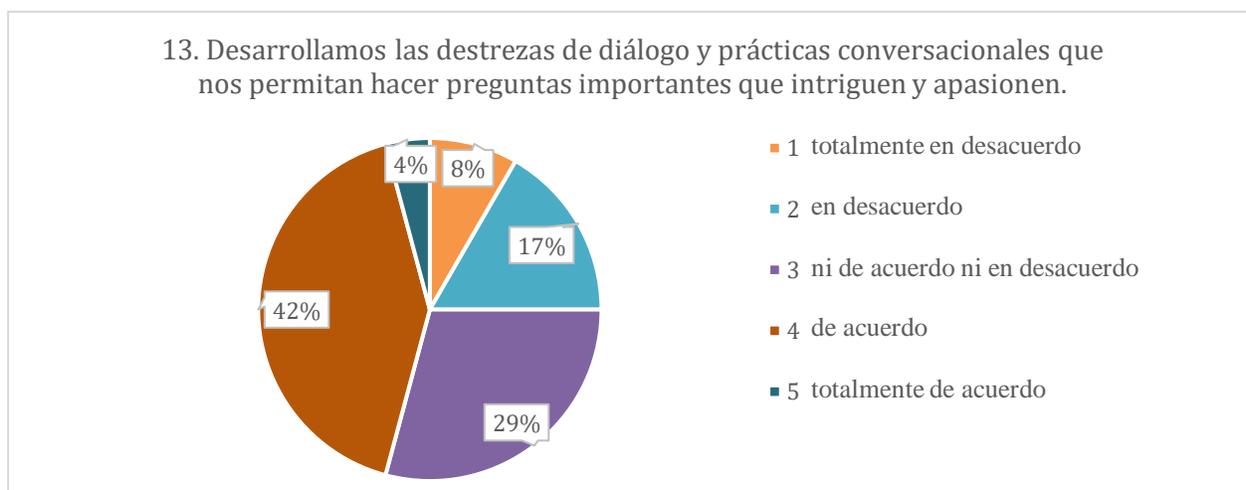
En la gráfica 24 los resultados son como sigue, el 29% seleccionó que están de acuerdo, mientras que el 25% expresa estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, luego el 21% representa estar totalmente de acuerdo, y el 13% señaló estar en desacuerdo y el 12% indicó estar totalmente en desacuerdo.

#### **4.3.3. Análisis de los resultados del cuarto elemento: un propósito vivificante.**

La siguiente gráfica describe los resultados con respecto a que, si desarrollan destrezas, diálogos y prácticas que les permita hacer preguntas de la cual les apasionen e intriguen.

### Gráfica 25

*Afirmación 13. Desarrollamos las destrezas de diálogo y prácticas conversacionales que nos permitan hacer preguntas importantes que intriguen y apasionen.*



*Fuente:* elaboración propia.

En esta gráfica indica que el 42% está de acuerdo mientras que el 29% señala no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 17% afirmó estar en desacuerdo, esto significa que el 46% si desarrollan destrezas de diálogos y prácticas que les permitan hacer preguntas que intriguen y apasionen; solo el 8% representa estar totalmente en desacuerdo y el 4% seleccionó estar totalmente de acuerdo.

La siguiente gráfica describe los datos con respecto a la afirmación que se refiere a la forma en que trabajan ponga énfasis la creación de espacio y tiempo que les ayude a reflexionar y hablar al respecto. Los resultados se describen como se muestra en la gráfica.

### Gráfica 26

*Afirmación 14. La forma en que trabajamos pone énfasis en la creación de espacio y tiempo para reflexionar y charlar.*



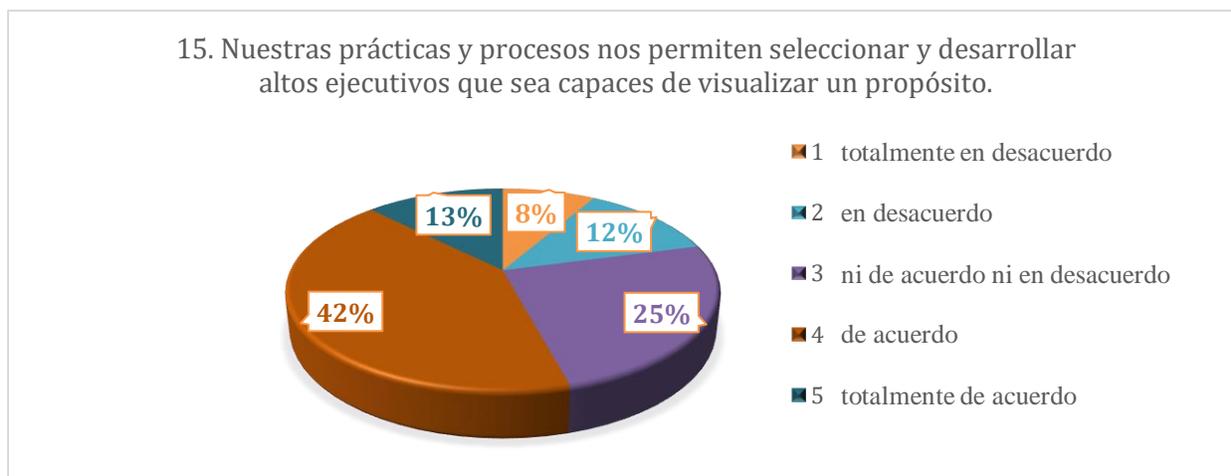
*Fuente:* elaboración propia.

En la gráfica se observa que el 33% manifiesta estar de acuerdo, mientras que el 25% corresponde estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 21% afirmó estar en desacuerdo, 13% señaló estar totalmente en desacuerdo, por último, el 8% seleccionó estar totalmente de acuerdo.

La siguiente gráfica indica los resultados de la afirmación con respecto a que las prácticas y procesos que conlleven a seleccionar y desarrollar altos ejecutivos o gerentes que sean capaces de visualizar los propósitos de la empresa. Los resultados se muestran como sigue.

### Gráfica 27

*Afirmación 15. Nuestras prácticas y procesos nos permiten seleccionar y desarrollar altos ejecutivos que sea capaces de visualizar un propósito.*



*Fuente: elaboración propia.*

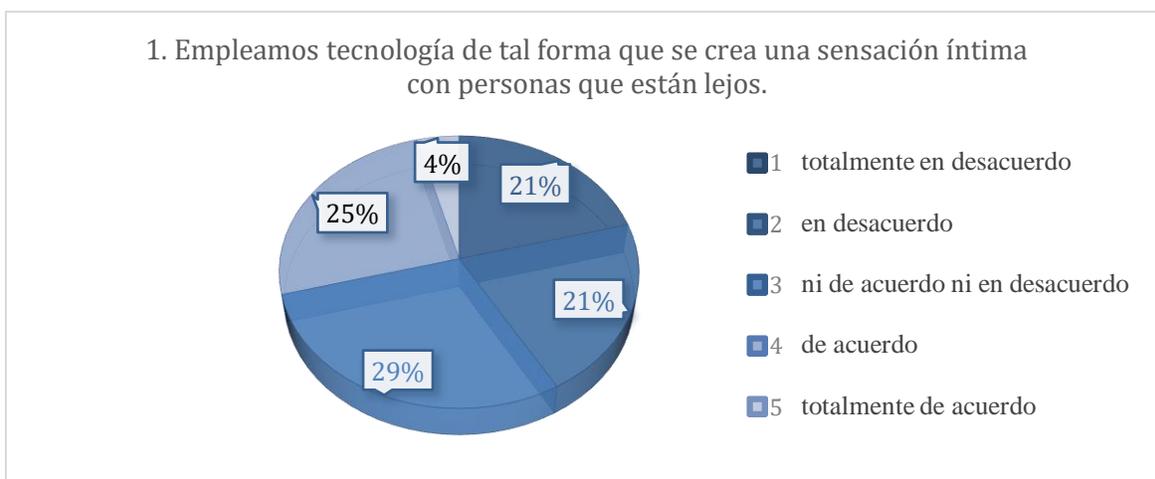
La gráfica muestra que el 42 % opinan estar de acuerdo que sus prácticas y procesos les permiten elegir un alto gerente que sea capaz de visualizar un propósito en la empresa. Mientras que el 25% indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 13% señaló estar totalmente de acuerdo, el 12% corresponde estar en desacuerdo y solo el 8% seleccionó estar totalmente en desacuerdo con la afirmación.

#### **4.3.4. Análisis de los resultados del cuarto elemento: Capacidad productiva.**

En la siguiente gráfica, se arroja el número de puntuaciones de la afirmación haciendo referencia el empleo de la tecnología y que esta crea una sensación de intimidad con personas que se encuentren lejos.

### Gráfica 28

*Afirmación 1. Empleamos tecnología de tal forma que se crea una sensación de intimidad con personas que están lejos.*



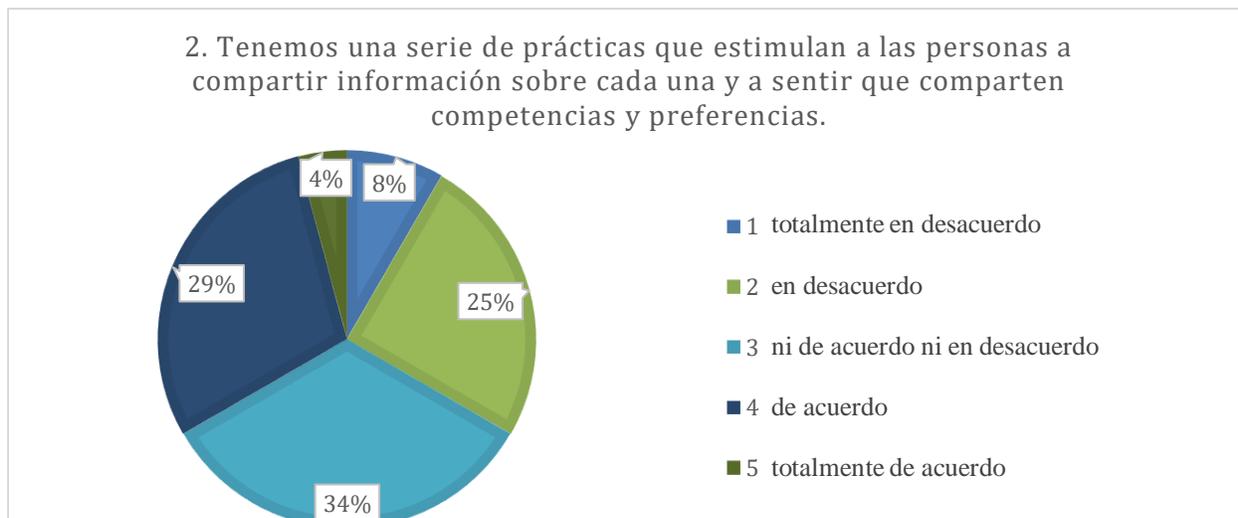
*Fuente:* elaboración propia.

En la gráfica 28 se observa el 29% afirmó que no están de acuerdo ni en desacuerdo mientras que el 25% corresponde estar de acuerdo, el 21% representa estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, esto significa que no se emplea la tecnología para crear esa sensación con las personas que se encuentren lejos, por otra parte el 4% señaló estar totalmente de acuerdo.

En la siguiente gráfica describe los resultados para saber si están de acuerdo o no de las prácticas que se estimulen a las personas que compartan información de cada uno de ellos y sientan por compartir competencias y preferencias.

### Gráfica 29

*Afirmación 2. Tenemos una serie de prácticas que estimulan a las personas a compartir información sobre cada una y a sentir que comparten competencias y preferencias.*



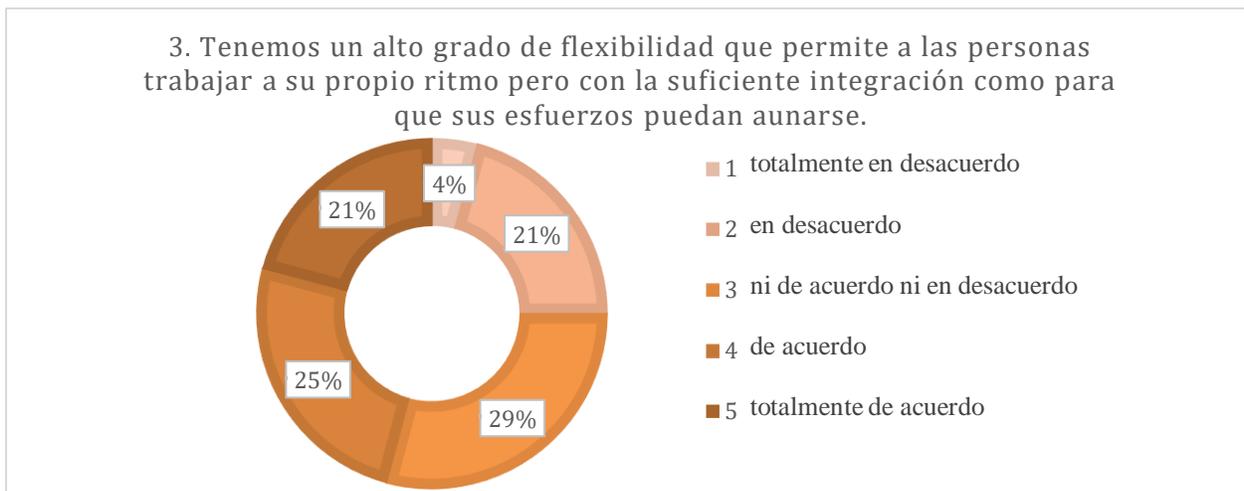
*Fuente: elaboración propia.*

En la gráfica 29 se analiza que el 34% de los encuestados expresa estar ni de acuerdo ni en desacuerdo que la empresa cuente con una serie de prácticas que estimulen a las personas y compartan información, competencias y preferencias; mientras que el 29% corresponde estar de acuerdo que tienen esas prácticas que los estimule. Por otra el 25% indicó estar en desacuerdo al respecto, el 8% seleccionó estar totalmente en desacuerdo y el 4% señaló estar totalmente de acuerdo.

En la siguiente gráfica describe si el personal de la empresa tiene un alto grado de flexibilidad que les permita trabajar a su ritmo con la suficiente integración para unir sus esfuerzos.

### Gráfica 30

*Afirmación 3. Tenemos un alto grado de flexibilidad que permite a las personas trabajar a su propio ritmo, pero con la suficiente integración como para que sus esfuerzos.*



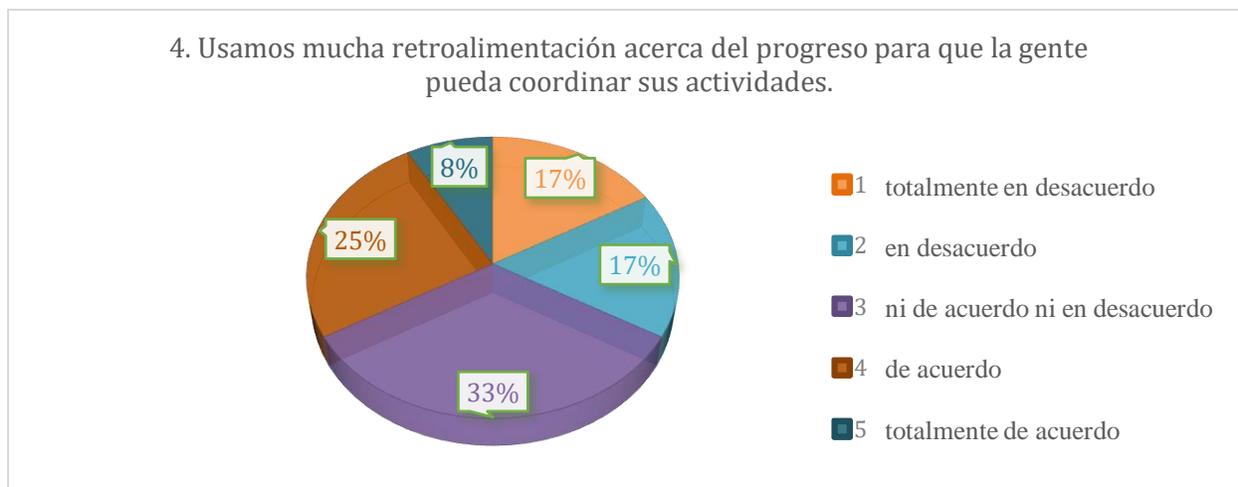
*Fuente:* elaboración propia.

En la gráfica 30 determina que el 34% manifiesta que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otra parte el 25% representa estar de acuerdo, 21% expresan que están totalmente de acuerdo, el 21% indicó estar en desacuerdo con la afirmación, al igual que el 21% seleccionó estar totalmente de acuerdo, solo el 4% seleccionó estar totalmente en desacuerdo.

La siguiente gráfica de la afirmación trata si el personal usa mucha retroalimentación de acuerdo a lo que van adquiriendo durante sus experiencias para coordinar sus actividades.

### Gráfica 31

*Afirmación 4. Usamos mucha retroalimentación acerca del progreso para que la gente pueda coordinar sus actividades.*



*Fuente: elaboración propia.*

En la gráfica 31 describe que el 33% de los encuestados expresan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, esto indica que no se usa mucha retroalimentación de acuerdo a la experiencia para coordinar sus actividades. El 25% indicó estar de acuerdo, mientras que el 17% señaló estar en desacuerdo y el también el 17% seleccionó estar totalmente en desacuerdo, solo el 8% representa estar totalmente de acuerdo.

La siguiente gráfica muestra el porcentaje que puntuaron con respecto al empleo de prácticas para solucionar conflictos que de la cual les facilite continuar con sus actividades en cuanto se haya solucionado el problema.

### Gráfica 32

*Afirmación 5. Empleamos prácticas de resolución de conflictos que facilitan sacar a flote los asuntos y trabajar sobre ellos.*



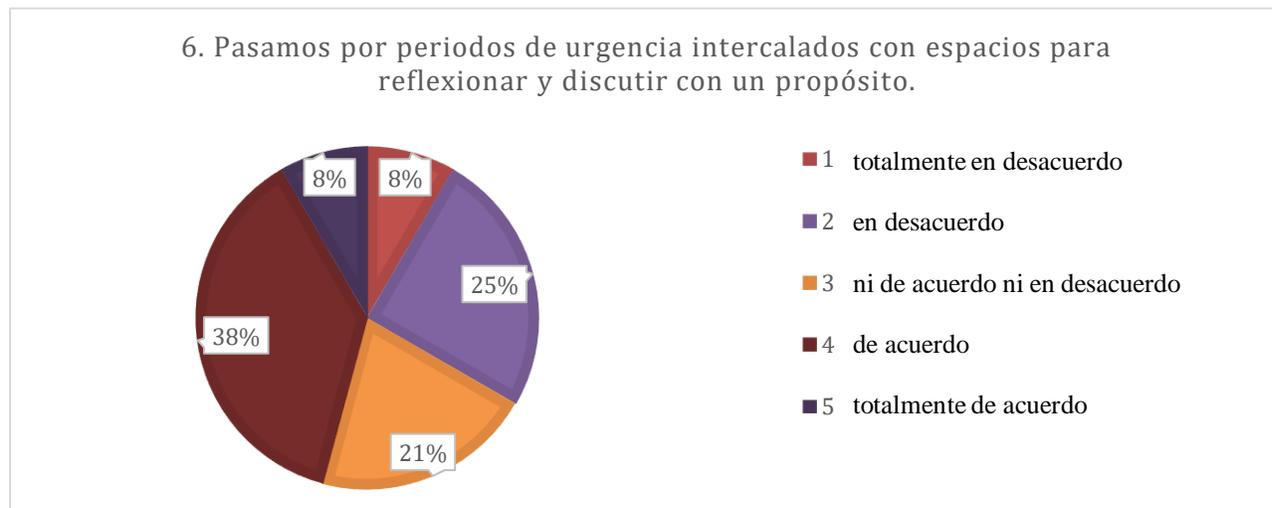
*Fuente:* elaboración propia.

En la gráfica 32 representa que el 46% opinan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo esto indica que no emplean prácticas que solucionen conflictos, mientras que el 25% representa estar de acuerdo, también el 25% señaló estar totalmente en desacuerdo, el 4% indicó estar totalmente de acuerdo, por último, la puntuación 2 (en desacuerdo) no fue seleccionado.

La siguiente gráfica muestra los resultados con respecto a la afirmación que si cuentan con un periodo de tiempo y espacio que utilicen enseguida para reflexionar o discutir con un propósito.

### Gráfica 33

*Afirmación 6. Pasamos por periodos de urgencia intercalados con espacios para reflexionar y discutir con un propósito.*



*Fuente:* elaboración propia.

En esta gráfica 33 el 38% representa estar de acuerdo, también se tiene que el 25% señaló que están en desacuerdo con la afirmación y el 21% corresponde estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 8% afirmó estar totalmente de acuerdo y también el 8% seleccionó estar totalmente en desacuerdo.

#### 4.4. Análisis de los resultados del rendimiento organizacional.

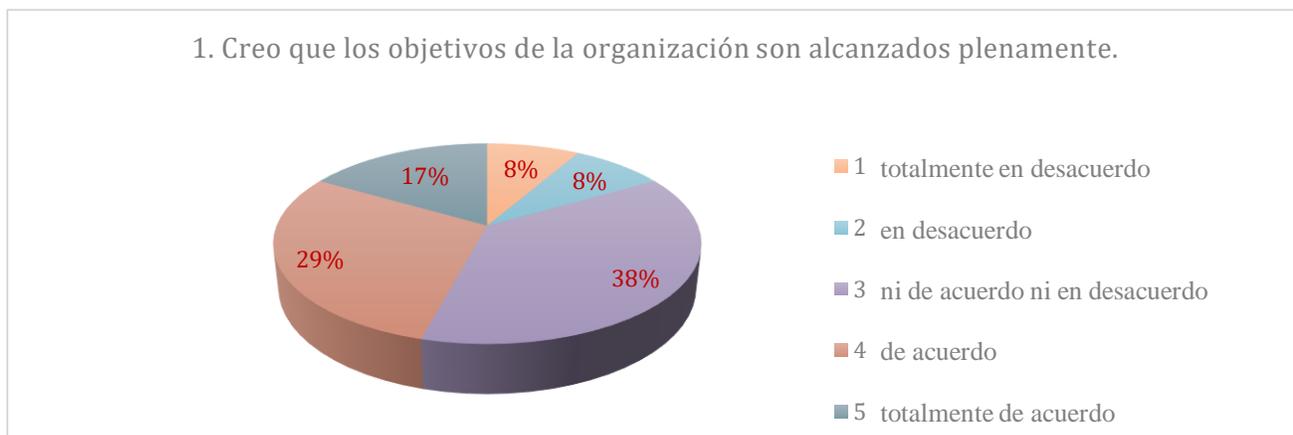
**Fase 3:** relacionar con el rendimiento organizacional, de la cual esto tiene relación con los elementos que componen el modelo que consiste en 5 ítems estos comprenden medidas de eficacia, eficiencia y dinámica competitiva.

En este apartado se explicarán los resultados obtenidos de cada una de las 5 afirmaciones.

En la siguiente gráfica hace referencia a los resultados obtenidos con respecto a los objetivos de la empresa hayan sido alcanzados plenamente. Los resultados son como sigue.

### Gráfica 34

*Afirmación 1. Creo que los objetivos de la organización son alcanzados plenamente.*



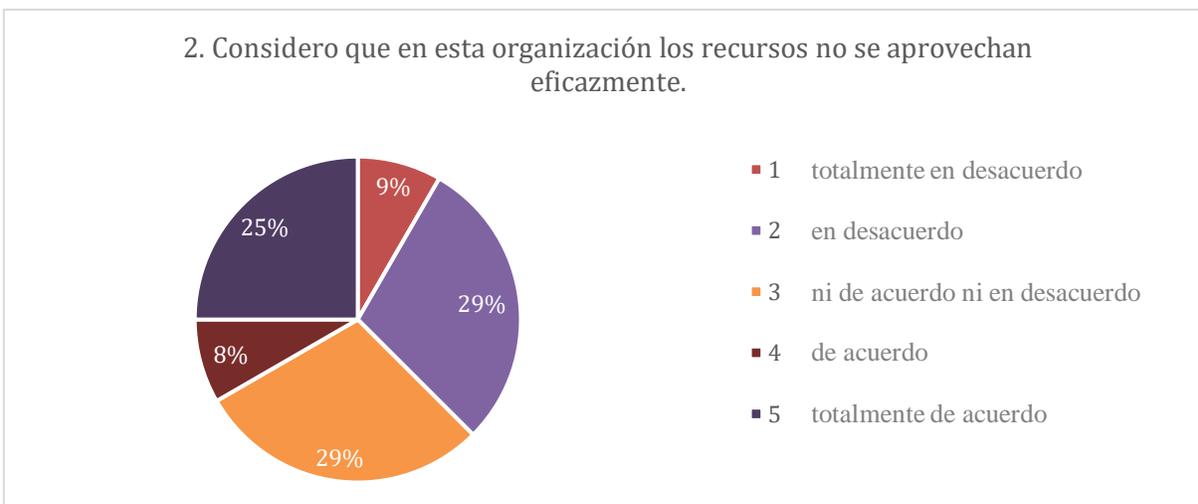
*Fuente:* elaboración propia.

En la gráfica 34 se observa que el 38% seleccionó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 29% indicó estar de acuerdo y solo el 17% corresponde estar totalmente de acuerdo esto significa que el 54% afirman que los objetivos de la organización son alcanzados como indica los objetivos de la empresa u organización, el 8% señaló estar en desacuerdo y el 8% afirmó estar totalmente en desacuerdo.

La siguiente gráfica hace referencia a los recursos si no son aprovechados o alcanzados correctamente como la empresa ofrece. Los resultados son como sigue.

### Gráfica 35

*Afirmación 2. Considero que en esta organización los recursos no se aprovechan eficazmente.*



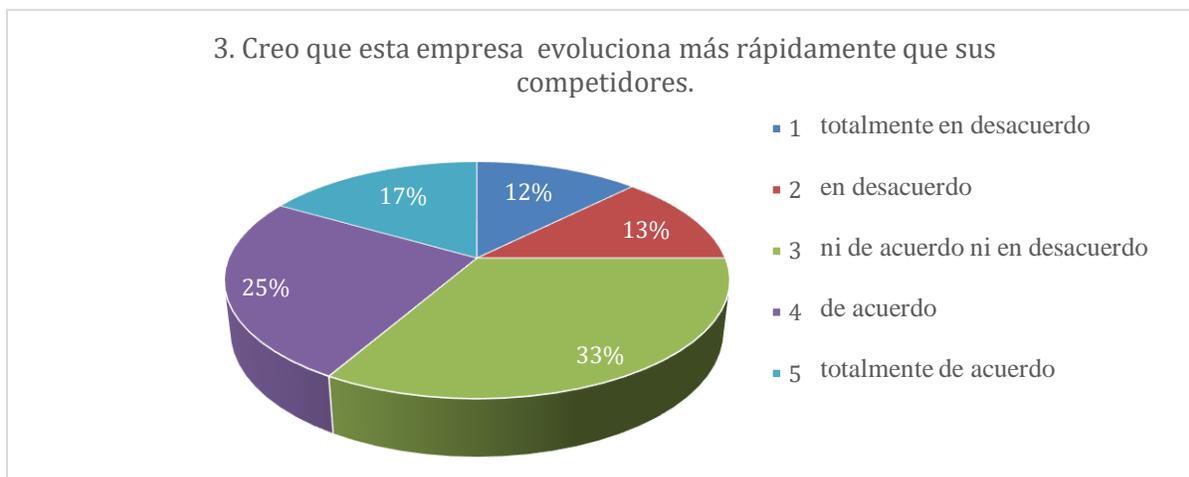
*Fuente: elaboración propia.*

En la gráfica 36 se observa que el 29% corresponde estar ni de acuerdo ni en desacuerdo como también el 29% indicó estar en desacuerdo, el 25% representa estar totalmente de acuerdo, esto significa que consideran que los recursos de la organización no son aprovechados correctamente, por lo que el 8% señaló estar de acuerdo y el 9% opinó estar totalmente en desacuerdo.

La siguiente gráfica es referente a que si la empresa está evolucionando rápidamente que sus competidores y demás empresas similares. Los resultados son como sigue.

### Gráfica 36

*Afirmación 3. Creo que esta empresa evoluciona más rápidamente que sus competidores.*



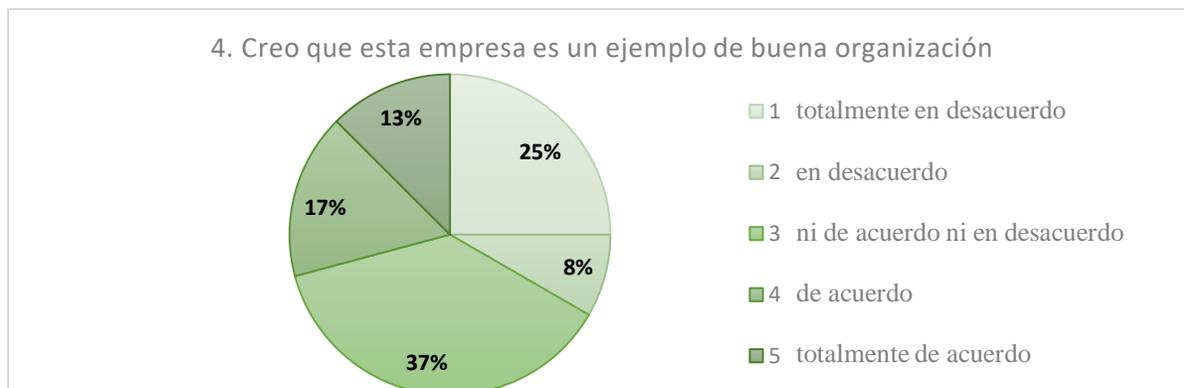
*Fuente: elaboración propia.*

La gráfica 36 indica que el 33% afirmó que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 25% indicó estar de acuerdo, esto significa que la empresa evoluciona más rápido que sus competidores, debido a que la suma de los porcentajes positivos es el 42%, por lo que el 17% señaló estar totalmente de acuerdo, el 13% corresponde estar en desacuerdo y el 12% seleccionó estar totalmente en desacuerdo.

La siguiente gráfica hace énfasis de la organización que existe en la empresa, si es buena o un ejemplo a seguir, los resultados son los siguientes.

**Gráfica 37**

*Afirmación 4. Creo que esta empresa es un ejemplo de buena organización*



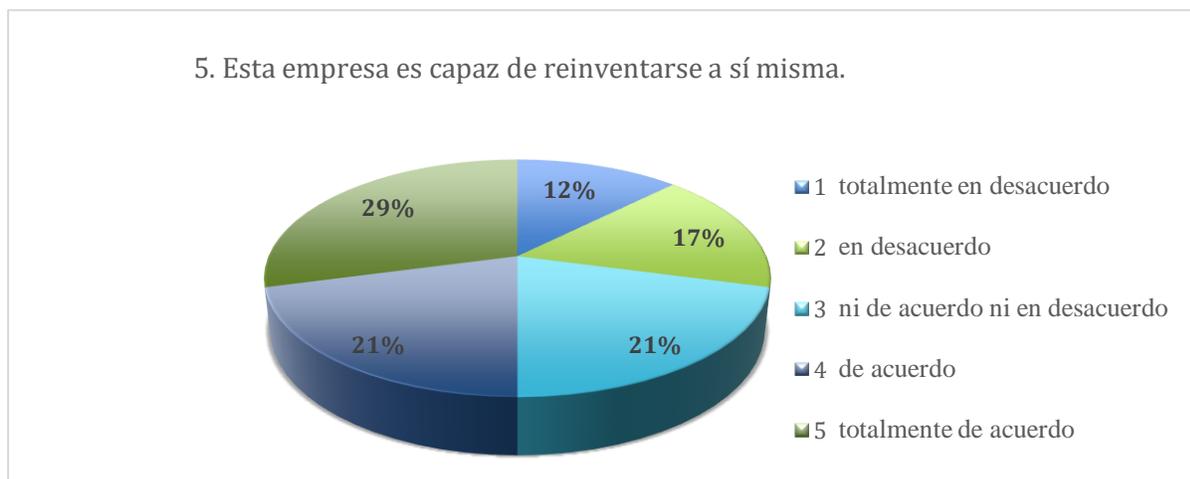
*Fuente: elaboración propia.*

La gráfica 37 indica que el 37% opinan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo que el 25% corresponde estar totalmente en desacuerdo), solo el 17% indicó estar de acuerdo, el 13% señaló estar totalmente de acuerdo, por último, el 8% seleccionó estar en desacuerdo.

La siguiente y última gráfica hace referencia a que, si la empresa tiene las capacidades de volver a inventarse por sí misma, los resultados fueron como sigue.

### Gráfica 38

*Afirmación 5. Esta empresa es capaz de reinventarse a sí misma.*



*Fuente:* elaboración propia.

Esta última gráfica indica que el 29% de los encuestados expresó estar totalmente de acuerdo, el 21% corresponde estar de acuerdo, también el 21% indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, por último, el 29% señaló estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

### Discusión de los resultados

Como conclusión a las interpretaciones de cada una de las gráficas, están divididas en 3 fases, mientras que se analizan cada uno de los elementos que componen el modelo Gratton la generación de los puntos calientes, en relación con el rendimiento organizacional en una empresa ferretera.

Se obtiene que, en relación al rendimiento, los encuestados del personal de la ferretería “La Oaxaqueña” determinaron que el 46% están de acuerdo con respecto a los objetivos de la organización son alcanzados plenamente, el 38% indicó totalmente en desacuerdo que los recursos de la organización no se aprovechen eficazmente, en la evolución competitiva de 42% corresponde afirmaron estar de acuerdo, por lo tanto el 33% manifestó estar de acuerdo que la

empresa sea un ejemplo de buena organización, el 50% expresó estar de acuerdo que la empresa es capaz de reinventarse.

Al analizar los ítems que componen cada uno de los elementos del modelo, con respecto a los “puntos calientes” se observa en el primer elemento (la mentalidad cooperadora), hace referencia a las prácticas de atracción y contratación del personal o estimula la selección de gente cooperadora, el resultado fueron que el 29% se siente identificado con dicha afirmación; con respecto a si las prácticas de inducción y socialización estimulan a las personas a desarrollar relaciones laborales cooperadoras el 54% concluyó estar de acuerdo con la afirmación, el 54% corresponde estar de acuerdo de que existen las prácticas de compensación que refuercen y estimulen el comportamiento en el grupo o individualista. En el comportamiento de los jefes o gerente de la empresa estimula o da cooperación en el trabajo, el 50% indicó estar en desacuerdo con la afirmación, por último, el 46% expresó estar en desacuerdo de que reciben individualmente o en grupos facilitación, tutoría o formación.

En el segundo elemento que es la expansión de los límites, hace referencia a las prácticas sociales les ayude a que las personas aprendan desde al principio tanto como le sean posible las competencias y preferencias laborales de los demás, el 46% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con la afirmación; el aprovechamiento de los acontecimientos sociales para que las personas puedan expresarse y conocerse entre sí, el 50% expresó que no están de acuerdo; el 50% afirmó estar de acuerdo que aprecian y valoran a las personas que son capaces de trabajar a través de los límites de grupos y empresas, al igual que formar redes entre ellos, el 42% de las personas encuestadas opinó estar en desacuerdo que el comportamiento del gerente o jefes de áreas y las evidencias de sus prácticas y procesos crean una sensación de confianza y reciprocidad. El uso de la tecnología que les permita trabajar minuciosamente en contacto con

otros e incluso a través de distancias el 42% afirmó estar en desacuerdo, esto significa que no cuentan el uso de la tecnología para tal finalidad, el 50% indicó estar de acuerdo apoyar a las personas que atraviesan fronteras ya que ellos lo hacen con la finalidad como parte de su desarrollo profesional.

En el tercer elemento el propósito vivificante se obtuvo que el 42% de los encuestados estuvieron de acuerdo a desarrollar destrezas de diálogos y prácticas de conversación que les permita hacer preguntas que les apasionen e intriguen. La forma en la que trabajan pone énfasis en la creación de tiempo y espacio para reflexionar y hablar, el 41% respondió estar de acuerdo con la afirmación. El 55% de los encuestado expresó que sus prácticas y procesos les permite seleccionar y desarrollar altos ejecutivos o gerentes que sean capaces de visualizar un propósito.

En el cuarto elemento que es la capacidad productiva, los resultados fueron que hace mención el uso de la tecnología para acercar y crear sensación con las personas que se encuentren lejos, fueron el 42% de los encuestados opinó no estar de acuerdo; el 42% de los encuestados expresó estar en desacuerdo tener una serie de práctica que estimulen a las personas a compartir información sobre cada una y a sentir que comparten competencias y preferencias, el 46% opinó estar de acuerdo tener un alto grado de flexibilidad que les permite trabajar a su propio ritmo, pero con la suficiente integración para que sus esfuerzos puedan unirse. El 34% expresa estar en desacuerdo en el uso de la retroalimentación acerca del progreso para que puedan coordinar sus actividades, el 33% opina estar de acuerdo lo que significa un empate en las percepciones de los encuestados. El empleo de prácticas de resolución de conflictos que faciliten salir de un asunto o trabajar en ello, 29% de los encuestados expresaron estar de acuerdo. El 42% afirmó estar de acuerdo pasar por periodos de urgencias con espacios intercalados que les permita reflexionar y discutir.



## Conclusiones

Como primer punto se puede mencionar que los objetivos de esta investigación fueron alcanzados correctamente, se obtuvieron los resultados deseados para su análisis.

Considerando como base la teoría de la empresa basada en sus recursos y capacidades de la cual se estableció dicho modelo que permitió describir la relación que existe entre los elementos que conforman el modelo y el rendimiento organizacional, la cual ambos cuestionarios fue aplicado por su contenido que lo integran, desde ahí descubrir todas las necesidades y percepciones de cada trabajador de la empresa como también la eficiencia, eficacia y dinámica competitiva de la empresa y que estas están fundamentadas en unos de los recursos más valiosos de la organización que es el capital humano; el constante aumento de la competencia muchos activos valiosos van perdiendo su valor y vigencia, no es suficiente mantener la ventaja competitiva que en esta incluye un papel muy importante que es el aprendizaje organizacional que al formarse como una capacidad dinámica en relación con el conocimiento que esto le permite generar renovar, redireccionar y reconstruir las competencias sosteniendo la constante mejora de los resultados empresariales.

Los componentes del modelo Gratton: mentalidad cooperadora, expansión de los límites, propósito vivificante y capacidad productiva y su relación y aplicación a una empresa ferretera, ha mostrado que el surgimiento de los “puntos calientes” en esta organización puede surgir puntos calientes, ya que estos son decisivos para la organización es la energía que alimenta las constantes mejoras de rendimiento y las fuentes de innovaciones constantes. Porque sin esta energía la organización pierde su ánimo y mueren. En los resultados se observa que hay zonas en la que la energía es reducida, por ejemplo, en el caso del uso de la tecnología del elemento de capacidad productiva en donde se menciona que si utilizan la tecnología con el fin de acercar a

las personas que están lejos, para crear una sensación íntima con ellos. También en el uso de las prácticas que estimulen a las personas a compartir información sobre sus experiencias y competencias de las actividades que realizan y cuál es su sentir, no existe una energía elevada, al igual que si se emplean prácticas para la resolución de conflictos y que esto facilite para sacar enseguida cualquier situación que se atravesase la empresa. Considerando en el elemento del propósito vivificante existe la probabilidad de que surjan los puntos calientes, dado el motivo que la mayoría de las respuestas fueron positivas, es necesario seguir trabajando en este aspecto, ya que esto afecta a lo que es el rendimiento organizacional que por sus resultados obtenidos tiene relación con los elementos que se describen anteriormente, por ejemplo donde indica que la empresa se considere como un ejemplo de organización, la mayoría indicó que no se sienten plenamente de acuerdo con ello, por otro lado también se obtuvo que los recursos de la organización no se aprovechan eficazmente. En la empresa si se refuerzan los elementos de este modelo, esto ayudará mucho a alcanzar correctamente los objetivos de la empresa y sea una ventaja competitiva ante sus competidores.

## **Recomendaciones**

Otorgar a los individuos la facilitación de tutoría e información que les permita hacer correctamente las actividades que desempeñan.

Impulsar las prácticas de atracción y contratación que estimulen la selección de gente cooperadora.

Trazar un programa de actividades que incremente la posibilidad de que en el futuro surjan espontáneamente puntos calientes en las áreas de interés empresarial estratégico.

Identificar y entender los puntos potenciales para asegurar la salud actual de la empresa y aumentar la probabilidad de que surjan estos puntos en áreas de necesidad claves del negocio.

Implementar prácticas para la resolución de conflictos y sacar a flote los asuntos a solucionar.

## Referencias

- Achinstein, P. (1967). *Problemas científicos y tecnológicos. Los modelos teóricos*. México: UNAM.
- Alonso Mungía, E. G., & Ocegueda Melgoza, V. (2006). *Teoría de las Organizaciones*. Zapopan, Jalisco, México: Umbral.
- Antonio García, J., & Garro, D. (05 de Octubre de 2017). *Diferencias entre rendimiento y desempeño laboral*. Obtenido de Waribo: <http://www.waribo.es>
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *JOUR*.
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1983). *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. New York: Academic Press.
- Campoy Aranda, T. J., & Gomes Araújo, E. (2015). Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos. *Manual básico para la realización de tesinas, tesis y trabajos de investigación*, 273-300.
- Colin Narver, J., Jacobson, R., & Slater, S. (1993). *Market orientation and business performance : an analysis of panel data*. Cambridge, Mass.
- DiarioAbierto.es. (19 de Octubre de 2011). “*Las empresas deberán apoyar a los equipos virtuales y aprender el trabajo en colaboración que favorecen las TIC*”. Obtenido de <https://www.diarioabierto.es/56893/%e2%80%9clas-empresas-deberan-apoyar-a-los-equipos-virtuales-y-aprender-el-trabajo-en-colaboracion-que-favorecen-las-tic%e2%80%9d>

Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 656-670.

Dyer, L., & Reeves, T. (2006). Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go? *CAHRS Working Paper Series*, 656-670.

Gago Huguet, A. (1999). *Modelos De Sistematizacion Del Proceso Enseñanza-Aprendizaje*. México: Trillas.

García, S. (24 de agosto de 2009). *Los punto calientes de Lynda Gratton*. Obtenido de Santi García.net: <https://www.santigarci.net/2009/08/los-puntos-calientes-de-lynda-gratton.html>

Gratton, L. (2004). *LindaGratton Biography*. Obtenido de <https://www.lyndagrattton.com/biography/>

Gratton, L. (2008). *Puntos calientes: espacios para el entusiasmo y la creatividad*. Barcelona: Granica.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw -Hill.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL.

M. Barra, A., & M. Gómez, N. (2013). Análisis del Rendimiento Organizacional a través del Modelo. Caso aplicado a una carrera de pregrado de una universidad estatal Chilena. *Formación universitaria*, 39-48.

Mosterin, J. (1978). Sobre el concepto de modelo. *Dialnet*, 131-141.

Porto Pérez, J., & Merino, M. (2008). *Definición de Rendimiento*. Obtenido de Definicion.DE: <https://definicion.de>

RAE. (2020). *Real Academia Española*. Obtenido de Asociación de Academias de la Lengua Española: <https://dle.rae.es>

Rohrbaugh, J., & Quinn, R. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 363-377.

Schvarstein, L. (2001). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

Suñé, A. (2004). *El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones*. Barcelona, España.: Universidad Politécnica de Cataluña.

Vázquez, H. (28 de Julio de 2010). *Estrategias de cambio basadas en las personas modelo lynda gratton: Slideshare*. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/hmvg06/estrategias-de-cambio-basadas-en-las-personas-modelo-lynda-gratton>

Wason, J., & Robinson, S. (2003). Adjusting for risk in comparing the performances of male- and female-controlled SMEs. *Journal of Business Venturing*, 773-788.

## Anexos

### Anexo 1. Cuestionario Diagnóstico de los primeros 3 elementos esenciales de los puntos calientes.

Diagnóstico de los primeros 3

elementos esenciales de los puntos calientes.

El objetivo de esta investigación es analizar el rendimiento organizacional de la empresa Ferretera "LA Oaxaqueña" basado en el Modelo Gratton. Identificando las perspectivas y actitudes de los trabajadores, como también conocer las debilidades, fortalezas, la forma en que afrontan los desafíos que se presentan dentro de la organización y los factores que influyen en su motivación, energía y la expansión de los límites. EL USO DE LA INFORMACIÓN SE MANEJARÁ DE MANERA CONFIDENCIAL, NO SE PUBLICARÁN SUS DATOS.

\* Obligatorio

1. Nombre completo: \*

2. Sexo. \*

Femenino

Masculino

Edad. \*

El valor debe ser un número.

Nivel profesional ( Si usted aún se encuentra cursando algún nivel de estudio, favorde especificar en la opción "otro" ). \*

Preparatoria

Licenciatura

Maestría

Doctorado

Otras

Antigüedad laborando en la empresa. (Mencione solo el número de año (s)) \*

El valor debe ser un número.

## Diagnóstico de los primeros 3 elementos esenciales de los puntos calientes.

Diagnóstico de los primeros 3 elementos esenciales de los puntos calientes. \*

*Considere cada afirmación y asígnele una puntuación de 1 a 5, usando la siguiente escala: 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (ni de acuerdo ni desacuerdo), 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo).*

	1	2	3	4	5
1. Dentro del grupo hay buena voluntad.	<input type="radio"/>				
2. Aquí las personas cooperan con buena actitud entre sí.	<input type="radio"/>				
3. Gente de fuera del grupo comparte frecuentemente lo que sabe y percibe con gente de mi grupo.	<input type="radio"/>				
4. La gente de fuera del grupo se muestra positiva y entusiasta en cuanto a trabajar conmigo y mis colegas.	<input type="radio"/>				
5. Muchas veces colaboro en equipo de trabajo o proyecto con personas de mi grupo.	<input type="radio"/>				
6. Me entusiasma y me seduce el trabajo que hago.	<input type="radio"/>				
7. Las tareas que desempeño tienen sentido y están de acuerdo con mis propios valores.	<input type="radio"/>				
8. Me parece que el trabajo que hago está de acuerdo con la visión de la empresa.	<input type="radio"/>				

**Anexo 2. Cuestionario posibles puntos de influencia para que surja un punto caliente y rendimiento organizacional.**

Mentalidad cooperadora \*

*Considere cada afirmación y asígnele una puntuación de 1 a 5, usando la siguiente escala: 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (ni de acuerdo ni desacuerdo), 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo).*

	1	2	3	4	5
1. Las prácticas de atracción y contratación estimulan la selección de gente cooperadora.	<input type="radio"/>				
2. Las prácticas de inducción y socialización estimulan a la gente a desarrollar relaciones laborales cooperadoras.	<input type="radio"/>				
3. Las prácticas de compensación refuerzan y estimulan el comportamiento en grupo más que el individualista.	<input type="radio"/>				
4. El comportamiento de los directivos estimula y da ejemplo de cooperación en el trabajo.	<input type="radio"/>				
5. Individuos y grupos reciben facilitación, tutoría y formación.	<input type="radio"/>				
6. Asumimos seriamente nuestra responsabilidad social y participamos en actividades que estimulan a la gente a sentirse parte de una comunidad más grande.	<input type="radio"/>				

La expansión de los límites. \*

*Considere cada afirmación y asígnele una puntuación de 1 a 5, usando la siguiente escala: 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (ni de acuerdo ni desacuerdo), 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo).*

	1	2	3	4	5
7. Nuestras prácticas de socialización garantizan que las personas aprendan desde el principio tanto como les sea posible sobre las competencias y preferencias laborales de los demás.	<input type="radio"/>				
8. Aprovechamos acontecimientos sociales y otras ocasiones (como foros) para que las personas puedan expresarse y conocerse entre sí.	<input type="radio"/>				
9. Apreciamos y valoramos a las personas que son capaces de trabajar a través de los límites de grupos y empresas, y de formar redes entre ellos.	<input type="radio"/>				
10. El comportamiento de nuestros directivos y la justicia de nuestras prácticas y procesos crean una sensación de confianza y reciprocidad	<input type="radio"/>				
11. Utilizamos tecnología que nos permita trabajar en estrecho contacto con otros, incluso a través de distancias.	<input type="radio"/>				
12. Apoyamos a las personas que atraviesan fronteras y lo hacen como parte de su desarrollo profesional.	<input type="radio"/>				

Un propósito vivificante. \*

Considere cada afirmación y asígnele una puntuación de 1 a 5, usando la siguiente escala: 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (ni de acuerdo ni desacuerdo), 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo).

	1	2	3	4	5
13. Desarrollamos las destrezas de diálogo y prácticas conversacionales que nos permitan hacer preguntas importantes que intriguen y apasionen.	<input type="radio"/>				
14. La forma en que trabajamos pone énfasis en la creación de espacio y tiempo para reflexionar y charlar.	<input type="radio"/>				
15. Nuestras prácticas y procesos nos permiten seleccionar y desarrollar altos ejecutivos que sea capaces de visualizar un propósito.	<input type="radio"/>				

Capacidad productiva. \*

Considere cada afirmación y asígnele una puntuación de 1 a 5, usando la siguiente escala: 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (ni de acuerdo ni desacuerdo), 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo).

	1	2	3	4	5
1. Empleamos tecnología de tal forma que se crea una sensación íntima con personas que están lejos.	<input type="radio"/>				
2. Tenemos una serie de prácticas que estimulan a las personas a compartir información sobre cada una y a sentir que comparten competencias y preferencias.	<input type="radio"/>				
3. Tenemos un alto grado de flexibilidad que permite a las personas trabajar a su propio ritmo pero con la suficiente integración como para que sus esfuerzos puedan aunarse.	<input type="radio"/>				
4. Usamos mucha retroalimentación acerca del progreso para que la gente pueda coordinar sus actividades.	<input type="radio"/>				
5. Empleamos prácticas de resolución de conflictos que facilitan sacar a flote los asuntos y trabajar sobre ellos.	<input type="radio"/>				
6. Pasamos por periodos de urgencia intercalados con espacios para reflexionar y discutir con un propósito.	<input type="radio"/>				

## Rendimiento organizacional \*

Considere cada afirmación y asígnele una puntuación de 1 a 5, usando la siguiente escala: 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (ni de acuerdo ni desacuerdo), 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo).

	1	2	3	4	5
Creo que los objetivos de la organización son alcanzados plenamente.	<input type="radio"/>				
Considero que en esta organización los recursos no se aprovechan eficazmente.	<input type="radio"/>				
Creo que esta empresa evoluciona más rápidamente que sus competidores.	<input type="radio"/>				
Creo que esta empresa es un ejemplo de buena organización	<input type="radio"/>				
Esta empresa es capaz de reinventarse a sí misma.	<input type="radio"/>				

## Glosario

Idiosincrásico: De la idiosincrasia o relacionado con ella.

Idiosincrasia: La idiosincrasia es el conjunto de ideas, comportamiento, actitudes particulares o propios de un individuo, grupo o colectivo humano, generalmente para con otro individuo o grupo humano.

Subsumir: primera definición: incluir algo como componente en una síntesis o clasificación más amplia.

Segunda definición: Considerar algo como parte de un conjunto más amplio o como caso particular sometido a un principio o norma general.