



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

**Desarrollo Organizacional y Equipos de Alto Desempeño con el
enfoque de Balanced Scorecard
TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración especialidad Alta Dirección

Presenta
Erika María Alanís Arias

Santiago de Querétaro, 2021



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

Desarrollo Organizacional y Equipos de Alto Desempeño con el enfoque
de Balanced Scorecard

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración con especialidad Alta Dirección

Presenta:

Erika Maria Alanis Arias

Dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal García

SINODALES

Dra. Ma. Luisa Leal García

Presidente

Dr. Martín Vivanco Vargas

Secretario

Mtra. María Elena Díaz Calzada

Vocal

Mtro. Francisco Sánchez Rayas

Suplente

Mtra. Olga Beatriz Vidal Herrera

Suplente

Dr. Martín Vivanco Vargas

Director de la Facultad

Dra. Josefina Morgan Beltrán

Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario

Santiago de Querétaro

2021

México



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

Desarrollo Organizacional y Equipos de Alto Desempeño con el enfoque de Balanced Scorecard

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Maestro en Administración con Área terminal en Alta Dirección

Presenta:

Erika Maria Alanís Arias

Dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal García

Co-dirigido por:

Nombre Completo del Co-Director del Trabajo.

Dra. Ma. Luisa Leal García

Presidente

Dr. Martin Vivanco Vargas

Secretario

Mtra. Maria Elena Diaz Calzada

Vocal

Mtro. Francisco Sánchez Rayas

Suplente

Mtra. Olga Beatriz Vidal Herrera

Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

SEPTIEMBRE 2021

México

RESUMEN

Hoy en día sabemos que el éxito o fracaso de las organizaciones depende de su capital humano, de la potencialización no solo de sus competencias técnicas o hard skills, sino que también es importante el desarrollo de sus competencias cardinales o soft skills estas se fortalecen desde el autoconocimiento del individuo, siendo estas hoy en día prioritarias para las empresas concediéndoles mayor importancia , ya que estas les proporcionan al personal mayor adaptabilidad y empatía a la cultura organizacional de la empresa. En este estudio se podrán determinar las competencias cardinales del capital humano con el que se cuenta y a través de las matrices donde se muestran los indicadores estratégicos para la formación y fortalecimiento de equipos de alto desempeño, analizar si se cumple o no con las características de estos y generar estrategias que permitan su desarrollo, además de permitir la toma de decisión acerca de su capital humano, que personal se debe desarrollar o potencializar y a cuál se debe dar seguimiento para que no se convierta en un problema para la organización. El presente estudio de Desarrollo Organizacional se realizó a la empresa Grupo Once[®], a 177 personas que corresponden al 94.65% del total de su personal. El objetivo general del estudio es identificar la relación que existe del Desarrollo Organizacional y los equipos de alto desempeño con el enfoque de balanced scorecard, analizando al capital humano desde su esencia sus soft skills o competencias cardinales a través del autoconocimiento, observando el impacto en los equipos de alto desempeño a través de indicadores del balanced scorecard, permitiendo describir las características del Desarrollo Organizacional de la empresa, describir las características de sus equipos observando si cumplen con las características de los equipos de Alto Desempeño, esto a través de indicadores de Balanced Scorecard que permitan la toma de decisión para la alta dirección.

(PALABRAS CLAVE: competencias, desarrollo organizacional, indicadores, balanced scorecard, autoconocimiento, equipos de alto desempeño.)

SUMMARY

Nowadays we know that the success or failure of organizations depends on their human capital, on the potentialization not only of their technical competencies or hard skills, but also on the development of their cardinal competencies or soft skills, which are strengthened from the self-knowledge of the individual, being these nowadays a priority for companies, giving them greater importance, since they provide the personnel with greater adaptability and empathy to the organizational culture of the company. In this study it will be possible to determine the cardinal competencies of the human capital available and through the matrices where the strategic indicators for the formation and strengthening of high performance teams are shown, analyze whether or not the characteristics of these are met and generate strategies that allow their development, in addition to allowing the decision making about their human capital, which personnel should be developed or potentiated and which should be followed up so that they do not become a problem for the organization. This Organizational Development study was carried out at Grupo Once®, with 177 people, corresponding to 94.65% of its total personnel. The general objective of the study is to identify the relationship between Organizational Development and high performance teams with the balanced scorecard approach, analyzing human capital from its essence, its soft skills or cardinal competencies through self-knowledge, observing the impact on high performance teams through balanced scorecard indicators, allowing to describe the characteristics of the Organizational Development of the company, to describe the characteristics of its teams observing if they comply with the characteristics of the High Performance teams, this through Balanced Scorecard indicators that allow the decision making for the top management.

(KEY WORDS: competencies, organizational development, indicators, balanced scorecard, self-knowledge, high performance teams.)

DEDICATORIAS

A mis padres: apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida, mi ejemplo de sencillez, compromiso y entrega, mi refugio seguro.

A mis hijas Valeria, María Alexa y Vannya: mi fuerza, mi fortaleza de amor incondicional, gracias por su paciencia, por enseñarme a sonreír y a no perder nunca la esperanza de que todo es posible si lo haces con el corazón, son mi luz.

AGRADECIMIENTOS.

A mi director de tesis Dra. Ma. Luisa Leal García además de sus conocimientos agradezco su apoyo y su valioso tiempo.

Al Doctor Raúl Ernesto González Pinto a quien agradezco su apoyo incondicional, su dedicación y sus conocimientos transmitidos que me permitieron la realización de este trabajo.

A cada uno de mis sinodales Dr. Martin Vivanco Vargas, Mtra. Maria Elena Díaz Calzada, Mtro. Francisco Sanchez Rayas, Mtra. Olga Beatriz Vidal Herrera por su tiempo y asesoría.

A la Dra. Patricia Luna Vilchis por su asesoría en los formatos APA y UAQ.

A todos mis maestros de la maestría que me compartieron sus conocimientos y de quienes he aprendido.

Al L.C. Arturo Sanchez CEO. de Grupo Once por facilitarme el acceso a la organización y poder realizar el estudio de desarrollo organizacional a todo su personal.

ÍNDICE

| | Página |
|---|---------------|
| I Resumén | I |
| II Summary | II |
| III Dedicatoria | III |
| IV Agradecimientos | IV |
| V Índice | V |
| VI Índice de Tablas | X |
| VII Índice de Figuras | XIV |
| | |
| 1 Introducción | 1 |
| 2. Marco teórico | 7 |
| 2.1. Desarrollo organizacional | 7 |
| 2.1.1. Conceptos de desarrollo organizacional | 7 |
| 2.1.2. Objetivos de desarrollo organizacional | 10 |
| 2.1.3. Valores de desarrollo organizacional | 13 |
| 2.1.4. Indicadores de desarrollo organizacional | 14 |
| 2.1.5. Modelos de desarrollo organizacional | 15 |
| 2.1.6. Fases de desarrollo organizacional | 18 |
| 2.1.7. ¿Cómo se aplica el desarrollo organizacional | 19 |
| 2.1.8. Historia y origen de desarrollo organizacional | 21 |
| 2.2. Balance de Scorecard | 27 |
| 2.2.1. Perspectiva financiera | 37 |
| 2.2.2. Perspectiva del cliente | 38 |
| 2.2.3. Perspectiva procesos internos | 39 |
| 2.2.4. Perspectiva del aprendizaje y mejora | 40 |

| | | |
|--------|---|----|
| 2.3. | Equipos de alto desempeño | 41 |
| 2.3.1. | ¿Cómo conformar y liderar equipos de alto desempeño? | 43 |
| 2.3.2. | Positividad y conectividad en equipos de alto desempeño | 49 |
| 2.3.3. | Google en su camino para encontrar el equipo perfecto | 52 |
| 3. | Características de la empresa de estudio institución Grupo Once | 54 |
| 3.1. | Misión | 55 |
| 3.1. | Visión | 55 |
| 3.2. | Valores | 55 |
| 4. | Características de la investigación | 58 |
| 4.1. | Justificación | 58 |
| 4.2. | Planteamiento del problema | 58 |
| 4.2.1. | Pregunta de investigación | 59 |
| 4.3. | Objetivos | 59 |
| 4.3.1. | Objetivo general | 59 |
| 4.3.2. | Objetivos específicos | 59 |
| 4.4. | Tamaño muestra | 60 |
| 4.5. | Tipo de muestra | 60 |
| 4.6. | Hipótesis | 61 |
| 5. | Metodología | 62 |
| 5.1. | Diseño del estudio | 62 |
| 5.2. | Tipo de estudio | 62 |
| 5.3. | Instrumentos | 62 |
| 5.3.1. | Test de Eneagrama | 63 |
| 5.3.2. | Test de evaluación de competencia del equipo de trabajo | 73 |
| 5.3.3. | Test de estilos de cultura organizacional | 74 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 5.3.4. | Test de ejercicios de visualización organizacional | 83 |
| 5.3.5. | Test PCQ12 de Gallup | 83 |
| 5.3.6. | Test de engagement de Kenexa Research Institute | 84 |
| 5.4. | Procedimiento Diseño Metodológico fases del estudio | 85 |
| 5.5. | Procesamiento de la información | 85 |
| 5.5.1. | Resultados particulares y conclusiones Aguascalientes | 87 |
| 5.5.2. | Resultados particulares y conclusiones Celaya | 98 |
| 5.5.3. | Resultados particulares y conclusiones Culiacán | 107 |
| 5.5.4. | Resultados particulares y conclusiones León | 116 |
| 5.5.5. | Resultados particulares y conclusiones León Tesorería | 126 |
| 5.5.6. | Resultados particulares y conclusiones Querétaro | 135 |
| 5.5.7. | Resultados particulares y conclusiones Querétaro Contabilidad | 143 |
| 5.5.8. | Resultados particulares y conclusiones Torreón | 153 |
| 5.5.9. | Resultados particulares y conclusiones Zacatecas | 164 |
| 6. | Resultados generales y Discusión | 175 |
| 6.1. | Comprobación de la hipótesis | 186 |
| 6.2. | Conclusiones generales y Sugerencias | 187 |

| | | |
|---------|---|-----|
| | Referencia | 192 |
| | Anexos | |
| Anexo A | Abreviaturas | 196 |
| Anexo B | Matriz de resultados generales de Grupo Once Aguascalientes. | 197 |
| Anexo C | Matriz de resultados generales de Grupo Once Celaya. | 198 |
| Anexo D | Matriz de resultados generales de Grupo Once Culiacán | 199 |
| Anexo E | Matriz de resultados generales de Grupo Once León | 200 |
| Anexo F | Matriz de resultados generales de Grupo Once León-Tesorería | 201 |
| Anexo G | Matriz de resultados generales de Grupo Once Querétaro | 202 |
| Anexo H | Matriz de resultados generales de Grupo Once Querétaro-Contabilidad | 203 |
| Anexo I | Matriz de resultados generales de Grupo Once Torreón | 204 |
| Anexo J | Matriz de resultados generales de Grupo Once Zacatecas | 205 |
| Anexo K | Matriz de resultados general Grupo Once | 206 |
| Anexo L | Test de Eneagrama | 207 |
| Anexo M | Test de competencias de Equipo de Dyer | 218 |
| Anexo N | Test de Estilos de Cultura Organizacional | 223 |

| | | |
|---------|--|-----|
| Anexo O | Test de Visualización Organizacional | 226 |
| Anexo P | Test de Engagement de Kenexa Research Institute y Test PCQ12 de Gallup | 228 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | Página |
|----------|---|---------------|
| Tabla 1 | ¿Qué es el desarrollo Organizacional? | 27 |
| Tabla 2 | “Objetivos de desarrollo organizacional” | 30 |
| Tabla 3 | “Valores del desarrollo organizacional” | 32 |
| Tabla 4 | “Transición de valores Desarrollo Organizacional “ | 33 |
| Tabla 5 | “Indicadores de Desarrollo Organizacional” | 34 |
| Tabla 6 | “Evaluación histórica mundial del Desarrollo Organizacional” | 42 |
| Tabla 7 | “El Desarrollo Organizacional en México” | 45 |
| Tabla 8 | “Procedimiento para la formación de los objetivos estratégicos de una organización” | 50 |
| Tabla 9 | “Vinculación de mediciones de desempeño” | 56 |
| Tabla 10 | “Indicadores de perspectiva del cliente” | 60 |
| Tabla 11 | “Liderar equipos de alto desempeño un gran reto para las organizaciones actuales” | 65 |
| Tabla 12 | “Diferencias entre grupo de trabajo y equipo de trabajo” | 66 |
| Tabla 13 | “Proporción variables para conformación de equipos de alto rendimiento” | 73 |
| Tabla 14 | “Características Eneatipo 1 “El perfeccionista” | 86 |
| Tabla 15 | “Características Eneatipo 2 “El servicial” | 87 |
| Tabla 16 | “Características Eneatipo 3 “El eficiente” | 88 |
| Tabla 17 | “Características del Eneatipo 4 “El romántico” | 90 |
| Tabla 18 | “Características del Eneatipo 5 “El observador” | 91 |
| Tabla 19 | “Características del Eneatipo 6 “El leal” | 91 |
| Tabla 20 | “Características del Eneatipo 7” “El optimista” | 92 |
| Tabla 21 | “Características del Eneatipo 8 “El líder” | 93 |
| Tabla 22 | “Características del Eneatipo 9 “El observador” | 95 |
| Tabla 23 | “Cultura organizacional Turquesa solidaridad | 97 |

| | | |
|----------|--|-----|
| Tabla 24 | “Cultura organizacional Verde propósito | 98 |
| Tabla 25 | “Cultura organizacional Amarillo aprendizaje | 99 |
| Tabla 26 | “Cultura organizacional Naranja jubilo | 100 |
| Tabla 27 | “Cultura organizacional Rojo resultados | 100 |
| Tabla 28 | “Cultura organizacional Marrón autoridad | 101 |
| Tabla 29 | “Cultura organizacional Morado seguridad | 102 |
| Tabla 30 | “Cultura organizacional Azul orden | 103 |
| Tabla 31 | “Escala de respuestas Test estilos de cultura organizacional | 104 |
| Tabla 32 | “Conceptos de indicadores del test de compromiso Q12 | 105 |
| Tabla 33 | “Conceptos de indicadores del test Engageme de kenexa research institute | 105 |
| Tabla 34 | “Indicadores del estudio de desarrollo organizacional | 107 |
| Tabla 35 | Enea tipos predominantes Aguascalientes | 110 |
| Tabla 36 | Resultado test de competencias de equipo de Dyer Aguascalientes | 112 |
| Tabla 37 | Matriz de resultados general de Grupo Once Aguascalientes (Anexo B) | 119 |
| Tabla 38 | Eneatipos predominantes personal Celaya | 120 |
| Tabla 39 | Resultados de test de competencia de equipo de Dyer Celaya | 122 |
| Tabla 40 | Matriz de resultados general de Grupo Once Celaya (Anexo C) | 129 |
| Tabla 41 | Eneatipos predominantes personal Culiacán | 130 |
| Tabla 42 | Resultados de test de competencia de equipo de Dyer Culiacán | 132 |
| Tabla 43 | Matriz de resultados general de Grupo Once Culiacán (Anexo D) | 139 |
| Tabla 44 | Eneatipos predominantes personal León | 140 |
| Tabla 45 | Resultados de test de competencia de equipo de Dyer León | 142 |
| Tabla 46 | Matriz de resultados general de Grupo Once León (Anexo E) | 149 |
| Tabla 47 | Eneatipos predominantes personal León Tesorería | 150 |

| | | |
|----------|---|-----|
| Tabla 48 | Resultados de test de competencias de equipos de Dyer León –Tesorería | 152 |
| Tabla 49 | Matriz de resultados general de Grupo Once León tesorería (Anexo F) | 159 |
| Tabla 50 | Eneatipos predominantes personal Querétaro | 160 |
| Tabla 51 | Resultados de test de competencia de equipo de Dyer Querétaro | 161 |
| Tabla 52 | Matriz general de resultados de Grupo Once Querétaro (Anexo G) | 168 |
| Tabla 53 | Eneatipos predominantes personal Querétaro contabilidad | 169 |
| Tabla 54 | Resultados test competencia de equipo de Dyer Querétaro-contabilidad | 170 |
| Tabla 55 | Matriz de resultados general de Grupo Once Querétaro contabilidad (Anexo H) | 177 |
| Tabla 56 | Eneatipos predominantes personal Torreón | 178 |
| Tabla 57 | Resultados test de competencia de equipo de Dyer Torreón | 180 |
| Tabla 58 | Matriz de resultado general de Grupo Once Torreón (Anexo I) | 188 |
| Tabla 59 | Eneatipos predominantes personal Zacatecas | 189 |
| Tabla 60 | Resultados test de competencias de equipo Dyer Zacatecas | 191 |
| Tabla 61 | Matriz de resultados generales de Grupo Once Zacatecas (Anexo J) | 198 |
| Tabla 62 | Resultados Dirección general Grupo Once | 199 |
| Tabla 63 | Resultados Aguascalientes Grupo Once | 201 |
| Tabla 64 | Resultados Celaya Grupo Once | 201 |
| Tabla 65 | Resultados Culiacán Grupo Once | 202 |
| Tabla 66 | Resultados de León Grupo Once | 203 |
| Tabla 67 | Resultados León tesorería Grupo Once | 204 |
| Tabla 68 | Resultados Querétaro Grupo Once | 205 |
| Tabla 69 | Resultados Querétaro Contabilidad Grupo Once | 206 |
| Tabla 70 | Resultados Torreón Grupo Once | 207 |
| Tabla 71 | Resultados Zacatecas Grupo Once | 208 |

| | | |
|----------|---|-----|
| Tabla 72 | Matriz general de resultados Grupo Once (Anexo K) | 209 |
| Tabla 73 | Indicadores de equipo de alto desempeño aplicados a Grupo Once | 211 |
| Tabla 74 | Balanced Scorecard perspectiva Capital Humano | 214 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | Página |
|------------|---|---------------|
| Figura 1 | “Elementos relacionados con el balance scorecard” | 52 |
| Figura 2 | “Modelo cuadro de mando Integral” (Balance scorecard) | 57 |
| Figura 3 | “Sistema de Gestión de Calidad Grupo Once” | 69 |
| Figura 3.1 | “Organigrama de la empresa estudio” | 77 |
| Figura 4 | “Eneatipos de test del Eneagrama” | 86 |
| Figura 5 | “Fases del estudio de desarrollo organizacional” | 106 |
| Figura 6 | “Porcentaje por cada eneatispo en cualquiera de sus 3 dominantes de Aguascalientes” | 110 |
| Figura 7 | “Porcentaje por el 1er eneatispo predominante del personal de Aguascalientes” | 111 |
| Figura 8 | “Cultura organizacional Aguascalientes” | 112 |
| Figura 9 | “Percepción Hombre/Mujer Aguascalientes | 113 |
| Figura 10 | “Percepción edad de la organización Aguascalientes” | 113 |
| Figura 11 | “Percepción estatura Aguascalientes” | 113 |
| Figura 12 | “Percepción complexión Aguascalientes” | 114 |
| Figura 13 | “Percepción Tez Aguascalientes” | 114 |
| Figura 14 | “Percepción Atractivo Aguascalientes” | 114 |
| Figura 15 | “Percepción buen gusto Aguascalientes” | 115 |
| Figura 16 | “Percepción problemas de salud Aguascalientes” | 115 |
| Figura 17 | “Resultados Engagement de Kenexa Research institute Aguascalientes” | 116 |
| Figura 18 | “Resultados Engagment PCQ12 de Gallop Aguascalientes” | 117 |
| Figura 19 | “Porcentaje por cada eneatispo en cualquiera de sus 3 predominantes del personal de Celaya” | 121 |
| Figura 20 | “Porcentaje por el 1er eneatispo predominante del personal de Celaya” | 121 |
| Figura 21 | “Cultura organizacional Celaya” | 123 |

| | | |
|---------------|---|-----|
| Figura 22 | “Percepción Hombre Mujer Celaya” | 123 |
| Figura 23 | “Percepción Edad de la organización Celaya” | 123 |
| Figura 24 | “Percepción estatura Celaya” | 124 |
| Figura 25 | “Percepción complexión Celaya” | 124 |
| Figura 26 | “Percepción tez Celaya” | 124 |
| Figura 27 | “Percepción Atractivo Celaya” | 125 |
| Figura 28 | “Resultados de engagement de kenexa research institute Celaya” | 125 |
| Figura 29 | “Resultados de eneagrama PCQ12 de Gallup Celaya” | 127 |
| Figura 30 | “Porcentaje por cada eneatispo en cualquiera de las tres eneatispos predominantes del personal de Culiacán” | 130 |
| Figura 31 | “Porcentaje primer eneatispo predominantes del personal de Culiacán” | 131 |
| Figura 32 | “Cultura organizacional Culiacán” | 133 |
| Figura 33 | “Percepción Hombre/Mujer Culiacán” | 133 |
| Figura 34 | “Percepción edad de la organización” | 133 |
| Figura 35 | “Percepción estatura Culiacán” | 134 |
| Figura 36 | “Percepción complexión Culiacán” | 134 |
| Figura 37 | “Percepción tez Culiacán” | 134 |
| Figura 38 | “Percepción atractivo Culiacán” | 134 |
| Figura 39 | “Percepción Buen gusto Culiacán” | 135 |
| Figura 40 | “Percepción problemas de salud Culiacán” | 135 |
| Figura 41 | “Resultados de engagement de kenexa reserarch institute Culiacán” | 136 |
| Figura 41 bis | “Resultados de eneagrama PCQ12 de Gallup Culiacan” | 136 |
| Figura 42 | “Porcentaje por cada eneatispo en cualquiera de sus tres eneatispos predominantes del personal de León” | 140 |
| Figura 43 | “Porcentaje primer eneatispo predominante del personal de León” | 141 |
| Figura 44 | “Cultura organizacional León” | 142 |
| Figura 45 | “Percepción Hombre/Mujer León” | 143 |
| Figura 46 | “Percepción de edad de la organización” | 143 |
| Figura 47 | “Percepción estatura León” | 144 |
| Figura 48 | “Percepción complexión León” | 144 |
| Figura 49 | “Percepción tez León” | 144 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| Figura 50 | “Percepción atractivo León” | 145 |
| Figura 51 | “Percepción buen gusto León” | 145 |
| Figura 52 | “Percepción problemas de salud León” | 145 |
| Figura 53 | “Resultados engagement de kenexa reserarch institute León” | 146 |
| Figura 54 | “Resultados de Engagement PCQ12 de Gallup” | 147 |
| Figura 55 | “Porcentaje por cada eneatispo en cualquiera de sus tres eneatispos predominantes del personal de tesorería” | 151 |
| Figura 56 | “Porcentaje primer eneatispo predominante del personal de León –tesorería” | 151 |
| Figura 57 | “Cultura organizacional León- Tesorería” | 153 |
| Figura 58 | “Percepción Hombre/Mujer León- Tesorería” | 153 |
| Figura 59 | “Percepción edad de organización León- tesorería” | 154 |
| Figura 60 | “Percepción estatura León-Tesorería” | 154 |
| Figura 61 | “Percepción complexión León-Tesorería” | 154 |
| Figura 62 | “Percepción Tez León-Tesorería” | 155 |
| Figura 63 | “Percepción Activo León-Tesorería” | 155 |
| Figura 64 | “Percepción Buen gusto León-Tesorería” | 155 |
| Figura 65 | “Percepción problemas de salud León- Tesorería” | 155 |
| Figura 66 | “Resultados de Engragement de kenexa reserch institute León-Tesorería” | 156 |
| Figura 67 | “Resultados de Engragementde PCQ12 de Gallup León-Tesorería” | 156 |
| Figura 68 | “Porcentaje primer Eneatispo predominante del personal de Querétaro” | 160 |
| Figura 69 | “Cultura organizacional Querétaro | 162 |
| Figura 70 | “Percepción Hombre-Mujer Querétaro” | 162 |
| Figura 71 | “Percepción edad Querétaro” | 163 |
| Figura 72 | “Percepción Estatura Querétaro” | 163 |
| Figura 73 | “Percepción complexión Querétaro” | 163 |
| Figura 74 | “Percepción Tez Querétaro” | 164 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| Figura 75 | “Percepción Atractivo Querétaro” | 164 |
| Figura 76 | “Resultados Engagement de Kenexa Reserch Institute Querétaro” | 165 |
| Figura 77 | “Resultados Engagement PCQ12 de Gallup Querétaro” | 166 |
| Figura 78 | “Porcentaje del equipo por eneatis en cualquiera de sus tres eneatis Querétaro-Contabilidad” | 169 |
| Figura 79 | “Porcentaje del primer eneatis predominante del personal de Querétaro-Contabilidad” | 170 |
| Figura 80 | “Cultura organizacional Querétaro-Contabilidad” | 171 |
| Figura 81 | “Percepción Hombre-Mujer Querétaro-Contabilidad” | 172 |
| Figura 82 | “Percepción Edad Querétaro-Contabilidad” | 172 |
| Figura 83 | “Percepción Estatura Querétaro-Contabilidad” | 172 |
| Figura 84 | “Percepción Compleción Querétaro-Contabilidad” | 173 |
| Figura 85 | “Percepción Tez Querétaro-Contabilidad” | 173 |
| Figura 86 | “Percepción Atractivo Querétaro-Contabilidad” | 173 |
| Figura 87 | “Percepción Buen gusto Querétaro-Contabilidad” | 173 |
| Figura 88 | “Percepción problemas de salud Querétaro-Contabilidad” | 174 |
| Figura 89 | “Resultados Engragement de kenexa Research Institute Querétaro-Contabilidad” | 174 |
| Figura 90 | “Resultados Engragement PCQ12 de Gallup Querétaro-Contabilidad” | 175 |
| Figura 91 | “Porcentaje del primer eneatis predominante del personal de Torreón” | 179 |
| Figura 92 | “Cultura organizacional Torreón” | 180 |
| Figura 93 | “Percepción Hombre-Mujer Torreón” | 181 |
| Figura 94 | “Percepción Edad Torreón” | 181 |
| Figura 95 | “Percepción Tez Torreón” | 182 |
| Figura 96 | “Percepción Estatura Torreón” | 182 |
| Figura 97 | “Percepción Atractivo Torreón” | 183 |

| | | |
|------------------|---|-----|
| Figura 98 | “Percepción complexión Torreón” | 183 |
| Figura 99 | “Percepción Buen Gusto Torreón” | 184 |
| Figura 99 bis | “Percepción problemas Salud Torreón” | 184 |
| Figura 100 | “Resultados Engragement de kenexa reserch institute” | 185 |
| Figura 101 | “Resultados Engagment PCQ12 de Gallop Torreón” | 186 |
| Figura 102 | “Porcentaje del personal por eneatipto en cualquiera de sus tres eneatiptos Zacatecas” | 190 |
| Figura 103 | “Porcentaje del primer eneatipto predominante del personal de Zacatecas” | 190 |
| Figura 104 | “Cultura organizacional Zacatecas” | 191 |
| Figura 105 | “Percepción Hombre-Mujer Zacatecas” | 192 |
| Figura 106 | “Percepción Edad Zacatecas” | 192 |
| Figura 107 | “Percepción Estatura Zacatecas” | 192 |
| Figura 108 | “Percepción complexión Zacatecas” | 193 |
| Figura 109 | “Percepción Tez Zacatecas” | 193 |
| Figura 110 | “Percepción Atractivo Zacatecas” | 193 |
| Figura 111 | “Percepción Buen gusto Zacatecas” | 194 |
| Figura 112 | “Percepción problemas de salud | 194 |
| Figura 113 | “Resultados Engagment de kenexa reserarch institute Zacatecas” | 194 |
| Figura 114 | “Resultados Engagment PCQ12 de Gallup Zacatecas” | 194 |

1. INTRODUCCIÓN

Con las matrices de indicadores que se obtienen de esta investigación de cada equipo de trabajo u oficina de Grupo Once, así como la matriz general del grupo se obtiene una imagen de las competencias radicales del personal, así como del equipo, relacionadas con su cultura organizacional la cual se determina por la esencia de su gente, podemos observar cada indicador que nos arrojan los test aplicados integrando un panorama general del personal con que cuenta la organización, cuál es su esencia partiendo desde su autoconocimiento, fortalezas de su equipo de trabajo, cultura organizacional, visualización interna de la organización y la medición de sus indicadores de engagement . Esto nos permite analizar qué persona, qué competencia de equipo, que característica de la cultura organizacional o de la imagen que tiene el equipo sobre la organización merecen poner atención para fortalecer o crear estrategias que permitan que la organización se potencialice, que permitan que se generen proyectos con estrategias de Desarrollo Organizacional (D.O.). que fortalezcan los equipos de trabajo y sean las más adecuadas a las necesidades específicas de la organización. Como lo comenta Contreras (1998) el D.O. nos va a permitir crear estrategias que permitan enseñar a los integrantes del equipo de trabajo a comunicarse mejor, a resolución de conflictos y detectar oportunidades de crecimiento, basado en sus competencias personales es decir sacar lo mejor de cada individuo y que esto contribuya al éxito del equipo y logro de objetivos de la organización.

Para poder crear estrategias de D.O. que se alineen con los objetivos de la organización detectando necesidades específicas o puntos débiles de la organización,

es necesario hacer un diagnóstico preciso de ella con indicadores que permitan tomar decisiones asertivas. Coincide en esto Audirac Camarena con el enfoque de Ferrer Pérez (2002) que sugieren que al inicio de la búsqueda del cambio en la organización se debe realizar un diagnóstico para establecer los objetivos correctos. Y el resultado de este estudio son las Matrices que arrojan donde se establecen los indicadores que se deben de fortalecer y con los cuales hay que trabajar dentro de la empresa.

El diagnóstico permite conocer los procesos, la relación de los individuos con sus equipos de trabajo y la organización, competencias individuales o de equipo a desarrollar, obteniendo un panorama general de la empresa.

Wendell (1972) además de manejar como principales objetivos del D.O. : lograr confianza y apoyo en el equipo, participación en la resolución de conflictos internos y amenazas externas, disponer de autoridad basada en conocimiento y habilidades, existencia de una comunicación abierta en todos los niveles, menciona además el impacto de lo individual en lo colectivo, es decir, la alineación de los objetivos del personal con los objetivos de la empresa, si el personal se desarrolla la empresa va a tener crecimiento, apoyándose en el conocimiento y las habilidades del personal al servicio de la organización, de ahí el desarrollo del presente estudio va desde el autoconocimiento del personal, conocimiento de las competencias de los equipos de trabajo, conocimiento de la visualización de la empresa, su cultura organizacional y los indicadores de engagement que tiene desarrollados en términos generales, como podemos analizar va de lo particular a lo general.

Desde el punto de vista metodológico el enfoque fue cuantitativo, el tipo de estudio descriptivo, de campo y transversal, en el cual se emplearon distintos instrumentos de medición. Test del Eneagrama. (Autoconocimiento), Test de Evaluación de Competencias de Equipo, Test de Estilos de Cultura Organizacional, Test de Visualización Organizacional, Test de Engagement y PCQ12.

Apoyando también los resultados del presente estudio los cuales se plasman en las matrices de cada oficina de Grupo Once y en una general de la empresa donde se analizan de manera individual a los integrantes del equipo, al equipo de trabajo y a la organización en general y se ve el impacto de la esencia de la gente en el comportamiento, fortalezas y debilidades de la empresa, como comenta Pinto Cristiani (2012) el cual establece que los objetivos del D.O. son hacer más eficiente a la organización, a través del crecimiento de sus integrantes, de su aprendizaje aprovechando sus conocimientos y creatividad aplicándolos en la organización, para que se desarrollen personal y profesionalmente, y como consecuencia crezca la organización.

En la matriz general se encuentran los resultados globales de Grupo Once_{MR} con sus siete plazas y dos áreas corporativas realizándose el estudio a 177 colaboradores incluyendo al Presidente del grupo. Los resultados van desde el autoconocimiento del personal con el Test del eneagrama, la evaluación de los equipos para determinar si se cuenta con un equipo de alto desempeño con el Test de evaluación de competencias de Dyer, el tipo de cultura organizacional de la plaza o área corporativa con el Test de

la cultura organizacional, el concepto y la percepción que se tiene de la organización con el Test de Visualización de la organización y la medición del engagement o compromiso del personal al grupo con los Test de Engagement, es decir en este estudio con estos cinco instrumentos se partió de lo particular a lo general, para obtener de manera individual el sentir y la percepción que tiene la gente sobre ellos mismos y como esto se refleja en la empresa donde trabaja, con la finalidad de potencializar a los equipos de trabajo desarrollándolos individualmente en las competencias necesarias para lograr equipos de alto desempeño.

Como sabemos la empresa refleja lo que es su personal por eso es muy importante conocerlo individualmente para crear estrategias de desarrollo organizacional que permitan a la empresa crecer porque de su personal va a depender el éxito o fracaso de esta. Teniendo como apoyo la metodología del Balanced Scorecard para este análisis, nos permite dentro de las matrices identificar indicadores óptimos que nos den información necesaria para una toma de decisión eficiente y efectiva para la Alta Dirección de la empresa, estos indicadores son de una de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que de acuerdo a (Davila 1999) se origina con las personas, con los procesos de formación, desarrollo y crecimiento dentro de la organización los cuales generan el logro de los objetivos estratégicos en las organizaciones, es decir se analizan todos los componentes estratégicos de la organización desde la mejora continua, el trabajo en equipo, sistemas y el clima organizacional requeridos para la creación de valor para apoyar los procesos. Estos indicadores visualizados dentro de las matrices de los equipos de trabajo obtenidas en el presente estudio constituyen el conjunto de activos que ofrece a la

organización el desarrollo de la habilidad para mejorar y aprender, observándose un crecimiento en su capital humano. Incluye indicadores de competencias cardinales de todo el personal, competencias de equipo de trabajo, tipo cultura organizacional, características de percepción de la organización, engagement, que permitan a las organizaciones a potencializarse.

Al tener identificado de manera personal a cada colaborador, conocer su esencia, conocer si está alineado con los objetivos de la empresa, saber que colaborador se debe potencializar y cuál puede ser un riesgo para la organización, conocer como están integrados los equipos de trabajo, que competencias tienen desarrolladas, conocer qué tipo de cultura organizacional tiene la organización a través de los indicadores que se plasman en la matriz de resultados, es de suma importancia ya que esto va a repercutir en las otras perspectivas del balanced scorecard: en la eficiencia del servicio que brinda, en el valor que proporciona a sus clientes y la mejora continua de sus procesos internos, en el crecimiento de su mercado, es decir en la alineación de los objetivos personales con los objetivos de la organización, lo cual influirá directamente en el posicionamiento de la empresa repercutiendo en su crecimiento financiero.

En los indicadores arrojados en las matrices del presente estudio que cubren la perspectiva del balanced scorecard de aprendizaje y crecimiento no existen mediciones concretas para los resultados del D.O., estos se identifican de acuerdo a los objetivos particulares planteados por la organización como “Potencializar a sus equipos de trabajo para un mejor desempeño que impacte o se vea reflejado en los resultados de la organización.”, esto midiéndolo contra los resultados obtenidos.

Los problemas generales que resuelve el D.O. pueden ser de crecimiento e identidad, de satisfacción, desarrollo humano y de eficiencia organizacional, a partir de las matrices del estudio de la empresa podemos detectar la problemática de la organización que en este caso su cultura organizacional está enfocada a Resultados en un 88% de sus oficinas la cual tiene un nivel elevado de ejecución, desarrollo de capacidades y cumplimiento de metas, reconocimiento al mérito en su lado sano cuando se interesa por los miembros del equipo genuinamente y no solo los ve como medios para alcanzar objetivos, como se percibe en la oficina de Querétaro Contabilidad, lo que puede provocar rompimiento en la comunicación, falta de solidaridad y colaboración, lo que se traduce en altos niveles de estrés y ansiedad. Esto se refleja también en la visualización que hacen de la organización donde el 50% de su personal la percibe con problemas de salud, al igual que la oficina de Querétaro destaca que el 62% de su personal perciben a la organización con problemas de salud.

Para poder hacer un cambio de Desarrollo Organizacional, se tiene que conocer y entender la cultura organizacional de la empresa y de ahí partir los cambios, es importante considerar que cualquier cambio de D.O., por pequeño que este sea, repercutirá en toda la organización y su cultura de tal forma que, para que los resultados sean exitosos la cultura organizacional tiene que cambiar. La información que se plasma en las matrices derivadas de este estudio permiten la creación de estrategias de desarrollo organizacional que fomente equipos de alto desempeño, adecuadas a las necesidades específicas de la organización para potencializarla.

Partiendo de los resultados de este estudio los cuales observamos en las matrices obtenidas de cada una de las oficinas de Grupo Once, se pretenden potencializar a los equipos como equipos de alto desempeño, esto se logra teniendo como objetivo el desarrollo y organización del talento humano, analizando sus competencias, habilidades y conocimientos y sus interrelaciones dentro de los procesos como lo explica Ahumada, (2010).

Para obtener estos resultados el líder del equipo crea en su grupo un compromiso alineado a la misión de la empresa donde exista crecimiento individual y grupal, siendo cada integrante responsable de sus actividades, teniendo confianza dirigida al éxito común, fomentando la participación y confrontación constante para resolver problemas.

Como lo menciona Covarrubias (2007) La función del líder de un equipo de alto desempeño es contar con una visión mucho más integral, conocer cada uno de sus integrantes de forma individual para así generar sinergias en función de la organización, facilitar las diferentes estrategias para que la visión esté presente con responsabilidad y redes de apoyo estructurales y funcionales, para la innovación, priorizando el sentido, las relaciones y el trabajo paralelamente. Este panorama o visión del personal de su equipo lo va a tener plasmado en las matrices del presente estudio. Fernández y Wintern(2003), refuerzan la estructura de la matriz que va desde el autoconocimiento, equipo de trabajo y organización en general, de la información que arroja se podrán crear las estrategias para poder conformar equipos de alto desempeño:

Individual: Este nivel, implica por parte del líder un desarrollo de competencias personales y profesionales que le permitan el establecimiento de relaciones interpersonales interdependientes, en las cuales la comunicación, negociación y el acuerdo sean parte de su dinámica, donde cada espacio organizacional y personal sea un espacio de aprendizaje y desarrollo integral.

El objetivo principal debe ser el bienestar y la calidad de vida con un sentido de superación y realización individual y social, lo cual incluye el desarrollo de competencias técnicas y habilidades profesionales que puedan permitir la consolidación de equipos de alto rendimiento.

Grupal: Identificar las competencias colectivas que tienen que ser desarrolladas, ente las cuales se encuentra el estar unidos hasta que se hayan logrado los objetivos propuestos y asumir las consecuencias que surjan ya sean positivas o negativa en equipo.

Organización: Los procesos estructurales y funcionales están orientados al desarrollo del liderazgo, el clima y la cultura organizacional, así como la satisfacción laboral.

Derivado del análisis de las matrices arrojadas del presente estudio tendremos estos tres niveles que nos permitirán conocer cada una de las características del personal con el que cuentas los equipos de trabajo, que aspectos debemos potencializar tanto a nivel individual o de grupo para potencializar a la empresa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Desarrollo Organizacional (D.O.)

Warnen G. Bennis dice que el Desarrollo Organizacional “Es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio.” Guizar (2013)

De tal manera que el Desarrollo Organizacional surge como una necesidad de adaptación de los individuos dentro de las organizaciones, ante los constantes cambios que existen en la sociedad, que pueden ser cambios políticos, sociales, tecnológicos, científicos, de comunicación, entre otros; no obstante, hoy en día existen organizaciones que no se han adaptado completamente a los cambios de la tecnología y de la información, frenándose y limitando su crecimiento.

2.1.1. Conceptos de Desarrollo Organizacional

El D.O. Desarrollo Organizacional, es una práctica que permite y facilita la adaptación de los individuos dentro de las organizaciones, proporciona herramientas para el análisis del cambio organizacional y la implementación de acciones o estrategias.

Como lo plantea Ferrer Pérez (2002) el D.O. es una herramienta para potencializar las capacidades y habilidades de los individuos en la solución de los problemas que se presentan respecto a los cambios internos y externos de las organizaciones, permitiendo una estrategia de educación y concientización para modificar los valores, creencias y actitudes de los individuos para que vayan de acuerdo con el nuevo modelo de la organización.

Pinto Cristiani (2012) refiere que el D.O. solo se centra en los cambios internos de la organización, en su cultura y su estructura. El autor enfatiza que el D.O. es el cambio de valores que se propone y desciende desde la Alta Dirección, permeando en cada uno de los niveles de la organización, tomando en cuenta la esencia de cada colaborador y unificándolo con los lineamientos estratégicos de la empresa, para alcanzar la eficiencia, potencializándolos y haciéndolos competitivos ante cualquier cambio en la sociedad.

Ferrer Pérez (2002) y Pinto Cristiani (2012) sostienen que el D.O. se puede utilizar para rediseñar la estructura, donde habrá nuevos valores, reglamentos y políticas que permita modificar estratégicamente el comportamiento colectivo de la organización.

Según Audirac Camarena (1994), las empresas siempre están buscando eficientizar sus recursos tanto materiales como humanos, y el D.O. es una alternativa que lo permite, facilitando la resolución de conflictos en los equipos de trabajo, favorece la comunicación, la satisfacción laboral, productividad y adaptación a los cambios externos de la organización, en este último sentido Ferrer Pérez menciona también esta adaptación a los cambios externos que deben hacer las organizaciones para subsistir y que a través del D.O. se logran.

Audirac Camarena (1994) define al D.O. de la siguiente forma:

El D.O. es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización. (P.18)

El cambio planeado que menciona Audirac Camarena se sostiene en el manejo del comportamiento del equipo de trabajo, su colaboración, así como los valores manejados para poder lograr los objetivos estratégicos de la organización.

El D.O. es la estrategia que permite a la organización realizar los cambios que necesita para alcanzar sus objetivos trabajando con la actitud y el comportamiento de los colaboradores.

A continuación, en la Tabla 1 “¿Qué es el Desarrollo Organizacional?” se menciona que es, lo que debe ser, que requiere, lo que implica y lo que no es el Desarrollo Organizacional.

Tabla 1.

¿Qué es el Desarrollo Organizacional?

| DESARROLLO ORGANIZACIONAL | | | |
|---|--|---|--|
| Debe ser | Requiere | Implica | No es |
| Diagnóstico de la relación entre los individuos y sus grupos, para la mejora y buena convivencia dentro de la organización. | Conocimiento general de la organización, factores internos y externos que influyan en la relación de su personal y sus grupos de trabajo, en donde la Dirección marque las directrices para alcanzar sus objetivos estratégicos. | Valores de la empresa, que deben encajar con los de los individuos, generando cambios en sus hábitos y comportamientos para lograrlo. | Cursos aislados, diagnósticos desligados de los objetivos estratégicos, herramientas para preservar el poder o manipular la información en favor o en contra del personal. |

Fuente: Audirac Camarena, ABC del Desarrollo Organizacional, (1994, pp. 27 y 28) .

Guizar (2013) menciona la definición de D.O. de varios autores:

Alejandro Guzmán de la Garza. (2009) Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa.

Rubén T. Harris. Es la tendencia al mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa.

Richard Beckhard. (1970) Es un esfuerzo planeado que abarca desde arriba toda la organización administrativa para aumentar su eficiencia y su salud mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, y que emplea los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Wendel L. French y Cecil H. Bell. Es un esfuerzo a largo plazo orientado hacia el cambio o hacia el autoanálisis; es un cambio específico en la cultura de una organización: de una que evita un análisis de los procesos sociales en la organización, a una que institucionaliza y legitima este análisis. Diseñado para hacer surgir una administración más eficaz y de colaboración de la cultura organizacional por medio de la ayuda de un agente de cambio o consultor.

Warren Burke (1994) Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.

McLagan (1889) comenta que el D.O. nace como una necesidad a los constantes cambios y evolución de las organizaciones, donde se requieren competencias individuales nuevas que impulsen a las organizaciones y que les permitan enfrentar los retos que se presentan.

Jerry Porras y Robertson (2008) definen al D.O. como el cambio en la conducta para alcanzar el máximo potencial del personal y optimizar el desempeño en la organización, es la aplicación de teorías, valores nuevos, estrategias y técnicas que repercuten en la conducta de los individuos del equipo para lograr cambios favorables en la organización.

Contreras (1998) Considera al D.O. aquel proceso que sirve para enseñar a los integrantes del equipo de trabajo a comunicarse mejor, resolución de conflictos y detectar oportunidades de crecimiento, basado en sus competencias personales es decir sacar lo mejor de cada individuo y que esto contribuya al éxito del equipo y logro de objetivos de la organización.

2.1.2. Objetivos del Desarrollo Organizacional (D.O.)

Según Wendell (1972) los principales objetivos del D.O. son: Lograr confianza y apoyo en el equipo, participación en la resolución de conflictos internos y amenazas externas, disponer de autoridad basada en conocimiento y habilidades, existencia de una comunicación abierta en todos los niveles, generación de responsabilidad de lo individual impactando en lo colectivo. En función de este impacto en lo colectivo Wendell subraya que el objetivo principal del D.O. es la alineación de los objetivos del

personal con los objetivos de la empresa, si el personal se desarrolla la empresa va a tener crecimiento, apoyándose en el conocimiento y las habilidades del personal al servicio de la organización.

El objetivo principal del D.O. que menciona Wendell es concordante al que menciona Pinto Cristiani (2012) el cual es hacer más eficiente a la organización, a través del crecimiento de sus integrantes, de su aprendizaje aprovechando sus conocimientos y creatividad aplicándolos en la organización, para que se desarrollen personal y profesionalmente, y como consecuencia crezca la organización.

Para Audirac Camarena (1994) Los objetivos del D.O. son particulares y van de acuerdo con los resultados del diagnóstico previo, donde se establecen los cambios que se pretenden en la organización. En la Tabla 2 “Objetivos de Desarrollo Organizacional”, se observan algunos ejemplos de propósitos de objetivos, que menciona Audirac (1994) dependiendo los cambios que se pretenden en la organización de acuerdo a los resultados del diagnóstico.

Tabla 2.

“Objetivos de Desarrollo Organizacional”

| Objetivo | Propósito |
|--------------------------------|---|
| Acceder a Información objetiva | Conocimiento de la realidad organizacional y transmitirla en toda la organización y al cliente. |

Tabla 2 (Continuación)

| | |
|------------------------|---|
| Respeto | Diagnóstico y solución de problemas, conociendo a fondo la realidad organizacional. |
| Solución de conflictos | Confrontar y buscar cambio, que participen todos los involucrados. |
| Confianza | Evitar la manipulación, buscando la confianza real de equipo y organización. |

| | |
|--|--|
| Potencializar a los individuos | Desarrollo de competencias individuales y de equipo. |
| Colaboración | Sinergia y trabajo en equipo. |
| Crear fuentes de energía (física, mental y emocional) | Crear espacios de armonía individual y de equipo. |
| Establecer objetivos. | Establecer programación de actividades para alcanzar objetivos y evaluar desempeño a nivel individual y de grupo. |
| Despertar la conciencia. | Buscar siempre sacar lo mejor de los individuos, para su desarrollo personal y de la empresa. |
| Detectar normas informales | Identificar la cultura específica de la organización. |
| Identificar valores y concepciones. | Influencia sobre la organización en general. |
| Análisis del medio externo | Identificación de amenazas y oportunidades de la organización buscando su adaptabilidad para salir adelante. |
| Autoridad legal y estatus funcional en las tres competencias: Técnica, administrativa e interpersonal. | Que exista congruencia. |
| Si crece la gente, crece la organización | Lograr la unión de objetivos. |
| Comunicación efectiva en todos los niveles. | Generar información estratégica. |
| Analizar las emociones y sentimientos de las personas. | Conocer la realidad de la organización, que piensan, como se sienten, en la organización, para fomentar una organización sana. Canalizando efectivamente sus sentimientos negativos y que no afecten la productividad y mejoren su calidad de vida y de la organización. |

Fuente: Audirac Camarena, *ABC del Desarrollo Organizacional*, (1994, p. 19)

Coincide Audirac Camarena con el enfoque de Ferrer Pérez (2002) que sugiere que al inicio de la búsqueda del cambio en la organización se debe realizar un diagnóstico para establecer los objetivos correctos. El diagnóstico permitirá conocer los procesos, la relación de los individuos con sus equipos de trabajo y la organización, competencias individuales o de equipo a desarrollar, obteniendo un panorama general de la empresa.

Es muy importante definir los objetivos correctos donde el personal se sienta incluido, parte del grupo, esto influirá para que la organización pueda aprovechar sus

conocimientos y creatividad individual impactando en el crecimiento de la organización.

Chiavenato (2009), comenta que existen tres aspectos principales que se tienen que considerar para el logro de los objetivos del D.O. en las organizaciones:

- Sistema organizacional: incluye a toda la organización, con su cultura, procesos, valores, misión, visión, es decir sus lineamientos estratégicos, analizando su relación de forma global y externa, así como sus objetivos planteados.
- Nivel grupal: Se refiere al trabajo en equipo, entendiendo sus conductas, liderazgo, evaluación del desempeño y logro de objetivos.
- Nivel individual: Conocimiento de características personales de cada miembro de la organización, detectando su potencial y ver si este lo está proyectando en la organización y de qué forma positiva o negativamente, conocer a fondo su esencia, sus valores, competencias y no solo su formación académica, conocer si es el personal idóneo para la organización y que con él se pueden enfrentar los retos externos que se le presentan.

Lo puntos expuestos por Chiavenato que se deben de considerar para el logro de los objetivos lo expone también Pinto Cristiani (2012) partiendo de tres supuestos o niveles como los marca Chiavenato:

- De los individuos: Buscan su desarrollo y trascender, aportando sus conocimientos y habilidades.
- De los grupos: Buscan pertenecer y ser aceptados en un grupo para colaborar.

- De los individuos en las organizaciones: todo lo que acontece en la organización influye al personal dentro de cada grupo y en el logro de los objetivos de la organización, por ello como se comentó anteriormente los objetivos de los individuos deben de estar alineados con los de sus equipos de colaboradores, y con los de la organización en general.

Las organizaciones además de conocer sus fortalezas deben conocer las amenazas externas que se les presentan y deben desarrollarse para responder ante dichas situaciones, evolucionando constantemente para hacer frente.

Para dar paso al D.O. debe de existir una directriz marcada desde la Alta Dirección, con la cual se involucre y con el capital humano con el que cuenta, de quien debe conocer sus competencias y sus conocimientos o habilidades que buscará sean aportados a la organización.

2.1.3. Valores del D.O.

En la siguiente Tabla 3 “Valores del Desarrollo Organizacional” se mencionan los valores del Desarrollo Organizacional: inclusión, transparencia, seguridad – pertenencia, respeto, los cuales deben persistir en todo cambio en el D.O. de la organización.

Tabla 3

“Valores del Desarrollo Organizacional”

| | |
|---------------|---|
| Inclusión | Incluir a todos sin excepción, que se sientan tomados en cuenta considerando sus aportaciones, evitando con esto que se resistan al cambio. |
| Transparencia | De forma clara y transparente confrontar los conflictos del equipo, evitando así perder la convivencia tranquila dentro del mismo. |

| | |
|-------------------------|--|
| Seguridad - Pertenencia | Hacerlos sentir parte de la organización, propiciando un ambiente tranquilo creando así el compromiso mutuo, organización-colaborador. |
| Respeto | Tratar dignamente a todos los empleados de cualquier nivel de la organización. |

Fuente: Pinto Cristiani (2012, p. 36)

Estos valores del D.O. como lo explica Audirac (1994), permitirán que fluya el cambio dentro de las empresas, si sus integrantes los tienen los compartirán con todos los miembros de la organización, influyendo en su forma de ser y su comportamiento.

El D.O. tiene como principal valor el de transición, es decir, permite una modificación en la empresa, tanto en valores, como de creencias y actitudes del elemento humano que la integra. (Audirac Camarena, 1994, p. 21).

En la Tabla 4” Transición de Valores del D.O.” Audirac Camarena (1994) nos describe el cambio que han tenido los valores en el Desarrollo Organizacional de la empresa.

Tabla 4.

“Transición de valores del D.O.”

| Este valor | Debe dar paso a este otro |
|-------------------------------------|--|
| El hombre es básicamente malo. | El hombre es esencialmente bueno |
| Evaluación negativa de las personas | Concepto de los individuos como seres humanos. |

Tabla 4 (Continuación)

| | |
|--|---|
| Concepto rígido y fijo de los individuos | Concepto de los individuos como seres capaces de cambiar y desarrollarse. |
| Resistencia y temor a las diferencias individuales | Aceptación y aprovechamiento de las diferencias individuales. |
| Concepto de individuo en relación con su descripción de puestos. | Conceptuar al individuo como una persona completa. |
| Participar en la conducta de juegos psicológicos | Utilizar una conducta auténtica |
| Usar la posición para fines de poder y prestigio personales | Usar la posición para fines pertinentes a la organización |
| Desconfianza básica en las personas | Confianza básica en las personas. |
| Evasión a la aceptación de riesgos | Disposición para aceptar riesgos |
| Énfasis fundamental en la competencia | Énfasis primero en la colaboración. |

Fuente: Audirac Camarena (1994.p. 21)

Los anteriores (Tabla 4 “Transición de Valores de D.O.”) son los valores que se deben de cambiar dentro de la organización para que se genere lo que menciona Ferrer Pérez (2002): “La mayoría de los individuos aspiran a un crecimiento y desarrollo personal, elementos más susceptibles de ser actualizados en un ambiente de apoyo y reto” (p. 19-20).

2.1.4. Indicadores del D.O.

En la Tabla 5 “Indicadores del D.O”, Audirac Camarena (1994) menciona que los indicadores con que se puede medir el D.O. son: solución de conflictos, retención y pertenencia, interés e involucramiento por parte de la dirección y mediciones del desempeño, los cuales nos dan un parámetro para conocer si los cambios que se van a implementar o los que ya se implementaron son los óptimos para la organización y si no es el caso redireccionar las estrategias alineándolos con los objetivos. A continuación en la Tabla 5 se describen con que indicadores podemos medir el Desarrollo Organizacional.

Tabla 5
“Indicadores del D.O”

| Indicador | Descripción |
|---------------------|---|
| Conflictos diversos | Aumenta el conflicto cuando no se confronta y se empiezan a hacer más problemas, existirá avance cuando se enfrente y se busquen soluciones donde participen los involucrados y disminuya la amenaza para la empresa. |
| Retención | Una vez que la gente se involucra en el cambio y percibe que no existen avances se frustra, porque no se mejoran las cosas y no se alcanzan los objetivos de mantener al |

| | |
|---------------------------------|--|
| | personal con un sentido de pertenencia alto hacia la organización. |
| Involucramiento de la Dirección | Que la alta dirección esté involucrada en la resolución de problemas de la organización que revise y atienda cualquier situación para que se dé el cambio y el logro de los objetivos sea alcanzado. |
| Medición del desempeño. | Destacar los casos de éxito del personal en relación a los cambios implementados y ajustar y direccionar esfuerzos cuando es necesario. |

Fuente: Audirac Camarena (1994, s.p.)

No existen mediciones concretas para los resultados del D.O., estos se identifican de acuerdo a los objetivos particulares planteados por la organización midiéndolos contra los resultados obtenidos.

Los problemas generales que resuelve el D.O. pueden ser de crecimiento e identidad, de satisfacción, desarrollo humano y de eficiencia organizacional.

Para poder hacer un cambio de Desarrollo Organizacional, se tiene que conocer y entender la cultura organizacional de la empresa y de ahí partir los cambios, es importante considerar que cualquier cambio de D.O., por pequeño que este sea, repercutirá en toda la organización y su cultura de tal forma que, para que los resultados sean exitosos la cultura organizacional tiene que cambiar.

2.1.5. Modelos de D.O.

Pinto Cristiani (2012) comenta que con el D.O. los cambios se pueden planear, como en el caso de la capacitación adecuada, repartición de actividades justa, remuneración de acuerdo a los objetivos alcanzados y la evaluación de desempeño correcta.

Para que los cambios planeados se puedan llevar a cabo existen Modelos de D.O. relacionados con cambios estructurales, en los cuales se deben analizar aquellos que

sean externos e internos de la organización, involucrando a todo el personal y debiendo ser propuestos por la alta dirección.

Se pueden manejar los siguientes cambios orientados a diferentes objetivos, como los efectuados a los procedimientos, en los productos, en la organización y en el ambiente de trabajo. Todo cambio debe ser voluntario y no forzado, y como se mencionó involucrando a todo el personal, a través de las siguientes herramientas:

Reunión del equipo de diagnóstico del gerente. Equipo que hace el análisis y mide la eficiencia y eficacia de la organización, se reúne periódicamente con un consultor externo y los diferentes colaboradores de todas las áreas de la organización, plantean objetivos y estrategias a implementar para realizar los cambios necesarios, el beneficio de estos grupos es el aprovechamiento de las oportunidades de cambio y la evaluación de las mejoras, mientras que la limitante es que éste no toma decisiones por sí mismo, ya que las toma la alta dirección, solo es un equipo que propone estrategias de apoyo para el cambio.

Confrontación para establecer metas. Aquí se concentra a todos los miembros de la organización, todos se involucran en el establecimiento de metas para el cambio ya sea de estructura, de medición de desempeño o de políticas.

Se concilian los intereses personales con los de la organización, se buscan por área los cambios más adecuados, que sean congruentes con las estrategias de la alta dirección y a aquellos colaboradores que no puedan asistir se les informa para que se involucren en la estrategia de cambio.

Transcurrido un tiempo se reúnen nuevamente para revisar los cambios, de acuerdo a las estrategias y objetivos planteados en relación a los resultados, lo sobresaliente de este modelo es la participación completa de todos los miembros de la organización, que facilita el compromiso y creatividad de todo el personal, el involucramiento y la ejecución, dentro de las desventajas de este modelo está el conflicto que se puede generar si no existe la confianza entre todos los miembros, se necesita un clima de confianza y sinceridad para que los resultados de este modelo sean positivos, es determinante que participen todos los subordinados pues son los que están involucrados en la operación y con ellos se pueden fijar metas en beneficio de la organización, las cuales se deben medir y revisar constantemente.

Otro modelo que menciona Pinto Cristiani (2012) Laboratorios de Sensitivity y Training, en el que se involucran los miembros del staff con 12 personas de las diferentes áreas de la organización para trabajar por 3 o 5 horas con ellas, aquí se mide el clima y las conductas de los miembros del equipo, además de observar si existe confianza y seguridad, básicamente es una actividad de integración para ver cómo trabajan en las diferentes áreas y buscar el crecimiento personal y organizacional. La ventaja de este método es el mejorar las actitudes y las aptitudes en las relaciones formales e informales. Aquí se debe definir a la gente clave, listas en su desarrollo personal y para fortalecer su crecimiento profesional.

Otros modelos que maneja el autor son los de Desarrollo Organizacional Relacionado Con Cambio en el Comportamiento, que busca modificar los comportamientos dentro de una empresa, se requiere de la capacitación para desarrollar

la comunicación e involucramiento de todos los miembros. Uno de los métodos más comunes es el “rol playing”, el cual consiste en analizar algún conflicto pasado, interviniendo todos los miembros de los equipos, y se retroalimenta para solucionarlo, se debe mover al grupo para resultados óptimos, romper paradigmas y buscar obtener resultados positivos entre todos, incentivando el trabajo en equipo y compañerismo, estas respuestas al conflicto se logran convertir en una mejor comunicación, colaboración, y retroalimentación.

Otros Modelos que maneja Pinto Cristiani (2012) en su libro, son los de Desarrollo Organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento. La inclinación por el comportamiento organizacional se enfoca en una organización más humana, fomentando una distribución equitativa del poder y actitudes buenas para la gente. Uno de los modelos más comunes es el *Modelo Reddin*:

Con el modelo 3d de Reddin, se realiza un proceso de efectividad en cada departamento de la organización, así como en el elemento humano. En este proceso se garantiza que cada idea, iniciativa, decisión u objetivo se lleve a feliz término y con éxito. Asegura la efectividad con la cual las personas transforman insumos en resultados, asegura la metamorfosis de ideas en hechos. Según Reddin (como se citó en Pinto Cristiani, 2012) los directivos deben crear consciencia de la contribución que tienen en el impulso de los cambios para mejorar su rendimiento, debe también esclarecerse quién es responsable de cada tarea, para dar claridad a la distribución de responsabilidades. Se debe contar con ejecutivos de alto desempeño y con recursos acordes a su necesidad.

Por medio del proceso de efectividad se desarrolla un alto nivel de compromiso de cada persona, teniendo en cuenta los resultados estratégicos de la organización. Lo que sucede en la mayoría de las organizaciones es que las personas hacen lo que deben de hacer, independientemente de que eso produzca o no resultados. La metodología Reddin desarrolla una conciencia de impacto a fin de que las personas sean capaces de concentrar sus destrezas, habilidades y aptitudes en la obtención de los resultados, en lugar de solo cumplir rutinas. Todo consiste en lograr la efectividad organizacional. (Pinto Cristiani, Desarrollo Organizacional, 2012, P.40)

El impacto del método Reddin dentro de la organización puede ser el siguiente: Logro de resultados planeados con prontitud, incrementar la flexibilidad de la organización, optimización del talento con la nueva consciencia del negocio, mayor liderazgo en el mercado y oportunidades estratégicas.

Estos modelos facilitan las herramientas para dominar las estrategias y lograr los objetivos propuestos por la Alta Dirección y redireccionar en caso de que no vayan de acuerdo con el plan estratégico de la organización.

2.1.6. Fases del D.O.

Según Gaynor (2003) las fases de D.O. son la siguientes:

1ra. Fase de la Intervención: Entrada o Ingreso, aquí la variable más importante es la confianza entre la organización y el consultor, debe de ser recíproca para que se realice el cambio, aquí es donde se concentran los recursos y propuestas para llevar a cabo el cambio. En esta fase se identifica a la organización o área en la que se desea el cambio y se solicita el apoyo del consultor.

2a. Fase Start-Up o Arranque / Encendido: Se define con el consultor la estrategia, los recursos, para alcanzar el objetivo propuesto del cambio organizacional. La manera en que se dará la toma de decisión, la estrategia a seguir para el manejo de la gente ante el cambio.

3ª. Fase de la Intervención de Consultoría: Retroalimentación, análisis FODA, por todos los miembros de la organización involucrados.

4a. Fase de la Intervención de Consultoría: Plan de Acción

5a. Fase del Ciclo de Cambio: Intervenciones en “toda” la Organización

6a. Fase del Ciclo de Cambio: Evaluación

7a. Fase del Ciclo de Intervención de Consultoría: ADOPCIÓN

8a. Fase del Ciclo de Intervención de Consultoría: Separación

2.1.7. ¿Cómo se aplica el D.O.?

Contreras, (1998) comenta que el D.O. se enfoca en el ser humano dentro de la organización, en su lado humano, buscando formas para hacer más eficiente a la organización, así como la efectividad de las personas y que a su vez repercute directamente en los procesos de toda la organización.

En el D.O se centra en la inteligencia, experiencia y creatividad de los miembros de la organización, buscando la potencialización de los mismos para que impacten en todos los procesos, generando el cambio que lleve a la mejora continua de la organización.

La práctica del D.O se mantiene bajo la influencia de los conceptos y experiencias de una gran variedad de disciplinas y escenarios, tales como lo son: Psicología social, Psicología Clínica, Terapia Familiar de grupo, Psicología y Psiquiatría, militares, Trabajo Social, Teoría de sistemas, Matemáticas, Física, Filosofía, Comportamiento organizacional, Administración de recursos humanos, y Teoría general de la Administración.

Del D.O. se desprenden 4 estudios principales, los cuales son:

La invención del grupo T, la invención de la tecnología de retroalimentación de encuestas, el surgimiento de la investigación- acción y la evolución de los enfoques sociotécnicos y socio clínicos.

El grupo T.

Contreras, (1998) dice que el grupo T es un laboratorio de aprendizaje en el cual las personas hacen un análisis sobre las conductas de los otros y las propias analizando consecuencias y cómo influyen estas conductas en el grupo.

El grupo T proporciona al individuo herramientas para fortalecer sus habilidades y hacerlos más competentes de forma interpersonal y con el grupo.

Este grupo se emplea para la introducción de miembros clave en la organización, para la potencialización de las habilidades básicas convenientes en la dinámica e interacción con su equipo y de forma interpersonal.

El estudio de Grupos T fue desarrollado por Kurt Lewin, Kenneth Benne, Leland Bradford y Ronal Lippit en 1946.

La investigación y retroalimentación de encuestas.

Likert (1971) desarrollo un enfoque más científico con la investigación de encuestas, partiendo del problema de cómo podría utilizar los datos de la encuesta para mejorar la administración y el desempeño de la organización.

Una vez que se tienen los resultados de la encuesta se lleva a cabo el procedimiento de discusión del equipo para proponer y generar el cambio benéfico para la organización. La efectividad de este método se debe a que trabaja con cada gerente,

supervisor y empleado en su entorno real en su contexto de trabajo, de su problemática y relaciones con los demás.

Investigación y acción

Whyte y Hamilton (1964) llevaron a cabo un estudio de investigación – acción antes de que se introdujera el concepto de D.O.

En la investigación-acción se recopilan de forma sistémica datos acordes con el objetivo propuesto y se dan alternativas de acuerdo con los resultados.

Los aspectos clave de este modelo son: diagnóstico, recopilación de datos, retroalimentación al grupo cliente, discusión de los datos y trabajo en ellos por el grupo cliente e implementación de acciones para mejora del sistema.

Sistemas sociotécnicos.

Cummings y Worley (1993) describen que la teoría de los sistemas sociotécnicos se basa en las siguientes premisas: los sistemas de trabajo efectivos se deben mejorar unos a otros, tanto en las relaciones sociales como en las técnicas. Dichos sistemas deben tener interacción efectiva con el exterior.

La práctica de los sistemas sociotécnicos se considera como “altamente participativa” ya que involucra a todos los integrantes de la organización.

Otro de los estudios más recientes de D.O. es la tesis del “Esfuerzo Planificado”, habla sobre la participación de todos los integrantes de la organización para generar un cambio basado en el aprendizaje para poder desarrollar y cambiar la cultura dentro de la organización. Esta tesis es propuesta por Ferrer (2007).

2.1.8. Historia y Origen del D.O.

Audirac Camarena (1994) menciona que el D.O. se origina después de la Segunda Guerra Mundial, cuando la gente no se adaptaba a los cambios tecnológicos, políticos, sociales, culturales, económicos que existían en el ambiente externo, se crearon grupos de sensibilización dentro de las organizaciones para generar el aprendizaje de la gente, interactuando e involucrando a todos con su grupo, buscando el cambio organizacional e individual, siendo este el objetivo principal de los laboratorios de entrenamiento. A continuación, en la Tabla 6 se describe la evolución histórica a nivel mundial del D.O. dentro de las organizaciones.

Tabla 6.

“Evolución Histórica Mundial del Desarrollo Organizacional.”

| 1ª. Raíz | Nace | Funcionamiento | Representante |
|------------------------------|--|--|---|
| Entrenamiento de laboratorio | Instituto Tecnológico de Massachusetts. | Entrenamiento en Relaciones Humanas Vía laboratorio de relaciones y fenómenos aparejado que se dan entre grupos raciales, ideológicos y/o de trabajo. | El pionero asociado a esta raíz histórica es Kurt Lewin. |
| Año | Involucrados | Acción | Resultados |
| 1944 | K. Lewin. R. Likert. D. McGregor. K. Lewin. | Examinan la posibilidad de fundar un centro de Dinámica de grupos en el Instituto tecnológico de Massachusetts. Fundó el Centro de Investigación para Dinámica de grupos en el MIT. | Esto coronaría sus esfuerzos e investigaciones que venía haciendo sobre el tema desde el año de 1940 de experimentar en condiciones más favorables, fenómenos grupales de la interacción humana en sus diversos aspectos. |

| | | | |
|------|--|---|--|
| 1944 | L. Bradford. R. Lippitt | Establecen un programa de inducción al personal para cambios independientes en el Hospital Freedman de Washington, D.C | Se dan entrenamientos de tres niveles de múltiple entrada. Este proyecto cimienta los programas de intervención típicos del futuro D.O. |
| 1946 | K. Lewin. K. Benne. L. Bradford. R. Lippitt | Establecen estudios y proyectos auspiciados por la Comisión Internacional y el Centro de Investigación para la Dinámica de grupos en el State Teacher's College de New Britain, Conn. | Estos estudios y proyectos permitieron hacer análisis avanzados sobre ciertos fenómenos grupales que posteriormente dieron origen a los entrenamientos en dinámica grupal. |
| 1947 | K. Lewin. K. Benne. L. Bradford. R. Lippitt | Fundan los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento (NTL) en Bethel, Maine | Para el desarrollo grupal y entrenamiento de Grupos T. |

Tabla 6 (Continuación)

| | | | |
|------|--|--|---|
| 1950 | K. Benne. L. Bradford. R. Likert | Distinguen dos tipos de grupos: el Grupo A, grupo de aprendizaje de destrezas cognoscitivas; y el grupo T grupo de aprendizaje vivencial. Además, hacen el estudio de análisis del fenómeno de la transformación del aprendizaje. En este año emergen laboratorios en todo Estados Unidos- | Estos dos grupos son necesarios en todo entrenamiento de dinámica de grupos, el primero provee material de análisis y el segundo de los fundamentos teóricos para dicho análisis. Para transmitir los grupos de entrenamiento a los sitios de trabajo real de los participantes en dichos grupos. Los programas de NTL se ofrecen todo el año y la metodología de los grupos T se empieza a aplicar en la industria y los negocios. |
|------|--|--|---|

| | | | |
|--|---|--|--|
| 1956 | Robert Blake Herbert Shepard Jane Mouton | Acuñan el término de Desarrollo Organizacional en un artículo publicado por ellos. | De aquí en adelante cobran un significado preciso las iniciales de D.O., una metodología para el cambio organizacional planeado, de tipo educativo aplicado principalmente a grupos industriales. |
| 1957 | D. McGregor J.P. Jones B. Mason Herbert Shepard | Fundan el grupo D.O. para la Unión Caribe. Diseñan trabajos para el Departamento de relaciones con empleados de la Esso Estándar Oil. | Así se tuvo ya integrado en una empresa de producción un grupo <i>ad hoc</i> interno para desarrollar actividades de D.O. para su propio provecho. Colaboran con él, P. Buchanan, M. Horwitz, R. Blake y J. Mouton. |
| 1958 | P. Buchanan M.Horwitz. R. Blake. J. Mouton | Dirige el interview Survey and Diagnosis. Dirigen un Laboratorio de Instrumentado, un Desarrollo de equipo y un Proceso de Consultoría y resolución de conflicto intergrupar en la planta de Bayway de la Estándar Oil. | En la planta Brayonne de la Stanar Oil. |
| 2da raíz | Nace | Funcionamiento | Representante |
| Investigación en rastreos de retroinformación de la organización | Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan, EUA. | En los estudios de investigación a través de rastreos de información aplicados a fenómenos micro y macro organizacionales, tales como el clima organizacional, las líneas de liderazgo, la cultura organizacional, etcétera. | El nombre asociado a esta raíz historia es Rensis Likert. |

Tabla 6 (Continuación)

| Año | Involucrados | Acción | Resultados |
|------|--|---|--|
| 1946 | R. Likert | Funda el Centro de Investigaciones sociales de la Universidad de Michigan, EUA. | Allí se desarrolla la metodología de los rastreos de retroinformación sobre diversos fenómenos de la organización, clima organizacional, etcétera. |
| 1947 | M. Radke L.Festiger R. Lippitt D. McGregor Fremch Jr. Cartwright Deutsch | Se une al Michigan's Survey Research Center del Instituto para la Investigación social de la Universidad de Michigan. | Fue fundado un año anterior por Rensis Likert. |

| | | | |
|-------------------------------|--|--|--|
| | Mann | | |
| 3ra. Raíz | Nace | Funcionamiento | Representante |
| La organización Socio-Técnica | Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock de Londres, Inglaterra. | Dicha organización se ve como un sistema técnico para conjugar de la mejor manera la tecnología y la gente involucrada en un proyecto o trabajo definido. Así se logran establecer “grupos autónomos de trabajo” | El nombre asociado a esta raíz histórica es Rensis Likert. |
| Año | Involucrados | Acción | Resultados |
| 1948 | Instituto de relaciones Humanas de Tavistock en Londres, Inglaterra | Lanza el proyecto Tavistock en la Compañía Glacier Metal y nace así el concepto de sistema social técnico abierto. | Fue la conclusión de que no sólo se deben tomar en consideración las “dimensiones humanas de trabajo”, sino también las “dimensiones técnicas”. Además se debe tratar y ver la interacción e interrelación de unas con otras. |
| 1970 | Las compañías SaabVolvo (Suecia) Galnes de la General Foods Topeka, Kansas, EUA. | Ponen en acción sistemas sociotécnicos en sus plantas. | |

Tabla 6 (Continuación)

| | | | |
|------|--|---|--|
| 1947 | M. Radke L.Festiger R. Lippitt D. McGregor Fremch Jr. Cartwrigth Deutsch Mann | Se une al Michigan’s Survey Research Center del Instituto para la Investigación social de la Universidad de Michigan. | Fue fundado un año anterior por Rensis Likert. |
|------|--|---|--|

Fuente: Audirac Camarena, *ABC del Desarrollo Organizacional*, (1994, pp. 11-14)

En la tabla 7 que se ve a continuación la evolución del Desarrollo Organizacional en México, iniciando las primeras intervenciones en las empresas en 1967.

Tabla 7.

El D.O. en México.

| Año | Persona | Lugar | Evento |
|-----------|---|---|---|
| 1967-1968 | John Farley George Shapiro | Departamento de relaciones industriales ITESM | Seminarios avanzados de administración personal. |
| 1969.1970 | Joe Bentley William Hanney Frederic Herzberg Miguel Bernal Eleazar Grymbal E. Dansig, S. Reyes G. Hemera, M. Judisman | La mansión, Querétaro, Querétaro. EL Morillo, Saltillo Coahuila. Jurica, Querétaro. Cd de México | Organiza laboratorio Seminario sobre D.O. Aparecen las primeras gerencias de D.O. en algunas empresas. Aparecen los libros de la colección Adisson-Wesley. Seminario sobre comunicación. Seminario sobre teorías de motivación. Laboratorio abierto. Seminarios y consultoría de empresas. |

Tabla 7 (Continuación)

| | | | |
|-----------|----------------|--|---|
| 1971-1972 | Bárbara Hibner | NTL, EUA CYDSA, FAMA, CRISA, GAMESA | Mexicanos toman el programa para especialistas en D.O. Aparece el análisis transaccional. Sesiones de grupos de encuentro. Programas diversos de D.O. |
| 1973-1974 | | CYDSA, FIGUSA, FUNDIDORA, CERVECERÍA, HYLSA, GALLETERA, ITESM, DANDO, SERFIN | Impulso más decidido al D.O. con José Bentley, Beckhard, Herman, Adixes y Tannenbaum. |

| | | | |
|------------------------|--|---|--|
| 1975-1976 | Ezequiel Nieto Leonardo Rivera Paul Hensey | UDEM ITESM POLYCEL, México, D.F Vidriera Monterrey | Arranca el Programa de Maestría en D.O Colabora University Associates y NTL. Establece en su cuadro directivo el área de D.O. Da a conocer sus teorías de liderazgo situacional. |
| 1977-1978 | | VISA Alfa Acero | Crea la gerencia de D.O. Establece su programa sobre la efectividad y la calidad de vida, P.E.C |
| 1979-1980 | Clayton Alderter y Orlan Worden A. Guzman F. Pardo J. Álvarez J. Dávalos | UDEM Cervecería Cuauhtémoc. Valsequillo, Puebla | Dan programas en la maestría en D.O. en Querétaro, Venezuela, México, D.D. y Monterrey. Establece el programa planeación de vida y carrera. Taller de crecimiento personal. |
| Tabla 7 (Continuación) | | | |
| 1981-1982 | | Monterrey, Nuevo León | Se inicia la asociación de ex alumnos de Peperdine. Se celebra el Congreso Internacional de D.O. en México. |

Fuente: Audirac Camarena, *ABC del Desarrollo Organizacional*, (1994), p. 15

2.2 Balanced Scorecard

Balanced scorecard es traducido al español como Cuadro de mando integral (CMI), el cual fue creado por Robert S. Kaplan y por David P. Norton (1996) es un modelo de gestión estratégico.

El Balanced scorecard analiza todos los componentes estratégicos de la organización desde la mejora continua en los procesos, el trabajo en equipo, competencia e inclusión global, permitiendo a las empresas la toma de decisión efectiva que les permita ser mejores y posicionarse.

Para Álvarez, Chávez y Moreno (2009) el *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral es un sistema que permite la gestión estratégica. Definiendo primero los objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro áreas; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir define la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a acciones. El Mapa Estratégico presenta clara y sencilla la descripción de la estrategia de la organización, estableciendo los objetivos e indicadores en las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Según (Fernandez, 2001), el proceso de diseño del Balanced Scorecard inicia con la definición de los lineamientos estratégicos de la organización y a partir de ello se desarrolla la estrategia, y se representa a través del mapa estratégico. Un mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se relacionan a través de relaciones causa-efecto, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y la estrategia de la organización. El mapa estratégico del Balanced Scorecard presenta los objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. En relación con esto (Davila, 1999) menciona que las perspectivas contribuyen a tener una visión estratégica y

mejorar o desarrollar el modelo de negocio y crear los indicadores óptimos y la información necesaria para una toma de decisión eficiente y efectiva.

La perspectiva financiera, describe los resultados monetarios de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores tales como el retorno de la inversión, utilidad o incremento por acción, crecimiento o disminución utilidades, entre otros, permitiendo medir en valores numéricos a la organización.

La perspectiva del cliente nos permite ver el posicionamiento en el mercado de la organización, diferenciando sus segmentos de clientes y valorando el servicio y los plus del producto.

Rodiles y Fuentes (2004) puntualizan que en termino global los indicadores manejados en esta son: la satisfacción del cliente y su retención, incremento de nuevos clientes, medición de la rentabilidad del cliente y participación del mercado.

Como lo menciona Altair Consultores (2005) al valorar los clientes la calidad como una constante en los productos, la entrega en tiempo y forma, una constante innovación, así como un rendimiento que rebase las expectativas tanto en los productos o servicios ofrecidos, esto fomentara que los sistemas, procesos y habilidades del personal que participan en la generación de dichos productos o servicios tengan un alto valor en la organización.

La perspectiva del proceso identifica los procesos internos de la organización que se reflejaran directamente en la satisfacción del cliente. Rodiles y Fuentes (2004) mencionan que algunos indicadores de esta perspectiva son: productividad, calidad e innovación de productos y servicios. Dávila (1999) señala que esta perspectiva

contribuye con la perspectiva del cliente, en la medida que se alcanzan los indicadores de satisfacción del cliente, cobertura de mercado y como consecuencia se traducen en mayores ingresos, reducción de costos e incremento en la rentabilidad financiera , contribuyendo así a los objetivos estratégicos financieros, destacando el impacto de la perspectiva de proceso en la perspectiva del cliente y esta a su vez en la financiera, siendo el objetivo del Balance Scorecard el efecto domino en sus 4 perspectivas manejadas dentro de la organización.

Otra perspectiva del Balanced Scorecard es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se origina con las personas, con los procesos de formación, desarrollo y crecimiento dentro de la organización. Los recursos materiales de los que dispone el personal, sus habilidades y conocimientos, su capacitación y desarrollo así como su disponibilidad y la eficiencia en el trabajo son los elementos que generan el logro de los objetivos estratégicos en las organizaciones (Dávila 1999).

De acuerdo a lo mencionado por Altair (2005), se identifican o señalan dentro de esta perspectiva al capital humano, sistemas y el clima organizacional requeridos para la creación de valor para apoyar los procesos.

Las cuatro perspectivas mencionadas financiera, clientes, procesos y formación y crecimiento son definidas como las básicas, dentro del Balanced scorecard, sin embargo se pueden transformar dependiendo de las necesidades de cada organización. (Santos & Fidalgo, 2004).

Según Frances (2006) el mapa estratégico está conformado por un conjunto de objetivos estratégicos que se definen sobre la base de una acción, indicando un verbo

en infinitivo y una variable estratégica, generalmente de carácter multidimensional. Por ejemplo:

- A. Aumento rentabilidad
- B. Disminución los costos
- C. Incrementar el valor.

También se puede definir el estado que se desea alcanzar en relación con la variable.

- A. Posicionamiento y participación de mercado.
- B. Estándares de excelencia en desempeño internacional.

Los indicadores permiten medir el desempeño de los objetivos estratégicos, favoreciendo y visualizando los cambios y la mejora que quieren tener en la empresa, así como su relación entre ellos, obteniendo su medición la cual no es fácil. En la Tabla 8 observamos el procedimiento para formular los objetivos estratégicos de la organización, para alinearlos a los indicadores correspondientes.

Tabla 8.

“Procedimiento para la formulación de los objetivos estratégicos de una organización”

| | |
|--|--|
| Formulación de Objetivos Estratégicos | Expresan la acción a tomar en relación con una variable estratégica |
| Componentes | Verbo en infinitivo (incrementar, reducir) Sujeto (UEU, departamento, etc), generalmente queda implícito. Variable estratégica (rentabilidad, calidad del producto) Tiempo (generalmente mediano plazo, 3 a 5 años) |

Tabla 8.

“Procedimiento para la formulación de los objetivos estratégicos de una organización”

| | |
|--|--|
| | Ejemplo: Incrementar el valor de la empresa. |
| Verificación Del resultado o cumplimiento | Indirecta , mediante indicadores |

Fuente: Frances (2006, p. 54)

Los indicadores son las variables que se utilizan dentro del Balanced Scorecard para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y para definir las metas.

Dentro de los indicadores tenemos los operativos que se utilizan para la medición del desempeño de actividades cotidianas operativas, analizando su calidad, eficacia y eficiencia.

Las metas son los resultados medibles a alcanzar en un tiempo determinado y se debe especificar: Cantidad, Unidad de Medida, Fecha, periodo.

En el Cuadro Integral de Mando (CIM), las metas son los valores que deseamos se den, lo que queremos alcanzar y se les asignan los indicadores para medir los resultados, especificando el nivel de logro definido por los objetivos a los cuales están asociados.

Iniciativas son proyectos de cambio que se desarrollan para lograr los objetivos estratégicos dentro de la organización. Las iniciativas pueden ser de inversión que es

cuando se adicionan activos para mejorar la capacidad productiva de la empresa por ejemplo y los de gestión que suponen la mejora continua de la organización.

Construcción del Mapa Estratégico. Los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas están relacionados entre sí por la relación causa-efecto, y de acuerdo a Altair Consultores (2005) el procedimiento para elaborar el mapa estratégico es el siguiente:

Perspectiva financiera:

- A. Definir la visión y misión integralmente.
- B. Definir los resultados financieros partiendo de la premisa de que los clientes están satisfechos. A mayor número de clientes satisfechos mayores ingresos.

Perspectiva Cliente:

- A. Definir la propuesta de valor para el cliente para contribuir a generar satisfacción, impactando en ventas y fidelidad de los clientes.
- B. Los procesos internos de la organización generan valor y aportan la propuesta de valor para el cliente.

Perspectiva interna o de proceso:

Todo proceso interno dentro de la organización, se alinean para fundamentar la estrategia logrando los objetivos propuestos.

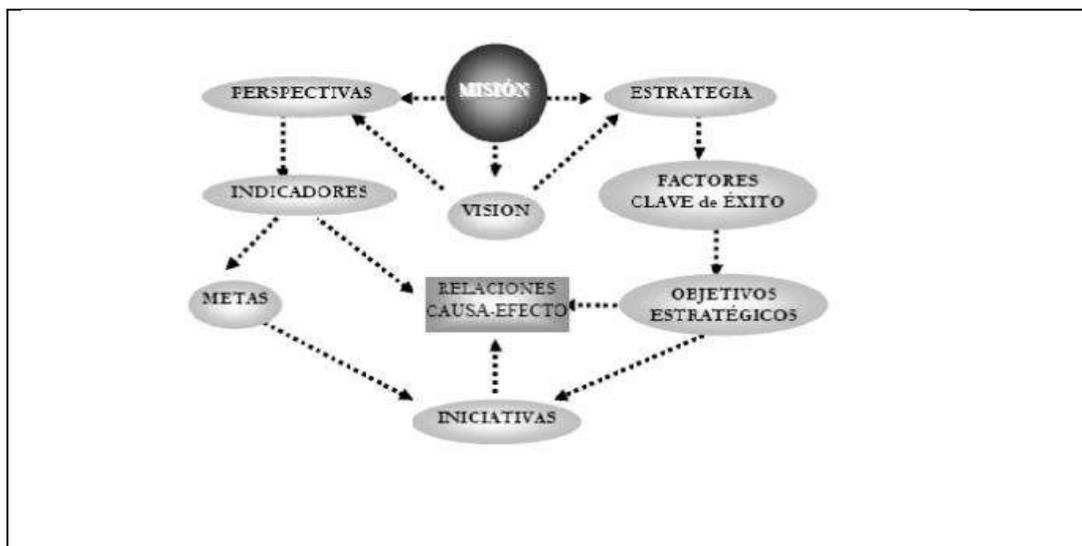
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas entre sí con la misión, es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada en el personal que

encaminen sus procesos al logro de los objetivos estratégicos y la generación de valor para el cliente.

En la siguiente figura se observa la relación de causa y efecto de las cuatro perspectivas.

Figura 1. Elementos Relacionados con el Balanced Scorecard



Fuente: Santos C y Fidalgo C (2004, s.p.)

El establecimiento de los objetivos estratégicos correctamente es la clave para que el Balanced Scorecard sea una herramienta de gestión enfocada en la implementación y desarrollo de la estrategia para el cambio propuesto.

La conexión de los objetivos estratégicos por las relaciones de causa - efecto facilitaran el desarrollo de la estrategia y él como la organización va a lograr los objetivos estratégicos financieros mediante la satisfacción de los clientes a través del buen desempeño de los procesos internos y del desarrollo del capital humano, organizacional y tecnológico (Santos & Fidalgo, 2004)

Para (Kaplan R.S., 1996) El Balanced Scorecard utiliza el enfoque de la medición para llevar a cabo procesos de gestión estratégico.

- 1.-Aclarar, explicar y la evolución de la visión y la estrategia.
- 2.-Relacionar y comunicar los objetivos con los indicadores estratégicos.
- 3.-Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas a estos.
- 4.-Aumentar la retroalimentación de los participantes de la organización, fomentando su formación estratégica.

De acuerdo a Sánchez (2005) El CMI es un sistema de gestión estratégica que proporciona a los directivos un mapa o un marco que traduce la visión, misión y objetivos estratégicos y la estrategia de una organización en indicadores de medición.

El balanced scorecard monitorea todos los elementos importantes de la estrategia y permite redireccionarla de acuerdo a los resultados de las mediciones de los indicadores.

Robert Kaplan y David Norton (2005) propusieron cuatro conjuntos de parámetros:

1 ¿Como es percibida la empresa por sus clientes?

Observando y analizando la calidad en el servicio, tiempos de respuesta, oportunidad, costo y desempeño.

2 ¿En que debe ser la empresa mejor que las demás?

Productividad, atención a cliente, competencias y habilidades de los empleados, capacitación y ambiente laboral, rentabilidad financiera.

3 ¿Puede la empresa continuar mejorando y creando valor?

Eficiencia de procesos, productos nuevos, mejora continua de procesos y productos.

4 ¿Como es la empresa percibida por los accionistas?

Incremento de ventas, incremento de utilidades, ingreso operacional, participación de mercado y retorno sobre la inversión.

El balanced scorecard permite a la alta dirección ver cómo evoluciona la empresa, como se va mejorando cada parámetro impulsando al otro porque todo está conectado y como lograr así un alto desempeño organizacional.

El balanced scorecard permite ir desarrollando cada perspectiva ya sea la del Cliente, la de procesos, capital humano o financiera, permitiendo observar el desarrollo de un aspecto como va impactando en los demás, midiendo el avance de los indicadores, proporcionando a la Alta Dirección información para una toma de decisión eficiente y efectiva.

Anteriormente en la era industrial los indicadores tradicionales de desempeño solo eran los financieros pero estos no eran dinámicos, no se actualizaban en tiempo real, actualmente estos se pueden actualizar oportunamente derivado de las habilidades y competencias de las empresas con que hoy en día cuentan con el apoyo del Balance scorecard siendo la medición de los indicadores más oportuna, por el impacto de sus perspectivas en el aspecto financiero.

Algunos ejecutivos se han olvidado de la medición del desempeño a través de indicadores financieros, enfocándose en las mediciones operacionales como por ejemplo tiempos de ciclo, tasa de defectos y los resultados financieros vendrán por añadidura.

Sin embargo, no se debe de descartar ninguna perspectiva de medición eligiendo solo medir unos u otros indicadores, los altos ejecutivos en muchas empresas no confían solo en indicadores de una sola perspectiva, sino que se apoyan en mediciones que abarquen las cuatro perspectivas del Balanced scorecard para la toma de decisiones. Un indicador aislado no puede dar una meta de desempeño clara y general de la empresa. La Alta Dirección solicita mediciones tanto operacionales como financieras para una toma de decisión más efectiva.

El balanced scorecard da una visión clara y rápida a los altos ejecutivos de un conjunto de mediciones integrales del negocio.

Kaplan, R., & Norton, D., en un artículo para la revista Harvard Business School Publishing Corporation 2005 comentan que:

“El Balanced Scorecard incluye indicadores financieros que dan cuenta de los resultados de acciones ya tomadas. Y los complementan con indicadores operacionales sobre satisfacción de los clientes, procesos internos y actividades de innovación y mejoramiento al interior de la organización; indicadores que son los impulsores del desempeño financiero futuro.”

Las perspectivas que muestra el Balance Scorecard son muy importantes para que los altos ejecutivos tengan la visión del desempeño de su negocio.

En la Tabla 9 veremos dentro de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard la vinculación de los objetivos estratégicos o metas con sus indicadores respectivos.

Tabla 9.

“Vinculación de mediciones de desempeño”

| Perspectiva Financiera | |
|------------------------|--|
| Metas | Indicadores |
| Sobrevivir | Flujo de caja |
| Tener éxito | Crecimiento trimestral de las ventase ingreso operacional por División |
| Prosperar | Mayor participación de mercado y ROE |

| Perspectiva del Cliente | |
|-------------------------|--|
| Metas | Indicadores |
| Nuevos Productos | Porcentaje de ventas de nuevos productos |
| Capacidad de respuesta | Entregas a tiempo |
| Proveedores preferentes | evaluación de Clientes |

¿Como nos ven los clientes?

¿Como nos vemos ante los accionistas?

¿En qué debemos ser mejores?

| Perspectiva interna de la empresa | |
|-----------------------------------|--|
| Metas | Indicadores |
| Capacidad tecnológica | geometría vs. Competencia de fabricación |
| Excelencia en la fabricación | Tiempos de ciclo, costo unitario |
| Productividad de diseño | Eficiencia de Ingeniería |
| Introducción de nuevos productos | introducción real del producto vs. El plan |

¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

| Perspectiva de innovación y aprendizaje | |
|---|---|
| Metas | Indicadores |
| Liderazgo tecnológico | Tiempo para desarrollar la siguiente generación |
| Aprendizaje de fabricación | Tiempo de procesamiento hasta la madurez |
| Foco en el producto | Porcentaje de productos que equivalen el 80 % de las ventas |
| Tiempo llegada al mercado | Introducción de nuevos productos vs. Competencia |

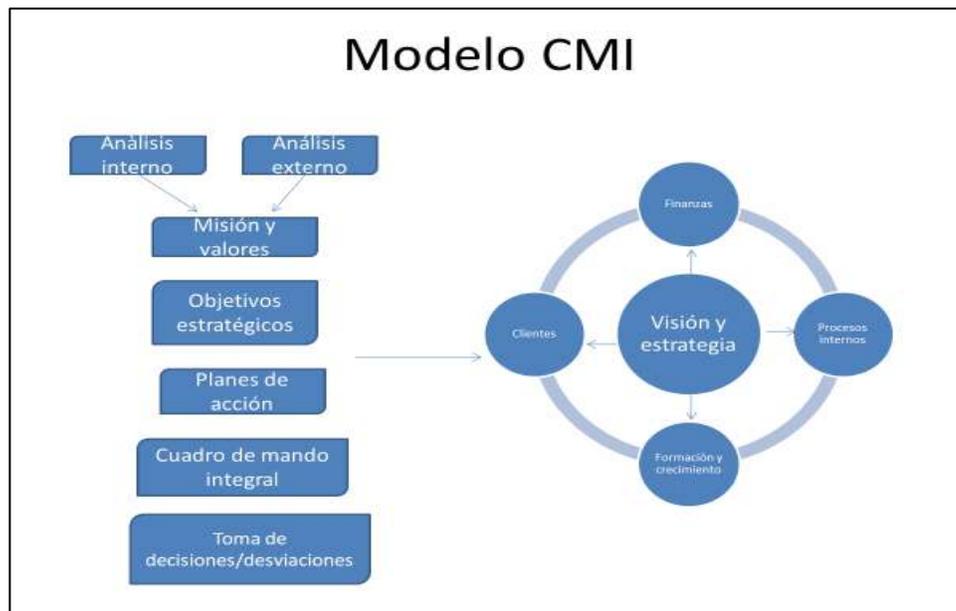
Fuente: Harvard Bussiness School Publishing Corporation 2005

El Balanced scorecard reúne en un único informe la gestión competitiva de la empresa, como acciones con los clientes, oportunidad y tiempos de respuesta tanto de servicio al cliente, como tiempos de los procesos de los proveedores internos, calidad, trabajo en equipo, nuevos productos, clima laboral, gestión a largo plazo.

La alta dirección toma en cuenta todas las medidas de operación en conjunto de la organización y se puede percibir si el objetivo de una perspectiva impacta y se alcanza gracias al logro de los objetivos de otra perspectiva del negocio del cuadro de mando integral.

El Balanced scorecard fue diseñado para que la alta dirección tenga información relevante sobre la empresa que le permita una toma de decisión efectiva enfocándose en los indicadores de desempeño actuales y futuros.

Figura 2. Modelo Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)



Fuente: Imagen tomada material didáctico Mtra. Esperanza Colmenares, Gestión del Conocimiento, (2018)

2.2.1. Perspectiva Financiera

El modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; su impacto se percibe al final del periodo de cierta estrategia, estos se complementan con los otros indicadores que reflejan la realidad de la empresa.

Ejemplo de indicadores: rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto, gestión de riesgo, etc.

Como lo manejan Kaplan, R., & Norton, D., en un artículo para la revista Harvard Business School Publishing Corporation 2005 ¿Cómo nos vemos ante los accionistas?

Las mediciones de desempeño financiero indican si la estrategia, su implementación y la ejecución está contribuyendo a la mejora de los resultados. Las metas financieras más comunes son rentabilidad, crecimiento y valor para los accionistas.

Sin embargo, los indicadores financieros tradicionales no mejoran la satisfacción del cliente, la calidad, los tiempos de operación y la satisfacción laboral. Al contrario los indicadores financieros son el resultado de la aplicación de la estrategia asertiva o no asertiva de la satisfacción al cliente, de la calidad del personal y de los procesos internos.

La mejora continua en los procesos internos de la organización se refleja en los resultados y desempeño financiero. Si esto no sucede la alta dirección debe replantear, direccionando su estrategia y misión.

De acuerdo con lo dicho por Kaplan, R., & Norton, D. (1996), “Incluso un excelente conjunto de indicadores de Balanced Scorecard no garantiza una estrategia ganadora. El Balanced Scorecard solo puede traducir la estrategia de la empresa en objetivos específicos mensurables. La incapacidad de convertir un mejor desempeño operacional, medido según los parámetros del Balanced Scorecard, en un mejor desempeño financiero debería enviar a los ejecutivos a replantear la estrategia de la empresa.”

El reto es aprender la relación causa – efecto detallado entre las operaciones y las finanzas. El Balanced scorecard, permite observar la estrategia y la visión, no los controles implementados, como anteriormente se realizaba únicamente se media el desempeño de las organizaciones con indicadores financieros. Con Balanced

Scorecard se ve el enfoque de medición del desempeño en relación con las iniciativas de las empresas como ejemplo: integración interfuncional, relaciones cliente proveedor y cliente empresa, escala global, mejora continua y equipo de trabajo.

Mezclando las perspectivas del Balanced Scorecard: financiera, del cliente, de los procesos internos y la innovación y del aprendizaje organizacionales, esto apoya a la alta dirección a ver su interconexión y la toma de decisiones efectiva, manteniéndolos siempre actualizados y previendo lo que está por suceder, buscando la mejora.

2.2.2. Perspectiva del Cliente

El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumenten la capacidad competitiva de la empresa. Hay que definir previamente los segmentos de mercado a los cuales se dirigen los productos o servicios, es decir su mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos. Ejemplos: participación de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes, calidad del servicio entre otros.

Como lo manejan Kaplan, R., & Norton, D., en su artículo para la revista Harvard Bussiness School Publishing Corporation 2005

¿Cómo nos perciben los clientes? El Balanced scorecard dirige a la alta dirección a que su misión de servicio a los clientes se traduzca en indicadores relevantes como tiempo de respuesta, calidad, desempeño, servicio y costo. A continuación, en la Tabla 10 se describen algunos de los indicadores de la perspectiva del cliente del Balanced Scorecard con los que se pueden medir resultados.

Tabla 10.

“Indicadores de Perspectiva del Cliente”

| Indicador | Descripción |
|----------------------|---|
| Tiempo de respuesta | El que la empresa emplea u ocupa en satisfacer las necesidades de sus clientes. Va desde la solicitud o recepción del pedido hasta la entrega final del producto o servicio al cliente. Estos también son medidos en la post-venta. |
| Calidad | Nivel de fallas o defectos |
| Desempeño y servicio | Contribución a crear valor al cliente, funcionalidad para el cliente, plus para el cliente. |

Fuente: Harvard Bussiness School Publishing Corporation (2005)

Las organizaciones deben instrumentar sus metas creando indicadores específicos para el tiempo, calidad, desempeño y servicio, así se pone en acción el Balanced Scorecard.

Siendo muy importante la evaluación de estos indicadores a través de los clientes, observando el desempeño a través de la percepción del cliente.

2.2.3. *Perspectiva procesos internos.*

Orientar los procesos internos a la satisfacción del cliente y al logro del rendimiento financiero, analizando los procesos internos desde la perspectiva del negocio, determinando los procesos clave, a través de la cadena de valor.

Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia, costos de reparaciones, tiempo de respuesta, desperdicios.

Kaplan, Norton (2005) proponen ¿En qué debemos ser los mejores? Las evaluaciones que realizan los clientes son de mucha utilidad, estas deben de estar relacionadas directamente con los indicadores de los procesos clave de la empresa, lo cual es percibido directamente por el cliente al recibir el producto o servicio brindado. Lo que el cliente percibe es derivado de los procesos, decisiones y acciones que ocurren en la empresa internamente.

La alta dirección debe centrarse en los procesos clave internos que le permitan satisfacer las necesidades de sus clientes. Los procesos claves de la organización si no son efectivos podrían ser factores que afecten los tiempos del ciclo, la calidad, las habilidades de los empleados y la productividad. Es por ello la importancia de identificarlos y analizar su impacto en las competencias y tecnologías clave, para asegurar su liderazgo en el mercado, deben determinar claramente cuáles procesos y competencias son claves y ser los mejores especificando indicadores para cada uno, que les permita tener el conocimiento de su desempeño oportunamente.

Para lograr las metas de tiempo, calidad, productividad y costo la alta dirección debe medir las acciones de los empleados. De esta forma los indicadores se relacionan con la evaluación de la alta dirección sobre las competencias y procesos internos clave, analizando el desempeño y el impacto en los objetivos corporativos.

Esta relación permite que los empleados tengan metas claras, medibles y toma de decisión efectiva que contribuya a la mejora de la empresa y se enfoque en su misión.

2.2.4. Perspectiva del aprendizaje y mejora

Estos indicadores constituyen el conjunto de activos que ofrece a la organización el desarrollo de la habilidad para mejorar y aprender, observándose un crecimiento en su capital humano. La capacitación se considera como una inversión y no como un gasto ya que impacta directamente en la mejora continua de su gente y en consecuencia en sus procesos internos. Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, clima laboral, inclusión, rotación, resolución de conflictos, toma de decisión y todas aquellas competencias que permitan a las organizaciones a potencializarse.

Kaplan, Norton (2005) ¿Podemos continuar mejorando y creando valor? Las mediciones basadas en el cliente y en los procesos de negocios internos nos muestran los parámetros con que las organizaciones logran ser competitivas.

La capacidad de las empresas para crear, innovar, mejorar y aprender se relaciona con sus valores y misión, es decir, si una empresa es capaz de eficientar sus productos, crear más valor para sus clientes y la mejora continua de sus procesos internos podrá permitirle el crecimiento de su mercado, y esto también se relaciona con potencializar su capital humano, alinear los objetivos personales con los objetivos de la organización, lo cual influirá directamente en su posicionamiento repercutiendo en su crecimiento financiero.

2.3 Equipos de alto desempeño

Uribe (2013) comenta que la creación de equipos de alto desempeño es uno de los retos de hoy en día en toda organización, ya que logrando su conformación el impacto en la productividad es notoria, generando procesos de gestión de capital humano,

creando estrategias para impulsar el talento y que se de el desarrollo organizacional en la empresa a través de estrategias planeadas por la dirección.

Koontz, H. Y Weihrich (1998) definen los equipos de alto desempeño como un conjunto de individuos que se complementan y colaboran unos con otros en cuanto a sus competencias o habilidades, con métodos y procedimientos de trabajo, enfocados y orientados a un objetivo en común.

Ander- Egg E. (2005) mencionan que en los equipos de alto desempeño nacen estrategias innovadoras que se permean de la gerencia de la organización con el objetivo de elevar o desarrollar las capacidades y habilidades del personal en general impactando en el desarrollo de la organización y en el logro de sus objetivos.

Objetivo de los equipos de alto desempeño

El logro de los equipos de trabajo de alto desempeño se logra teniendo como objetivo el desarrollo y organización del talento humano, analizando sus competencias, habilidades y conocimientos y sus interrelaciones dentro de los procesos. (Ahumada, 2010).

Las organizaciones han evolucionado y estos cambios han provocado la transformación en el rol de los líderes y de las dinámicas que ellos generan, pues éstos se encuentran ante nuevos retos y necesidades que demandan de ellos otras habilidades, distintas en el manejo de los recursos de la empresa, tanto humanos como materiales, donde uno de sus objetivos principales es crear equipos de alto desempeño para la facilitación del logro de los objetivos de la organización. (Castro, 2006; Castro & Lupano, 2007; Gil, Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2011).

De acuerdo a Gil (2001), el liderazgo de equipo se puede entender de la siguiente forma:

- 1) Habilidades, conductas, características personales, esencia y competencias que aportan al equipo de trabajo, gestionando los procesos, los recursos y el rendimiento y potencialización del equipo.
- 2) Resultado del desarrollo y aprendizaje grupal. Permitiendo la colaboración y potencialización logrando los resultados esperados en su desarrollo.
- 3) La dirección de equipos de alto desempeño implica la alineación de los objetivos personales con los de la organización.

Para que exista un equipo de alto desempeño como lo menciona Chiavenato (2009), debe de existir colaboración, confianza, comunicación en todos los niveles, compromiso con los objetivos organizacionales y un liderazgo transformador que potencialice a cada miembro y las dirija hacia los objetivos. Este es en gran parte el reto de las empresas la gestión humana para el logro de equipos de alto desempeño que permita la transferencia de conocimiento, apertura, flexibilidad y disposición al aprendizaje, colaboración, generándose resultados de un alto nivel como lo menciona Céspedes & Vallet (2005).

La dirección y el liderazgo se complementan para el logro de un equipo de alto desempeño, equilibrándose para generarlos. Fuente Alba (2006).

Se puede decir que un indicador de alto desempeño se relaciona con la capacidad de “mantener alta creatividad, agilidad y aprendizaje, y de manera simultánea poder conseguir niveles razonables de control y alineamiento como los objetivos organizacionales “ Franco, (2004).

Un equipo de alto desempeño implica el desarrollo de competencias humanas, profesionales y administrativas de sus miembros de acuerdo a las exigencias del liderazgo, buscando un alto nivel en sus miembros, es decir desarrollar al máximo su potencial. Kiechel, 2012; Parra, 2006; Yamakawa & Ostos, 2011.

2.3.1. ¿Cómo conformar y liderar equipos de alto desempeño?

Temáticas centrales que surgen al trabajar el liderazgo y su relación con los equipos de alto desempeño. En la Tabla 11 se describen las temáticas que considera el Líder del equipo para el manejo del equipo.

Tabla 11.

“Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales.”

| Temática | Descripción |
|---|---|
| Demarcación conceptual de lo que es un equipo de alto desempeño. | En toda tarea organizacional, no siempre es necesaria la participación de un equipo de alto desempeño. El líder sabrá diferenciar entre un grupo de trabajo y un equipo de alto rendimiento. Para saber asignar uno u otro a cada tarea o proceso de la organización. |
| Dimensiones organizacionales clave: Estrategia, gestión humana y estructura organizacional. | El líder del equipo de alto desempeño debe participar en la elaboración de la estrategia de la empresa, teniéndola muy clara, así como debe intervenir en todos los procesos de gestión humana desde la contratación hasta la formación del personal, revisando que exista congruencia entre la estrategia, los procesos y estructura de la organización. |
| Cambio organizacional | El cambio dentro de la organización es un reto para el líder, buscando las acciones requeridas para la adaptación del equipo al cambio constante dentro de las organizaciones, el Desarrollo Organizacional. |

| | |
|------------------------|--|
| Niveles de actuación | La intervención del líder en los equipos de alto desempeño es grupal, gestionando a nivel organización y con los factores externos de está cuando así se necesite. |
| Competencias del líder | Existen varias cualidades individuales que ya traen de nacimiento los líderes y además debería aprender y potenciar sus habilidades emocionales como autoconocimiento, empatía, autoeficacia el capital psicológico y las generales como comunicación, motivación, colaboración. |

Tabla 11 (Continuación)

| | |
|---|--|
| Estilo de liderazgo. Forma de relacionarse con los miembros del equipo. Clima laboral | La forma en la que el líder se relaciona con el equipo de alto desempeño debe manejar sus características individuales, competencias, creencias y rasgos, las cuales deben compaginar con las de su equipo, creando un clima donde exista respeto, colaboración, libertad y confianza. El clima laboral que fomenta el líder tiene un estilo de dirección basado en valores. |
| Gestionar la multiculturalidad | Existen hoy en día en los equipos miembros de diversas nacionalidades y culturas y es necesario gestionarlas tomando en cuenta sus valores y sus idiomas. |

Fuente: Uribe, Ana Fernanda; Molina, Juan Máximo; Contreras, Françoise & Barbosa, David (2013),

Se deben diferenciar los conceptos de grupo de trabajo y equipo de trabajo, para establecer las competencias necesarias para la gestión de equipos de alto desempeño.

Grupo de trabajo: conjunto de personas donde cada uno busca un resultado ante una tarea u objetivo específico.

Equipo de trabajo: es un número más reducido de personas con habilidades complementarias, que se encuentran comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, en las cuales comparten responsabilidad. (Katzenbach, & Smith, 2000).

Diferenciando así estos conceptos sobresalen cuatro elementos para que los equipos de alto desempeño funcionen los cuales son: el compromiso y propósito común, las metas de desempeño, las habilidades complementarias y la responsabilidad mutua.

Existen notables diferencias que son importantes entre un grupo de trabajo y un equipo de trabajo, en la Tabla 12 que a continuación tenemos se describen

Tabla 12.

“Diferencias entre Grupo de trabajo y Equipo de trabajo”

| Grupo de Trabajo | Equipo de Trabajo |
|--|--|
| Líder fuerte y claramente enfocado | Roles de liderazgo compartidos |
| Responsabilidad individual | Responsabilidad individual y mutua |
| El propósito del grupo es el mismo que la misión más amplia de la organización | Propósito específico del equipo que es alcanzado por el mismo. |
| Productos de trabajo individuales | Productos de trabajo colectivo |
| Sostiene reuniones eficientes | |
| Tabla 12 (Continuación) | |

| | |
|---|---|
| <p>Mide su eficacia indirectamente por su influencia sobre otros.</p> <p>Discute, decide y delega</p> | <p>Fomenta la discusión abierta y las reuniones activas de resolución de problemas</p> <p>Mide el desempeño evaluando los productos de trabajo colectivo</p> <p>Discute, decide y trabaja en conjunto</p> |
|---|---|

Fuente: Katzenbach, & Smith (2000)

Al referirnos a un equipo de alto desempeño lo relacionamos con que todos sus integrantes deben tener un alto nivel intelectual, competencias desarrolladas para alcanzar metas, que se ubican sus integrantes de acuerdo a su perfil, lo cual genera una dinámica de trabajo en equipo, estableciendo metas conjuntas con las cuales todos estén satisfechos como lo menciona Clavijo, (2009).

Otros autores como Donoso & García, (2012), comentan que para que exista un equipo de alto desempeño debe de tener las siguientes características: que sus integrantes tomen decisiones con relación a la planeación, ejecución y control del proceso asignado.

Blanchar, Randolph y Grazoer (2006) conocen a los equipos de alto desempeño como equipos “del siguiente nivel”, los cuales logran beneficiarse por la inclusión de ideas y procesos motivacionales de sus integrantes, dándose la optimización de los tiempos de cada uno, y se refleja en los resultados, la productividad y la satisfacción y colaboración del equipo.

Además, como lo comenta Gómez (2006), los equipos de alto desempeño tienen otros beneficios para la empresa optimizan sus procesos, recursos, tiempos y logran procesos de aprendizaje organizacional, permitiendo su crecimiento horizontal y vertical.

Donoso y García (2012) también comentan que los equipos de alto rendimiento tienen las siguientes características como flexibilidad, compromiso y alto nivel de adaptación minimizando tiempos.

Señalando Calderón (2009) que un equipo de alto desempeño se caracteriza por su identidad individual y compartida con la visión y los lineamientos estratégicos de la organización, direccionándose hacia esta, alineando sus objetivos con los de la organización.

Los equipos de alto desempeño se consolidan con el trabajo en equipo, la unión entre sus integrantes con autonomía e interdependencia, personas con un alto nivel de efectividad, definido este nivel por la sinergia existente entre sus miembros, la especialización en las tareas, la confianza y las habilidades de motivación y comunicación existentes.

Para obtener los resultados planteados el líder del equipo de alto desempeño crea en su grupo un compromiso alineado a la misión de la empresa donde exista crecimiento individual y grupal, siendo cada integrante responsable de sus actividades, teniendo confianza dirigida al éxito común, fomentando la participación y confrontación constante para resolver problemas.

Como lo menciona Covarrubias (2007) La función del líder de equipos de alto desempeño es lograr el cumplimiento de los aspectos mencionados anteriormente, además, el líder de estos equipos debe contar con una visión mucho más integral, conocer cada uno de sus integrantes para sí generar sinergias en función de la organización, facilitarlas diferentes estrategias para que la visión esté presente con responsabilidad y redes de apoyo estructurales y funcionales, para la innovación, priorizando el sentido, las relaciones y el trabajo paralelamente.

Fernández y Wintern(2003), para poder conformar equipos de alto desempeño se debe de ser muy exigente por parte del líder, el cual debe de contar con una mirada estratégica de la gestión, basada en tres niveles de actuación: Individual , Grupal y Organizacional, a continuación las describe.

Individual: Este nivel, implica por parte del líder un desarrollo de competencias personales y profesionales que le permitan el establecimiento de relaciones interpersonales interdependientes, en las cuales la comunicación, negociación y el acuerdo sean parte de su dinámica, donde cada espacio organizacional y personal sea un espacio de aprendizaje y desarrollo integral.

El objetivo principal debe ser el bienestar y la calidad de vida con un sentido de superación y realización individual y social, lo cual incluye el desarrollo de competencias técnicas y habilidades profesionales que puedan permitir la consolidación de equipos de alto rendimiento,

Grupal: Identificar las competencias colectivas que tienen que ser desarrolladas, ente las cuales se encuentra el estar unidos hasta que se hayan logrado los objetivos

propuestos y asumir las consecuencias que surjan ya sean positivas o negativa en equipo.

Organización: Los procesos estructurales y funcionales están orientados al desarrollo del liderazgo, el clima y la cultura organizacional, así como la satisfacción laboral.

Por su parte Cuadra, (2007) comenta que es muy importante la gestión humana para fortalecer los equipos de alto desempeño en sus procesos grupales y organizacionales, donde encontramos la gestión del conocimiento como resultado de las dinámicas y la sinergia de equipos de trabajo.

Donoso (2012) también comenta que para la conformación de equipos de alto desempeño es necesario los recursos y procesos , la retroalimentación y evaluación del desempeño por parte de la dirección, empoderamiento de los integrantes del equipo, generar procesos de aprendizaje y formación en liderazgo y ser flexible ante los cambios.

Hantz(1996), menciona que para desarrollar a los equipos de alto desempeño se debe tener una gerencia firme para que sea efectiva y objetiva, siendo su objetivo lograr la efectividad de todo el personal del equipo.

Mora C. (2008). Dice que la gerencia debe estar identificada con la relevancia de formar equipos colaborativos, teniendo objetivos claros, comprometida con la capacitación del equipo y brindándole apoyo.

Para los gerentes una gestión exitosa debe estar fundamentada en adquirir buenas habilidades para tratar con las personas; no sólo en poseer la competencia técnica, sino

también aquellas competencias personales que lo hacen un ser humano equilibrado y sano emocionalmente.

Robbins (2004). Hay evidencia de que los equipos logran mejores resultados que los individuos, cuando los trabajos requieren de múltiples habilidades, juicio y experiencia.

Los líderes deben aprender a decidir en qué momento y para qué formar equipos, generar las condiciones y otorgar los recursos que faciliten su éxito, siendo ejemplo con su conducta para todos los miembros del equipo.

Senge (1996). Considera al trabajo en equipo como una de las cinco disciplinas que deben practicar las organizaciones inteligentes y abiertas al aprendizaje.

De acuerdo a West (2003) considera que hay dos tipos de ventajas de tener un equipo de alto desempeño, ventajas tangibles e intangibles las cuales describiremos a continuación:

Ventajas tangibles:

1. Aprendizaje para la organización.
2. Calidad de gestión.
3. Intercambio de ideas que promueven la innovación.
4. Mejora la productividad y el rendimiento.
5. Facilita los cambios.
6. Genera respuestas flexibles y con capacidad de adaptación.

Ventajas intangibles:

1. Menos estrés.
2. Consciencia de participación y mayor compromiso.
3. Proporciona a los empleados mayor sensación de poder en su relación con los directores.

2.3.2. Positividad y conectividad en equipos de alto desempeño.

Durante las investigaciones del Dr. Losada y Heaphy en 2004 para comprender como se integran los equipos de alto rendimiento, se analizaron 60 equipos de negocios donde determinaron las siguientes variables que conforman los equipos de alto de rendimiento, dicho estudio lo hicieron a través de la observación de la comunicación entre los integrantes del equipo.

Las variables fueron las siguientes:

1ª. Variable Positividad vs. Negatividad. Variable propuesta por Robert F., Bales en 1950, en sus estudios del funcionamiento de los equipos de trabajo.

Durante el estudio las frases que se comentaban en los equipos de trabajo fueron clasificadas en optimistas positivas o negativas pesimistas.

El Doctor Losada escogió estas variables porque la positividad genera que las ideas en las que crees se hagan posibles, considera que siendo positivos se generan los espacios emocionales que impulsan a que sucedan las cosas dentro de los equipos de alto rendimiento y por el contrario los pensamientos negativos son barreras para que no se realicen los objetivos del equipo.

Los estados emocionales de positivismo no solo generan los pensamientos y emociones para que se realicen los objetivos del equipo, también contribuyen en la mejor forma de hacer las cosas.

2ª. Variable Indagación vs. Persuasión

Esta variable fue propuesta por el Dr. Argyris, para medir la efectividad de los equipos de trabajo.

El equilibrio está en lo que proponemos y lo que indagamos, tanto demos nuestra punto de vista, pero también escuchamos el de los demás y conciliamos y aprendemos para lograr de la mejor forma nuestros objetivos dentro de nuestro equipo de trabajo.

Hablamos y proponemos, así como escuchamos, aprendemos y acordamos.

Donde se calificaban las expresiones donde las personas querían solo dar su punto de vista, sin importar el de los demás como persuasivas y cuando las personas querían conocer el punto de vista de los demás como indagatorias.

3ª. Variable Orientación interna vs. Orientación externa. Cuando la persona habla sobre personal o situaciones de la empresa orientación interna y cuando la persona hablaba de situaciones que estaban pasando en su localidad, estado o en su mundo fuera de la empresa, orientación externa.

Las empresas están conformadas por ambientes internos y externos, tienen que tener pleno conocimiento de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Para que exista un equilibrio deben de considerar tanto el ambiente externo, como el interno equilibradamente.

Si el equipo da mayor peso al aspecto interno puede caer en el estancamiento, ya que no está evolucionando para enfrentar el mundo exterior, la competencia.

Por el contrario, si da mayor énfasis al aspecto externo entra en un clima de pesimismo y desconfianza que lo paralizara y no vera claramente sus fortalezas y potencializara sus debilidades.

La fórmula para lograr los equipos de alto rendimiento creada y propuesta por Losada y Heaphy esta integrada en la siguiente proporción por las variables anteriores como lo vemos en la siguiente Tabla 13:

Tabla 13.

“Proporción variables para conformación de equipos de alto rendimiento.”

| | | | |
|------------------|----------------------|--------------|------------------------------|
| 1:1 | 1:1 | 2:9.1 | Equipos de Alto Desempeño |
| Tasa equilibrada | Tasa equilibrada | Tasa mayor | |
| Indagación / | Orientación externa/ | Positividad/ | |
| Persuasión | Orientación interna | Negatividad | |
| + | + | = | |

Fuente: Presentación Dr. Raúl González, Positividad y Conectividad en los equipos de alto desempeño de Losada y Heaphy. (s.f.)

Losada y Heaphy observaron que con esta combinación de variables se genera un círculo virtuoso que es la Conectividad entre los miembros del equipo, es decir, para que se dé un equipo de alto rendimiento debemos de tener un enfoque positivo para el logro del objetivos, damos nuestros puntos de vista y escuchamos los de los demás, damos importancia a nuestra realidad interna, así como a la externa, creando así, conectividad con todos los miembros del equipo.

El Dr. Losada observo que para que se dé una alta conectividad debe de existir:

- 95% Campo emocional (Positivismo)
- 5% Coordinación de acciones

La mayoría de las empresas se concentran en la coordinación de las acciones, olvidándose del campo emocional donde los equipos de alto desempeño basan su eficiencia ya que son dinámicos, fluyen en lugar de ponerse barreras, son positivos, se apoyan, son creativos y permiten que todos participen, generando las acciones necesarias para el logro de objetivos. El Dr. Losada y Heaphy habla también del meta-aprendizaje que se genera en estos equipos donde son hábiles para quitar obstáculos y se abren a las posibilidades de realizar y lograr sus objetivos, basados en sus procesos de aprendizaje constante.

2.3.3. Google en su camino para encontrar el equipo perfecto.

En 2012 Google inicio el proyecto Aristóteles para encontrar las características del equipo de trabajo ideal.

Las variables que encontró para formar estos equipos fueron las siguientes:

1. Normas. Comprender y participar en su creación o influir en las normas que los rigen, ya sean formales o implícitas, todos los miembros las conocen y se rigen bajo las mismas dentro del trabajo en equipo, sin importar sus características personales.
2. Inteligencia de grupo. Las normas correctas permiten elevar la inteligencia del equipo y las incorrectas afectaban su inteligencia aun y cuando se tengan los integrantes más brillantes o exitosos. Estas normas correctas generan que todos se lleven bien en el equipo, desarrollando la inteligencia del grupo.
3. Comportamientos en común de los equipos inteligentes.

A) Hablar equitativamente, proponer, ser escuchado y escuchar a los demás, tomando en cuenta los puntos de vista de todos. Si todos hablan y participan la inteligencia del equipo aumenta, “Fenómeno Equidad en la distribución de turnos conversacionales”

B) Alta sensibilidad social, compenetrarse con los demás, intuir como se sienten los demás a través de la expresión de su voz, facial o corporal, un equipo inteligente podrá intuir analizando al otro si este se siente incluido o ignorado. En conclusión un equipo sobresaliente o de alto desempeño está conformado de personas sobresalientes o comunes que tienen reglas en donde todos son escuchados y saben escuchar, lo que genera que su inteligencia colectiva sea mayor, así como su sensibilidad social ya que los integrantes tienen confianza de compartir sus ideas y sentirse escuchados, sin ser rechazados, castigados u objetos de burla (seguridad psicológica).

4. Seguridad Psicológica. Los equipos con Seguridad psicológica son los mejores, es un equipo protegido donde existe respeto y confianza mutua entre todos sus integrantes y cada uno de ellos se siente en libertad y confianza de mostrarse tal como es. Este es el elemento clave descubierto por el proyecto Aristóteles de Google, para que un equipo trabaje exitosamente.

En conclusión: “Lo que el Proyecto Aristóteles le ha enseñado a la gente de Google es que nadie debería poner su ‘cara de trabajo’ cuando llegue a la oficina y que nadie debería dejar parte de su personalidad y de su vida interior en casa. Pero, para hacerse presente de lleno en el trabajo, debemos saber que podemos sentirnos lo suficientemente libres y que podemos compartir aquello que nos asusta sin temor a las recriminaciones. Debemos ser capaces de hablar de lo que es triste o complicado, sostener conversaciones difíciles con los colegas que a veces nos vuelven locos. No podemos enfocarnos solamente en ser eficientes. En vez de ello, cuando empezamos una mañana colaborando con un equipo de ingenieros y luego mandamos correos a nuestros colegas de marketing para más tarde participar en una junta virtual, queremos estar seguros de que dichas personas nos escucharán. Queremos saber que el trabajo va más allá de una simple labor” Charles Duhigg. What Google learned from its quest to build the perfect team. Time New York Times. (2016).

3. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA DE ESTUDIO

Grupo Once® es un Corporativo con más de 25 años en el mercado dedicándose a la planeación fiscal, cuenta con oficinas en 6 estados de la República Mexicana, su preocupación por atender las necesidades específicas de sus clientes lo lleva a crear hace 12 años un centro de contacto o área de atención al cliente para estar comunicado con sus clientes en todo momento y atender sus necesidades, inquietudes o quejas por la especialización de sus servicios contables y fiscales.

Derivado de los casos de éxito de este centro de contacto o área de atención al cliente Grupo Once® en el año 2014 decide crear su unidad de negocio Grupo Once® Connections para ofrecer las evaluaciones de calidad de servicio a todo tipo de empresas.

En este mismo año la unidad de negocio Grupo Once® Connections obtiene la certificación ISO 9001 -2015 en “Evaluación de calidad del servicio al cliente” por la casa certificadora BSI GROUP México.

Grupo Once® Connections brinda servicios de Estudios de evaluación de la calidad del servicio al cliente, del capital humano y de procesos internos y externos, basados en metodología Balanced Scorecard, donde se generan indicadores que permiten a las empresas la toma de decisión efectiva para su crecimiento buscando el impacto en sus resultados financieros.

En la figura 3 podemos ver el Sistema de Gestión de Calidad de Grupo Once donde observamos los procesos sustantivos de la empresa, con sus interacciones con las funciones claves y asesoría, con sus procesos de soporte.

Figura 3 Sistema de Gestión de Calidad Grupo Once.



Fuente:Manual Estratégico de Gestión Grupo Once.

Grupo ONCE® establece los siguientes lineamientos estratégicos para su cumplimiento en las diferentes líneas de negocio.

3.1. Misión

Brindar servicios de vanguardia en áreas relativas a derecho corporativo, defensa fiscal, talento humano, contabilidad, auditoría, finanzas y capacitación, destinadas al sector económico y de negocios de nuestro país.

3.2. Visión

Posicionarnos como una firma líder y reconocida en la prestación de servicios profesionales de calidad, que ofrece lo mejor a sus clientes y colaboradores.

3.3. Valores

Legalidad-Transparencia

Mantener nuestro posicionamiento, como la Firma de servicios profesionales de su preferencia, al brindar un portafolio de servicios que cumple con todos los requisitos del marco legal, garantizando su tranquilidad a través de la seguridad jurídica.

Innovación-Adaptabilidad

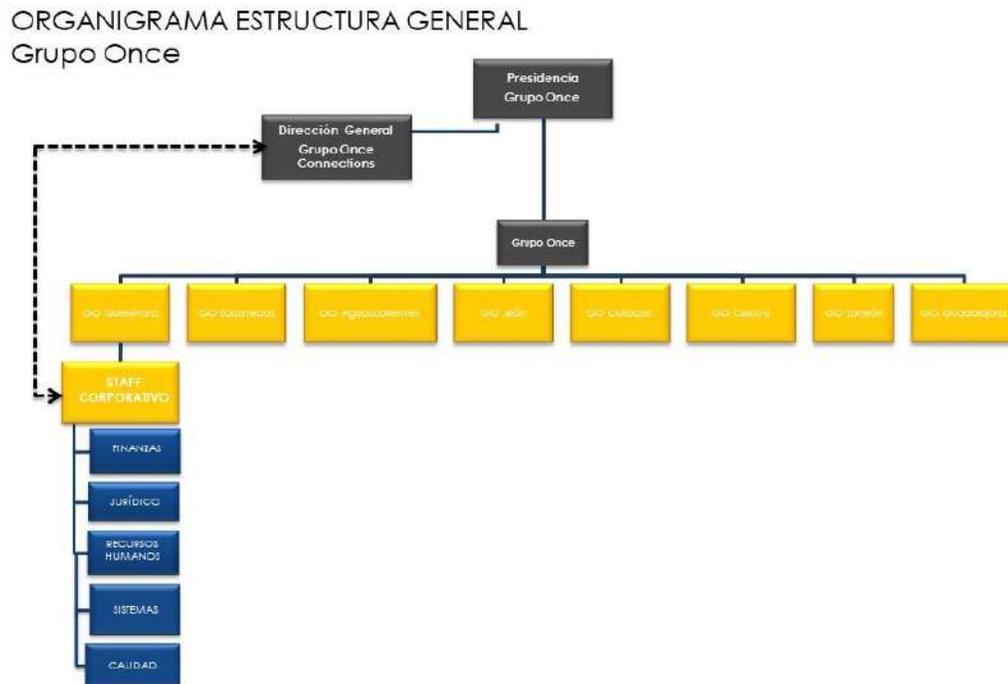
Ser innovadores al desarrollar servicios profesionales que se adapten a la medida y necesidades de su empresa, con la finalidad de dar respuesta a los diversos retos que presenta el mundo moderno.

Confianza - Comunicación

Establecer una comunicación, efectiva y bilateral con nuestros clientes al brindarles información confiable y oportuna en sus operaciones diarias.

Confidencialidad

Garantizamos que la información de nuestros clientes es accesible únicamente a las personas autorizadas. Nos apegamos estrictamente a nuestra política de privacidad.

Figura 3.1 Organigrama de la empresa de estudio.

Fuente: MA-CC-01-11Manual estratégico de gestión de calidad Grupo Once

Connections.

Como se muestra en la Figura 3.1 el organigrama de la empresa de estudio Grupo Once tiene una Presidencia de la cual emanan los lineamientos generales para cada una de las ocho oficinas que tiene en todo la República Mexicana estas son autónomas en su operación, cada oficina tiene su área de Jurídico, Recursos Humanos, Sistemas y Finanzas. Dentro de su staff se encuentra Grupo Once Connections que es una unidad de negocio que está certificada con ISO 9001 -2015 en Evaluación de Atención al cliente, y se encarga de evaluar el servicio de todos los clientes de la empresa dicha unidad es soportada por el staff Corporativo de Grupo Once.

4.CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

4.1. Justificación

Grupo Once^{sr.} no tiene conocimiento de las competencias cardinales de su personal, ha crecido sin planeación de su desarrollo organizacional, es por ello que muchas veces sus colaboradores se han ido, repercutiendo financieramente a la empresa pues se les ha invertido en entrenamiento capacitación y no han redituado el gasto a la institución, además de los vicios que pueden ocasionar el empleado no sano emocionalmente al entorno laboral derivado de su inconformidad pueden contaminar a otros o lo que puede ser peor que el robo del know how de la institución, al no detectar a tiempo los valores del personal con el que se cuenta no se podrá desarrollar al personal que realmente conviene retener en la empresa es por ello, que este estudio de desarrollo organizacional llevado a cabo en Grupo Once permite determinar con que personal se cuenta, cuál es su esencia, que competencias internas o cardinales tiene desarrolladas, cuales tenemos que potencializar, que personal es el que vale la pena conservar y desarrollar y a cuál debemos dar seguimiento y si no hay remedio prescindir de él porque no fortalece nuestra estructura y que pueda influir en los demás para no alcanzar los objetivos del equipo de trabajo.

Este estudio inicia desde lo individual a lo general (organización) como un todo, va desde el autoconocimiento, equipos de trabajo, y a toda la organización de forma integral.

4.2. Planteamiento del problema.

En la presente tesis se evaluó el desarrollo organizacional de la empresa Grupo Once^{Mr.}, con el fin de obtener información individual del personal de Grupo Once, que permitiera conocer sus fortalezas y áreas de oportunidad, así como detectar sus debilidades, para una toma de decisión oportuna por parte de la Dirección del grupo que implique un Plan de Desarrollo de la Organización.

El estudio se enfoca en la obtención de información del personal individualmente a través de 5 instrumentos de medición, para determinar el nivel de impacto en el desarrollo organizacional de la empresa, obteniendo indicadores que lo muestren y sean un apoyo para la creación de estrategias de desarrollo por parte de la Alta Dirección.

Para el desarrollo sano de las empresas se necesita conocer a profundidad el personal con el que se cuenta si este es el idóneo para laboral dentro de la institución que pueda contribuir en la potencialización de equipos de alto desempeño encaminados y alineados con los objetivos de la empresa.

La forma idónea para conocer esta situación es mediante un diagnóstico de desarrollo organizacional que permita conocer las áreas de oportunidad y de mejora dentro de la organización.

Ya que el éxito de toda empresa depende de su gente, su éxito o fracaso depende del capital humano con el que cuentan. Se contrata a la gente sin conocer su esencia y sin saber con qué competencias cardinales cuenta y cuales se tienen que desarrollar.

Es necesario a través del autoconocimiento de la propia gente explorar sus fortalezas y habilidades.

4.2.1. Pregunta de investigación

¿Cuál es la relación entre el Desarrollo organizacional y los Equipos de alto desempeño con el enfoque del balance scorecard?

4.3. Objetivos

4.3.1. Objetivo General

“Identificar la relación del Desarrollo organizacional y los equipos de alto desempeño con el enfoque de Balanced Scorecard”

4.3.2. Objetivos específicos

Describir las características del Desarrollo Organizacional.

Describir las características de los Equipos de Alto Desempeño.

Describir los indicadores del Balanced Scorecard de capital humano.

Describir las características del capital humano con el que se cuenta y los indicadores estratégicos para la formación y fortalecimiento de equipos de alto desempeño.

Brindar a las organizaciones un estudio con el cual pueda tomar decisiones acerca de su capital humano, que personal debe desarrollar o potencializar y a cuál debe darle seguimiento para que no se convierta en un problema.

4.4. Tamaño de la muestra

Se realizó la aplicación física de los instrumentos de medición a 177 miembros del personal de Grupo Once.

4.5. Tipo de la muestra

Es una muestra no probabilística porque se abarca el 94.65% del personal total de Grupo Once®.

Dicha aplicación se realizó incluyendo:

- Presidencia (1) personas
- Dirección General y todo el personal operativo de las siguientes plazas:
 - ✓ Aguascalientes (29) personas
 - ✓ Celaya (11) personas
 - ✓ Culiacán (15) personas
 - ✓ León (35) personas
 - ✓ Querétaro (21) personas
 - ✓ Torreón (23) personas
 - ✓ Zacatecas (14) personas
- Dirección Corporativa Tesorería (10) personas
- Contabilidad Querétaro (18) personas

4.6. Hipótesis

Hernández Sampieri, R, Fernández, C& Baptista (2010) comentan que la hipótesis cualitativa da profundidad en los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista natural, innovador, flexible y holístico de los fenómenos.

Por lo tanto, la hipótesis del presente trabajo es cualitativa con un alcance descriptivo que sirve para analizar cómo es y cómo se dan los fenómenos y sus componentes.

Y partiendo de este concepto la hipótesis de acuerdo con el alcance de la presente tesis es la siguiente:

El Desarrollo organizacional en la empresa impacta en el desarrollo de Equipos de alto desempeño con el enfoque del balanced scorecard.

5. Metodología.

5.1. Diseño del estudio.

El presente estudio se realizó con Diseño no experimental el cual de acuerdo a Hernández Sampieri, R, Fernández, C& Baptista (2010) es observar fenómenos en su contexto natural, para posteriormente analizarlos, es decir es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

5.2. Tipo de estudio.

De acuerdo a las características mencionadas por Hernández Sampieri, Roberto (2014) este tipo de estudio es:

Descriptivo: busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describiendo tendencias de un grupo o población.

de Campo: busca la obtención de datos de la realidad y estudiarlos tal y como se presentan, sin manipular las variables, siendo su característica esencial que se lleva a cabo fuera del laboratorio, en el lugar de ocurrencia del fenómeno.

Transversal: busca medir la prevalencia de una exposición y/o resultado en una población definida y en un punto específico de tiempo, no involucran seguimiento

5.3. Instrumentos

Se aplicaron 5 instrumentos

1. Test del Eneagrama. (Autoconocimiento). Anexo L.
2. Test de Evaluación de Competencias de Equipo. Anexo M.
3. Test de Estilos de Cultura Organizacional. Anexo N.
4. Test de Visualización Organizacional. Anexo O.

5. Test de Engagement y PCQ12. Anexo P.

La aplicación de estos instrumentos tiene como objetivo tener el autoconocimiento individual de cada miembro de la organización, como se proyecta en las competencias de su equipo y en la percepción general que tiene de su organización.

Esto con la finalidad de conocer de manera individual a cada integrante desde su autoconocimiento, las relaciones que establece y percibe en su equipo de trabajo, así como la concepción de su organización que permitan crear las estrategias adecuadas para su desarrollo y potencialización personal.

5.3.1. Test del eneagrama (Anexo L)

La teoría del eneagrama define 9 eneatis, tipos de personalidad, la cual permite el autoconocimiento, y conocimiento de los compañeros del equipo de trabajo, familiares, amigos y conocidos aprendiendo de la esencia propia y de la esencia de los otros para poder tener relaciones más efectivas y llevarse mejor. El Eneagrama permite comprender la individualidad como personas únicas e irrepetibles, siendo seres sociales permite comprender los vínculos y relaciones con los demás, permitiendo la aceptación de las limitaciones propias y la comprensión de las limitaciones de los demás.

Este test fue diseñado por Susan Rhodes, psicóloga autora de los libros El eneagrama integral (2013), Los arquetipos del eneagrama (2010) y El eneagrama positivo (2009). Este test fue traducido al español por Dr. Raúl Gonzáles Pinto.

En el test vienen una serie de frases, y existen cuadros blancos donde se tiene que escribir el número que corresponda más cercano a cómo se describe así mismo, en su forma de ser. Manejando la siguiente escala:

0: La frase no me describe en lo absoluto.

1: La frase me describe un poco.

2: La frase me describe bastante bien.

3: La frase me describe en absoluto.

Una vez que califica cada una de las 180 frases de la prueba se determina cuál de los 9 eneatis es al que corresponde su esencia personal y se determina su eneatis predominante. Se identifican los 3 eneatis predominantes por puntuación.

Una vez que se determina por puntuación los 3 eneatis predominantes de personalidad, de forma individual se indica cuáles son los eneatis que deben de desarrollar para potencializarse y encontrar su equilibrio como individuo. A continuación en la Tabla 4 se describen los 9 eneatis de personalidad que arroja el test del eneagrama, agrupados de acuerdo a la parte física que los domina, visceral estómago, emocional corazón, y mental cerebro.

Figura 4. Eneatis del Test del eneagrama.

| | | |
|----------|------------|-------------------|
| ESTÓMAGO | ENEATIPO 1 | El Perfeccionista |
| CORAZÓN | ENEATIPO 2 | El Servicial |
| | ENEATIPO 3 | El Eficiente |

| | | |
|----------|------------|----------------|
| MENTE | ENEATIPO 4 | El Romántico |
| | ENEATIPO 5 | El Observador |
| | ENEATIPO 6 | El Leal |
| | ENEATIPO 7 | El Optimista |
| ESTÓMAGO | ENEATIPO 8 | El Líder |
| | ENEATIPO 9 | El Conciliador |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Descripción Eneatipos

En la Tabla 14 se detallan las características del eneatispo 1 “El perfeccionista” que como su nombre lo indica los motiva la perfección.

Tabla 14.

“Características Eneatispo 1 El perfeccionista”

| + | - |
|--|--|
| <p>Líder de Ejecución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sentido de dirección definido. • Evita errores altos estándares de valores, calidad y eficiencia. • Metas bien definidas = Productividad Elevada. • Visionario. • Gran capacidad en toma de decisión. | <ul style="list-style-type: none"> • Paciencia Es el valor que tiene que desarrollar. • Severo con él mismo y con los demás. • Nadie puede hacer las cosas mejor que él. • Enojo • Se desanima si las cosas le salen mal. • Reprime toda emoción negativa porque no es perfecta. |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Recomendaciones para desarrollar Eneatispo 1:

Este eneatispo se tendría que desplazar al eneatispo 7 “El optimista” para su equilibrio que se inyecte de entusiasmo y que no sea tan rígido consigo mismo y con los demás.

- Valora su rectitud.
- Orden
- No lo critiques, pídele permiso para hacer sugerencias.
- Muéstrate cortés y educado, su intención es ayudarte.
- Sigue las normas y procedimientos acordados.
- Ayúdalo a imaginarse qué podría suceder si hacen esto en vez de lo otro.

Eneatipo 2 “El servicial”

En la Tabla 15 se describen las características del eneatipo 2 “El servicial” estas personas buscan sentirse queridos, les motiva que los quieran.

Tabla 15.

“Características eneatipo 2 El servicial”

| + | - |
|--|---|
| <p>Líder Solidaridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generoso, entusiasta, cálido y comprensivo. • Proactivo ayuda antes que se lo pidan • Empática sabe lo que su gente necesita. • Buen negociador | <ul style="list-style-type: none"> • Sencillez. Es el valor que tiene que desarrollar ya que necesita que siempre le reconozcan su ayuda. • Manipulación. La ejerce a través de la ayuda que proporciona anticipadamente para que los otros se sientan comprometidos. • Se hace la víctima, posesivo, autoritario. |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Este eneatipo para su evolución se tendría que desplazar al eneatipo 4 “ el romántico” para hacerse consciente de sus necesidades personales y no solo este preocupado por resolver la vida de los demás.

- Dale cariño
- Sé generoso en darle reconocimiento, aprobación y cariño. No lo pide, pero lo

necesita.

- El aplauso sincero es lo que necesita él.
- Sentirá resentimiento si no le das la aprobación que merece. Si no agradeces lo que hace, estarás perdido.
- No lo presiones, pues, aunque no lo parece, le gusta el poder.
- No intentes demostrarle que lo estás ayudando, pues no acepta la generosidad, solo devuélvele los favores.

Eneatipo 3 “El eficiente”

A continuación, en la Tabla 16 Características del eneatipo 3 “El eficiente” se describe su esencia, a este tipo de personas los motiva que los admiren.

Tabla 16.

“Características del eneatipo 3 El eficiente”

| + | - |
|---|--|
| <p>Lider Competitivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inyecta energía a los que colaboran en su equipo para el logro de objetivos. • Capacidad de trabajo y orientación a logro de resultados – éxito • Automotivado y creativo siempre van por más para superarse | <ul style="list-style-type: none"> • Honestidad. Es el valor que tiene que desarrollar. • Mentira. Es su mayor defecto: Falsedad hacia su interior y hacia los demás. • Cuida su imagen de éxito, frente a los demás. • Para lograr sus objetivos pueden pasar encima de los intereses de los demás. • Se comparan y miden frente a los demás y buscando sobresalir |

Fuente: Elaboración propia 2020.

El eneatipo 3 se debe desplazar a un eneatipo “6” “El Leal” para que su evolución sea el desarrollo del valor de honestidad y lealtad, que reconozca el sentido de pertenencia a un grupo y la lealtad a su equipo que no le va a permitir usarlo para sus fines personales, si no lo va impulsar a ser el mejor equipo siendo protagonistas todos.

Es recomendable que se desarrolle la competencia organizacional de trabajo en equipo.

El reconocimiento es su mayor motivador, se recomienda exaltar sus fortalezas y logros de forma particular.

- Muéstrale efectividad.
- No le quites su tiempo,
- Se concretó en los objetivos y resultados que le ofreces
- Muestra compromiso y cumple con lo que te comprometiste con él.
- No compitas con él
- Alaba sus éxitos.

Eneatipo 4 “El romántico”

En la tabla 17 Características del eneatipo 4 “El Romántico” se observa en términos generales su esencia de estas personas que les motivan las conexiones profundas.

Tabla 17.

“Características del eneatipo 4 El romántico”

| | |
|---|---|
| + | - |
|---|---|

| | |
|--|--|
| <p>Líder de Creativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovador, original, rompe con lo preestablecido. • Creativo e intuitivo • Comprometido con lineamientos estratégicos de la empresa • Responsabilidad Social • Relaciones profundas | <ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio emocional. Hipersensible. • Envidia. Considera que los demás son mejores por su inseguridad. |
|--|--|

Fuente: Elaboración Propia 2020.

Este eneatispo para su evolución se debe desplazar al eneatispo 1 “El perfeccionista” para tener confianza en su buen juicio y no dejarse guiar por sus emociones.

- Reconoce su particularidad y talento.
- Hazle ver que valoras su contribución al proyecto
- También dales importancia a sus sentimientos.
- Tenle paciencia pues es intenso y no te dirá todo lo que piensa, ya que le encanta el misterio.
- Exprésale lo que ves de creativo en sus sugerencias.
- Cumple lo que le prometes, no le gusta sentirse abandonado.

Eneatispo 5 “El observador”

A continuación, en la Tabla 18 se observan las características del eneatispo 5 “El observador” a este tipo de personas les motiva la independencia.

Tabla 18.

“Características del Eneatipo 5 El observador”

| + | - |
|--|---|
| <p>Líder intelectual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sumamente objetivo • Toma de decisión efectiva por su gran capacidad analítica y abstracta. • Experto, conocedor, concreto. | <ul style="list-style-type: none"> • Confianza. Es inseguro y le cuesta trabajo socializar. Este valor se debe desarrollar. • Avaricia. Es su mayor defecto: Lo que sabe le cuesta y no lo va a compartir. • Presume de saber más que los otros, se aísla del grupo. |

Fuente Elaboración propia 2020.

Este eneatispo debe desplazarse al eneatispo 8 “El líder” para un desarrollo más sano, complementándose con seguridad y determinación y lograr la empatía con los demás.

Su motivación es sentirse valorado y reconocido por su sabiduría.

- Déjalo apartarse, pero no lo excluyas.
- El escucha cuando hablas con él en privado, no le gustan las reuniones, ni que lo distraigas.
- No le hables de sentimientos él es lógico y racional.
- No le digas que tiene que hacer no soporta te entrometas en su trabajo.

Eneatispo 6 “El Leal”

En la Tabla 19 se describen en términos generales las características del eneatispo 6

“El leal” a los cuales les mueve sentirse seguros.

Tabla 19.

“Características del eneatispo 6 El Leal”

| + | - |
|--|---|
| <p>Líder de Sostenimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fiel y protector a su equipo, analítico, ordenado y responsable. • Toma en cuenta todos los escenarios posibles. • Estratégico, su valor agregado a la organización es su punto de vista crítico. • Sentido profundo de pertenencia | <ul style="list-style-type: none"> • Autoestima. Es el valor que tiene que desarrollar. • Duda o miedo. Es su mayor defecto: Toma decisiones y luego duda de que tomo la mejor. • Es muy aprensivo e inseguro. • Desconfían de todo • Vive en función de los demás sin tomar en cuenta sus prioridades. • Rencoroso si traicionan su confianza. |

Fuente: Elaboración propia 2020.

El eneatispo 6 “El Leal” se debe desplazar al 9 “El conciliador” para estar mas tranquilo, en paz y no tener tantas dudas y ansiedad.

- Ayúdalo a confiar en ti.
- No lo adules
- No pretendas ganarte su confianza de inmediato, pues pensará mal, tienen siempre miedo de que se aprovechen de ellos.
- Nunca minimices sus miedos mejor diles que lo entiendes.
- Poco a poco gana su confianza y siempre te ayudará.

Eneatipo 7 “El optimista”

En la Tabla 20 que a continuación vemos se describen las características del eneatipo 7 “El optimista” a estas personas los motiva el sentirse bien siempre.

Tabla 20.

“Características eneatipo 7 El optimista”

| + | - |
|---|--|
| <p>Líder Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motiva con su actitud entusiasta. • Busca la innovación • Detecta oportunidades y estrategias de crecimiento. | <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso. Es el valor que tiene que desarrollar. • Gula Quiere conocer de todo y no profundiza nada. • Indisciplinados, inquietos y permisivos • Empieza las cosas, pero no las termina. • No le gusta sentirse esclavizado por situaciones laborales difíciles. |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Este eneatipo para su evolución se tendría que desplazar al eneatipo 5 “el observador” para profundizar en sus conocimientos y su compromiso.

- Amablemente ponle límites.
- Explícale el fondo de las cosas y ellos abrirán otras opciones por su entusiasmo que muestran.

- No seas autoritario con ellos.
- Presiónalo sutilmente para que cumpla sus tareas.
- Les gusta saber que tomas en cuenta sus ideas, solo ayúdalos a aterrizarlas.

Eneatipo 8 “El líder” los aspectos positivos y negativos del eneatipo 8 “El líder” a continuación los describimos en la Tabla 21. Características eneatipo 8 “El Líder”

Tabla 21.

“Características del eneatipo 8 El líder”

| + | - |
|--|---|
| <p>Líder de Mando</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran Fuerza de voluntad y enorme vitalidad • Claro a la hora de establecer límites y decir no • Líder asertivo en toma de decisión • Protege los intereses de la empresa y los de sus colaboradores • Gana las negociaciones es muy competitivo • Hábil para sortear obstáculos • Capaz de dirigir la organización ya que representa la autoridad • Gran carisma, capacidad de convencer a los demás a que lo sigan • Contundente y Determinado • Poder de palabra. | <ul style="list-style-type: none"> • Agresividad. En conciencia alterada. • Dominante. Ejercer poder y control. • Insiste en hacerse el fuerte para no reconocer su vulnerabilidad. • Tiene temor a ser traicionado por los que quiere y confía. • Que otros se vuelvan como él y tomen represalias. |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

Este eneatipo para su evolución se debe desplazar al eneatipo 2 “El servicial “a ser más empático con los demás y poner a su servicio todas sus cualidades.

- Dale la cara si quiere contar con él.
- Un 8 desprecia al que le rehúye.

- Hazle frente para decirle tu verdad. Háblale claro y sin rodeos, pero sin provocarlo, pues te podría despedazar con la mayor facilidad.
- Reconoce su autoridad, pues un 8 quiere sentirse respetado e importante. No le digas que no puede hacer algo, pues con más razón lo hará.
- Si te pregunta algo, responde con un sí o no, pues odia la ambigüedad.
- Si es tu subordinado, ponle límites y sostente, pues querrá derribarlos.

Eneatipo 9. “El conciliador”

Las características positivas y negativas se detallan a continuación en la Tabla 22

Características del eneatipo 9 “El conciliador”

Tabla 22.

“Características del eneatipo 9 El conciliador”

| + | - |
|--|--|
| <p>Líder de Paz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficaz en las negociaciones y logro de alianzas y acuerdos. • Facilidad en las relaciones públicas. • Tolerante y conciliador, no le gustan los conflictos. • Empático • Equipo de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Coherencia Es el valor que tiene que desarrollar: Entre amistad vs. Resignación, diplomático vs. pasivo • Pereza y/o comodidad No se mueve de su zona de confort • Complaciente = Diluida toma de decisión • No cambios |

Fuente: Elaboración propia (2020).

Este eneatipo se tendría que desplazar para su equilibrio al eneatipo 3 “El eficiente” para moverse a explotar sus capacidades y mejorar sus resultados.

- No le des ordenes pídele ayuda.
- En el fondo le gusta mandar.

- Si se muestra humilde es para que tú también lo seas.
- Concédtele atención para que se comprometa mejor con los objetivos.
- Pídele acciones concretas para evitar las ambigüedades, eso lo motivará.
- Hazle saber lo importante que resultan sus contribuciones.

5.3.2. Test de evaluación de las Competencias del equipo de trabajo. (Anexo M)

El test de evaluación de las competencias del equipo de trabajo es calificado por los miembros de este, abarcando las siguientes competencias que debe de tener un equipo de alto desempeño:

- Establecimiento de metas claras y medibles
- Claridad en asignación de tareas y vincularlas al desempeño del equipo
- Hacer uso de procesos efectivos de toma de decisión
- Exigir el compromiso de todos para garantizar un alto desempeño
- Realización de juntas efectivas
- Construir confianza
- Establecer canales de comunicación directa
- Manejo efectivo de conflictos
- Lograr la colaboración y el respeto mutuo
- Comprometerse a tomar riesgos y ser innovadores
- Comprometerse a consolidar al equipo (Solidez del equipo)

Este test es traducido y adaptado por el Dr. Raúl González Pinto (2018) de: W. G. Dyer, J. H. Dyer y W. G. Dyer (2013).

Las instrucciones para resolverlo son las siguientes: De acuerdo con las propias observaciones sobre su equipo natural de trabajo, se evalúa el grado de madurez de este identificando si es un equipo de alto desempeño. Para ello se responden 18 preguntas haciendo uso de una escala del 1 al 5, cuyos extremos significan: 1, “Equipo incompetente o inmaduro” y 5, “Equipo competente o maduro”.

5.3.3. Test de estilos de cultura organizacional. (Anexo N)

Traducido y adaptado por el Dr. Raúl González Pinto de: Groysberg, B., Lee, J., Price, J., Cheng, Y. (Enero-febrero, 2018). “The leader’s guide to corporate culture: How to manage the eight critical elements of organizational life”. Harvard Business Review.

Este test evalúa la cultura organizacional en ocho colores destacando el valor en el que está orientado predominantemente la organización.

- Cultura Organizacional Turquesa.

Turquesa: Un lugar amistoso, cálido y de colaboración plena en el que la gente se apoya entre sí. Es como pertenecer a una gran familia. Se describen sus ventajas y desventajas a continuación en la tabla 23 “Cultura Organizacional Turquesa – Solidaridad”.

Tabla 23.

“Cultura Organizacional Turquesa – Solidaridad”

| Ventajas | Desventajas |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Se enfoca en las relaciones y la confianza mutua. • El ambiente laboral es cálido y acogedor. • La gente se apoya entre sí. • A los empleados los une la lealtad. • Los líderes enfatizan la sinceridad, el trabajo en equipo y las relaciones positivas. | <ul style="list-style-type: none"> • Excesivo consenso con todos los miembros de su equipo puede limitar la toma de decisiones |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

- Cultura Organizacional Verde.

Verde: Un lugar lleno de compasión y tolerancia en el que la gente trata de hacer el bien pensando a largo plazo en el futuro del mundo, en la tabla 23 se describen sus ventajas y desventajas de este tipo de cultura organizacional.

Tabla 24.

“Cultura Organizacional Verde – Propósito”

| | |
|----------|-------------|
| Ventajas | Desventajas |
|----------|-------------|

| | |
|---|--|
| <p>Guiada por el idealismo y el altruismo.</p> <p>Ambiente laboral tolerante y compasivo.</p> <p>Beneficios para todos a largo plazo.</p> <p>Los une el interés por la sustentabilidad y la comunidad.</p> <p>Ideales compartidos y búsqueda causa mayor</p> <p>Aprecio por la diversidad, la sustentabilidad y responsabilidad social.</p> | <p>Cuestiones prácticas e inmediatas son detenidas por el énfasis excesivo en la visión a largo plazo de cuestiones practicas.</p> |
|---|--|

Fuente: Elaboración Propia (2020).

- Cultura Organizacional Amarillo – Aprendizaje

Amarillo: Un lugar inventivo y de mente abierta en el que la gente está llena de nuevas ideas y explora novedosas alternativas. En la tabla 25 veremos sus fortalezas y debilidades de este tipo de cultura organizacional.

Tabla 25.

“Cultura Organizacional Amarillo – Aprendizaje”

| Ventajas | Desventajas |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Explora lo nuevo y lo creativo. • El ambiente laboral es inventivo y de mente abierta. • La gente desarrolla nuevas ideas y explora alternativas. • A los colaboradores los une la curiosidad. • Los líderes enfatizan la innovación, el conocimiento y la aventura. | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de concentración y por consecuencia a no lograr los objetivos previstos en un inicio. |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

- Cultura Organizacional Naranja - Jubilo

Un lugar alegre y festivo en el que la gente tiende a hacer aquello que le hace sentir feliz. Es como estar en una celebración o en una fiesta, veremos en la tabla 26 las ventajas y desventajas de este tipo de cultura organizacional.

Tabla 26.

“Cultura Organizacional Naranja – Jubilo”

| Ventajas | Desventajas |
|---|--|
| <p>Expresa a través de la emoción y alegría.</p> <p>Ambiente laboral ligero</p> <p>La gente busca hacer lo que le haga feliz</p> <p>Líderes espontáneos y con sentido del humor.</p> <p>Empleados con alto compromiso y creatividad</p> | <p>Énfasis excesivo en la autonomía y compromiso puede llevar a falta de disciplina.</p> <p>Perder control de responsabilidades.</p> |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

- Cultura Organizacional Rojo – Resultados.

Rojo: Un lugar orientado a resultados y en el que se reconocen los méritos. La gente se muestra dispuesta a lograr su mejor desempeño, en la tabla 27 “Cultura Organizacional Rojo- Resultados” veremos sus pros y contras de este tipo de cultura organizacional.

Tabla 27

“Cultura Organizacional Rojo – Resultados”

| Ventajas | Desventajas |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Orientada a resultados y logro de metas. • Existe una alta competitividad. • Se caracteriza por el deseo de triunfar y el logro, personal orientado al reconocimiento del mérito. • En este tipo de organización el personal interactúa con independencia, enfocada en sus metas y responde a los cambios. | <ul style="list-style-type: none"> • En este tipo de cultura organizacional es importante fortalecer la comunicación y la colaboración para evitar conflictos entre sus miembros. • El énfasis desmedido en los resultados puede conducir a un rompimiento en la comunicación y falta de solidaridad y colaboración. |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

- Cultura Organizacional Marrón.

Marrón: Un lugar competitivo en el que la gente se esfuerza por obtener una ventaja personal, en la tabla 28 se aprecian los aspectos positivos y negativos de esta cultura organizacional.

Tabla 28.

“Cultura Organizacional Marrón – Autoridad”

| Ventajas | Desventajas |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Está definida por la fuerza, la firmeza y el arrojo • El ambiente laboral es competitivo • La gente busca ganar una ventaja personal • A los empleados los une un estricto control • Los lideres enfatizan el poder y la confianza • Rapidez en toma de decisión • Pronta respuesta a crisis y amenazas | <p>Énfasis excesivo en el autoritarismo y la toma audaz de decisiones puede desencadenar conflictos y luchas de poder.</p> <p>Ambiente laboral psicológicamente inseguro.</p> |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

- Cultura Organizacional Morado

Morado: Un lugar predecible en el que la gente tiende irse a la segura y piensa las cosas con todo cuidado, en la tabla 29 se muestran las ventajas y desventajas de este tipo de cultura organizacional.

Tabla 29.

“Cultura Organizacional Morado – Seguridad”

| Ventajas | Desventajas |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Planeación, cautela y preparación. • Realista, cuidadosa, preparada • Consciente de los riesgos y por ello la gente piensa bien las cosas antes de hacerlas. • Deseo de los empleados de sentirse protegidos • Líderes enfatizan en ser realistas y hacer bien las cosas • Atención a la continuidad del negocio | <ul style="list-style-type: none"> • Crudo y realista provocando la inflexibilidad en los procesos lo que causa esa sensación de falta de confianza hacia el grupo. • Puede tornarse el ambiente en deshumano si no se cuida este equilibrio, ya que la Dirección es exigente. • Dirección Previsora enfatizando mucho el control de riesgos |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

- Cultura Organizacional Azul.

Azul: Un lugar ordenado en el que la gente tiende a seguir las reglas y se empeña en poder encajar, en la Tabla 30 se muestran las ventajas y desventajas de este tipo de cultura organizacional.

Tabla 30.

“Cultura Organizacional Azul – Orden”

| Ventajas | Desventajas |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Se centra en el respeto, la estructura y las normas compartidas. • El ambiente laboral gira en torno a aquello que es metódico. • La gente tiende a operar en consonancia con las reglas y busca poder encajar. • A los trabajadores los une la cooperación • Los líderes enfatizan los procedimientos compartidos se proponen honrar la tradición | <ul style="list-style-type: none"> • Existe un énfasis exagerado en las reglas, que reducen la creatividad y limitan la agilidad organizacional. • Inflexible lo que limita a los equipos de trabajo. |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

Este test se divide en dos secciones la primera se califican 16 afirmaciones anotando el número que le corresponda que mejor describa a la organización, como

lo indica la siguiente tabla 31 “Escala de respuestas”:

Tabla 31.

“Escala de Respuestas Test Estilos de cultura organizacional”

| ESCALA DE RESPUESTAS | | | | | |
|----------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|--|
| Anota un... | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Si afirmación... | En gran medida describe a organización | describe bastante a tu organización | más o menos describe a organización | describe poco a organización | describe nada o casi nada a organización |

Fuente: Groysberg, B., Lee, J., Price, J., Cheng, Y. (Enero-febrero, 2018).

En la segunda sección se evalúan 8 afirmaciones de acuerdo con lo que describa cómo es la organización. Se le van otorgando desde 8 la que más describa hasta el 1 la que menor lo describa.

Determinándose por puntuación cuál es la cultura organizacional de la organización, de acuerdo a la evaluación de todo el personal que labora en ella.

5.3.4. Test Ejercicio de visualización organizacional (Anexo O)

En este test se pide imaginar a la empresa como una persona y darle características y atributos que la recuerden y evaluar la percepción positiva o negativa de la misma., en este test se percibe como ven a la organización sus empleados, destacando características positivas y negativas de la misma, describiendo enfermedades que puede tener, como si se estuviera analizando a una persona visualizándola.

5.3.5. Test PCQ12 de Gallup (Anexo P)

El test de compromiso Q12 / Engagement Gallup Q12, evalúa los siguientes indicadores, en la siguiente tabla 32 se describen los conceptos de cada indicador del Test de compromiso Q12.

Tabla 32.

“Conceptos de indicadores del Test de compromiso Q12”

| Indicador | Concepto |
|--------------|--|
| Autoeficacia | Creer en uno mismo en conseguir el éxito con la habilidad y dominio que tenemos |
| Esperanza | Estar motivados para conseguir nuestras metas y la habilidad de reconocer como lograrlo. |
| Resiliencia | Adaptación positiva a situaciones negativas. |
| Optimismo | Creo en la posibilidad que van a acontecer cosas positivas |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

5.3.6. Test engagement de Kenexa Research Institute (Anexo P)

Este test de engagement mide los siguientes indicadores en la siguiente tabla 33 en donde se describen los conceptos de cada indicador:

Tabla 33.

“Conceptos de indicadores del Test engagement de Kenexa Research Institute”

| Indicador | Concepto |
|--------------|--|
| Orgullo | Me siento orgulloso de pertenecer a Grupo Once Mr. |
| Satisfacción | Me siento satisfecho con mi lugar de trabajo en Grupo Once Mr. |
| Apoyo Activo | Recomendaría a otros a trabajar en Grupo Once Mr. |
| Retención | Pienso trabajar en Grupo Once mucho tiempo en vez de irme a buscar trabajo en otro lado. |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

5.4. Procedimiento

Diseño Metodológico - *Fases del estudio*

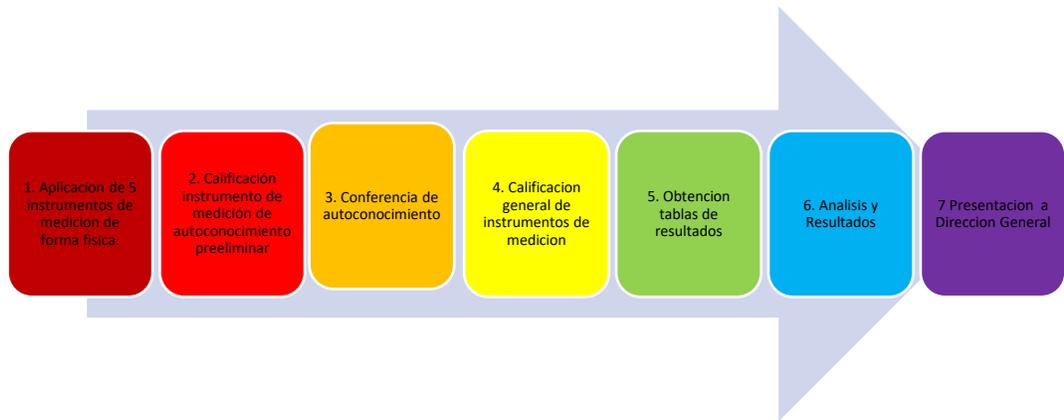


Figura 5. Fases del Estudio de Desarrollo Organizacional. Fuente: Elaboración Propia (2020).

5.5. Procesamiento de la información

A continuación, se presenta el procesamiento de la aplicación de los 5 test de evaluación de 177 colaboradores, ubicados en 7 plazas y 2 unidades corporativas.

Mostrándose de manera individual como se evalúa a cada colaborador determinando en la siguiente tabla 34 “Indicadores del estudio de desarrollo Organizacional” obtenidos de los 5 Tests aplicados, que van desde la parte personal determinándose en el Test del Eneagrama indicadores de personalidad que son los eneatis tipos predominantes de cada individuo que permite conocer la esencia del

individuo., en el Test de Competencias de Equipos de Alto Desempeño se observan las competencias desarrolladas en los equipos como indicadores de desempeño, posteriormente con el Test de Cultura Organizacional “The eight critical elements of organizational life” donde se determina el valor como indicador en el cual se basa la cultura de la organización, en el test de Visualización analizamos la imagen positiva o negativa que los individuos tienen de la organización dándole características como indicadores y con los Test de Engagement Test PCQ12 de Gallup y Test de Kenexa Research Institute donde arrojan indicadores de compromiso.

Tabla 34.

“Indicadores del estudio de Desarrollo Organizacional”

| Instrumento | Indicadores | Objetivo |
|---|--|--|
| Test del eneagrama | <ul style="list-style-type: none"> • 1º Eneatipo Dominante • 2º Eneatipo Dominante • 3º Eneatipo Dominante • Eneatipo de crecimiento. | Generar el autoconocimiento individual de cada colaborador para que conozca su esencia y la de sus compañeros para establecer relaciones mas empáticas y armoniosas. |
| Test de Evaluación de Competencias de equipo. | <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de metas claras y medibles • Claridad en asignación de tareas y vincularlas al desempeño del equipo • Hacer uso de procesos efectivos de toma de decisión • Exigir el compromiso de todos para garantizar un alto desempeño • Realización de juntas efectivas • Construir confianza • Establecer canales de comunicación directa • Manejo efectivo de conflictos • Lograr la colaboración y el respeto mutuo • Comprometerse a tomar riesgos y ser innovadores • Comprometerse a consolidar al equipo (Solidez del equipo) | Evaluar las competencias del equipo de trabajo para la determinación de un equipo de alto rendimiento. |
| Test de estilos de cultura organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • 1º Color Predominante • 2º Color Predominante | Conocer el tipo de cultura organizacional de cada plaza de Grupo Once |
| Test de Visualización de la organización | <ul style="list-style-type: none"> • Sexo • Edad • Estatura • Complejión • Piel • Apariencia • Otras Características de personalidad • Vestimenta • Estado Salud • Animal – Características • Objeto o Cosa – En que lo transformaría | Percepción de la empresa Grupo Once como persona, determinando sus características. |
| Test engagement de Kenexa Research Institute | <ul style="list-style-type: none"> • Orgullo • Satisfacción • Apoyo Activo • Retención | Medición de indicadores para evaluar el compromiso de los colaboradores con la empresa. |
| Test PCQ12 de Gallup | <ul style="list-style-type: none"> • Autoeficacia • Esperanza • Resiliencia • Optimismo | Medición de indicadores para evaluar el compromiso de los colaboradores con la empresa. |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

Como resultado del estudio, se presentan a continuación las Matrices de Resultados de las seis plazas y dos áreas corporativas de Grupo Once, así como la General. Determinando los focos rojos del personal en el cual debemos poner atención para

conocer con mayor profundidad las causas de su descontento con su equipo de trabajo y con la organización, estableciendo una toma de decisión oportuna para su tratamiento. Teniendo como objetivo el reforzamiento de equipos de alto desempeño.

El estudio va desde la parte personal su autoconocimiento, la esencia del individuo como influye en la relación con su equipo de trabajo y con la percepción que tiene de la organización.

5.5.1. Resultados particulares y Conclusiones Aguascalientes

Test del Eneagrama.

En la Tabla 35 se observa el resultado de los eneatis tipos predominantes del personal de la oficina de Aguascalientes.

Tabla 35.

“Eneatis tipos predominantes personal Aguascalientes”

| | | | TOTAL DE PERSONAS CON: | | | | |
|----------|------------|-------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|---|----------------------------|
| | | | 1ER ENEATIPO DOMINANTE | 2O ENEATIPO DOMINANTE | 3ER ENEATIPO DOMINANTE | En cualquiera de sus 3 Eneatis tipos dominantes | ENEATIPO DE CRECIMIENTO |
| ESTÓMAGO | ENEATIPO 1 | El Perfeccionista | 2 | 1 | 5 | 8 | 4 |
| | ENEATIPO 2 | El Servicial | 3 | 6 | 4 | 13 | 4 |
| CORAZÓN | ENEATIPO 3 | El Eficiente | 7 | 6 | 4 | 17 | 7 |
| | ENEATIPO 4 | El Romántico | 3 | 1 | 1 | 5 | 8 |
| MENTE | ENEATIPO 5 | El Observador | 3 | 4 | 4 | 11 | 21 |
| | ENEATIPO 6 | El Leal | 3 | 10 | 9 | 22 | 5 |
| | ENEATIPO 7 | El Optimista | 10 | 8 | 5 | 23 | 4 |
| ESTÓMAGO | ENEATIPO 8 | El Líder | 0 | 1 | 3 | 4 | 10 |
| | ENEATIPO 9 | El Conciliador | 2 | 3 | 2 | 7 | 18 |

Elaboración Propia (2020).

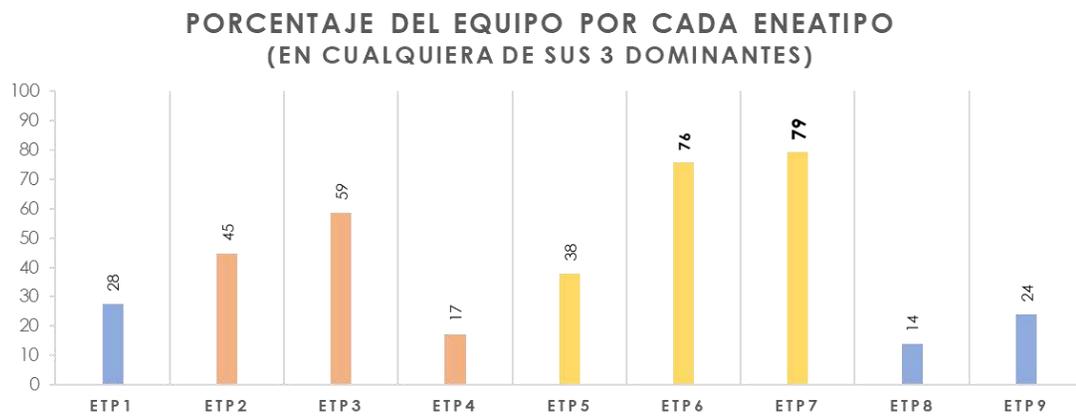


Figura 6. Porcentaje por cada eneatiipo en cualquiera de sus 3 dominantes del personal de Aguascalientes. Fuente: Elaboración Propia (2020).

PORCENTAJE POR 1ER ENEATIPO DOMINANTE

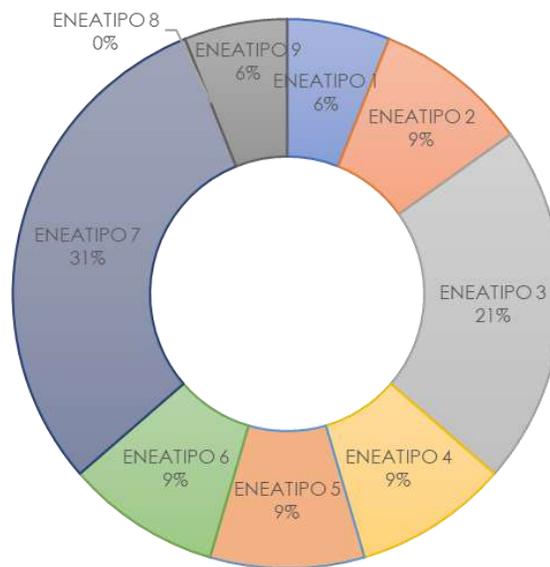


Figura 7. Porcentaje por 1er. Eneatiipo Dominante del personal de Aguascalientes.

Fuente: Elaboración Propia (2020).

En la figura 7 se observa como Eneatiipo predominante en primer lugar del personal, el eneatiipo 7 El “Optimista” con un 31% de la población.

El Director de la plaza tiene el eneatiipo 7 “El optimista “ en su primer eneatiipo

predominante.

Eneatipos predominantes en sus 3 primeros lugares del personal están el 7 “El optimista”, el 6 “El Leal” y el 3 “El eficiente”, como lo observamos en la Figura 6.

En la Tabla 35 observamos el eneatispo en general a potenciar del personal es el el 5 “El observador”. Esto va directamente relacionado ya que la mayor parte del personal tiene el eneatispo 7 desarrollo, y este se debe potencializar con el eneatispo 5 para aterrizar y lograr los objetivos de los proyectos propuestos.

Test evaluación de Competencias de mi equipo de Dyer.

En la Tabla 36 se observa como la Competencia de equipo más sobresaliente “Lograr la colaboración y el respeto mutuo” y la competencia a potenciar “Comprometerse a consolidar la solidez del equipo”

Tabla 36.

“Resultado Test Competencias de equipo de Dyer Aguascalientes”

| Gráfica de resultados Cuestionario de Evaluación de Competencias de Mi Equipo | | | |
|--|-------------------------|---------------------------|------------------------|
| COMPETENCIAS EVALUADAS | Promedio entre 1 y 2.49 | Promedio entre 2.5 y 3.74 | Promedio de 3.75 o más |
| Establecer metas claras y medibles. | | | 4.22 |
| Claridad en asignación de tareas y vincularlas al desempeño del equipo. | | | 3.95 |
| Hacer uso de procesos efectivos de toma de decisiones. | | | 4.07 |
| Exigir el compromiso de todos para garantizar un alto desempeño. | | | 3.93 |
| Realización de juntas efectivas. | | | 3.93 |
| Construir confianza. | | | 4.21 |
| Establecer canales de comunicación abierta. | | | 4.38 |
| Manejo efectivo de conflictos. | | | 4.24 |
| Lograr la colaboración y el respeto mutuo. | | | 4.45 |
| Comprometerse a tomar riesgos y ser innovadores. | | | 4.14 |
| Comprometerse a consolidar la solidez del equipo. | | | 3.88 |

Fuente: Tabla de resultados del Cuestionario traducido y adaptado por el Dr. Raúl González Pinto (2018) de: W. G. Dyer, J. H. Dyer y W. G. Dyer (2013).

Test de Cultura Organizacional.

En la Figura 8 se observa la cultura organizacional de la oficina de Aguascalientes, la cual es Turquesa enfocada en la Solidaridad.



Figura 8. Cultura Organizacional Aguascalientes. Fuente: Elaboración Propia (2020).

Cultura Organizacional Turquesa cuyo valor es la solidaridad.

Test de Visualización de la Organización

Perciben a la organización Grupo Oncemr. como un hombre maduro, complexión y estatura normal, de tez clara, apuesto, de buen gusto y saludable, como se muestran cada una de las características percibidas por el personal en las figuras 9, 10,11,12,13,14,15,16.

Figura 9. Percepción hombre o mujer Aguascalientes. Fuente: Elaboración Propia 2020.



Figura 10. Percepción Edad de la organización Aguascalientes. Fuente: Elaboración Propia (2020).

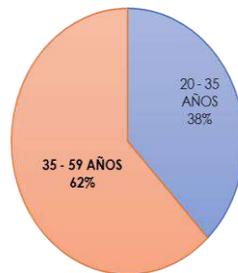


Figura 11. Percepción Estatura. Fuente: Elaboración propia (2020).

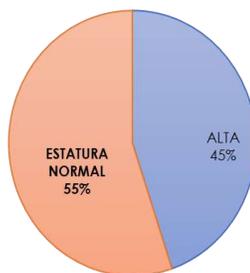


Figura 12. Percepción Complejión. Fuente: Elaboración propia (2020).

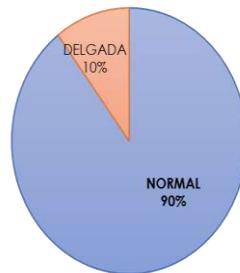


Figura 13. Percepción Tez. Fuente: Elaboración propia (2020).

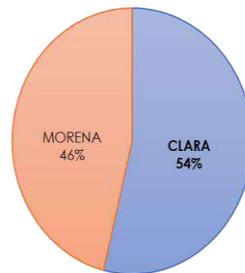


Figura 14. Percepción Atractivo. Fuente: Elaboración Propia (2020).

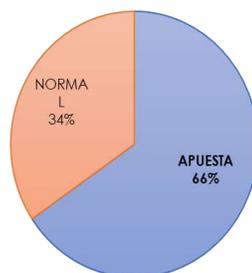


Figura 15. Percepción buen gusto. Fuente: Elaboración propia (2020).

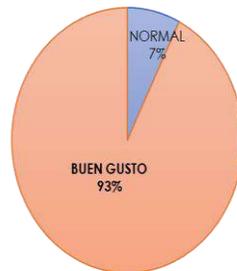
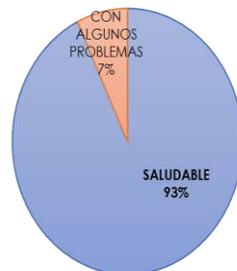


Figura 16. Percepción problemas de salud. Fuente: Elaboración propia (2020).

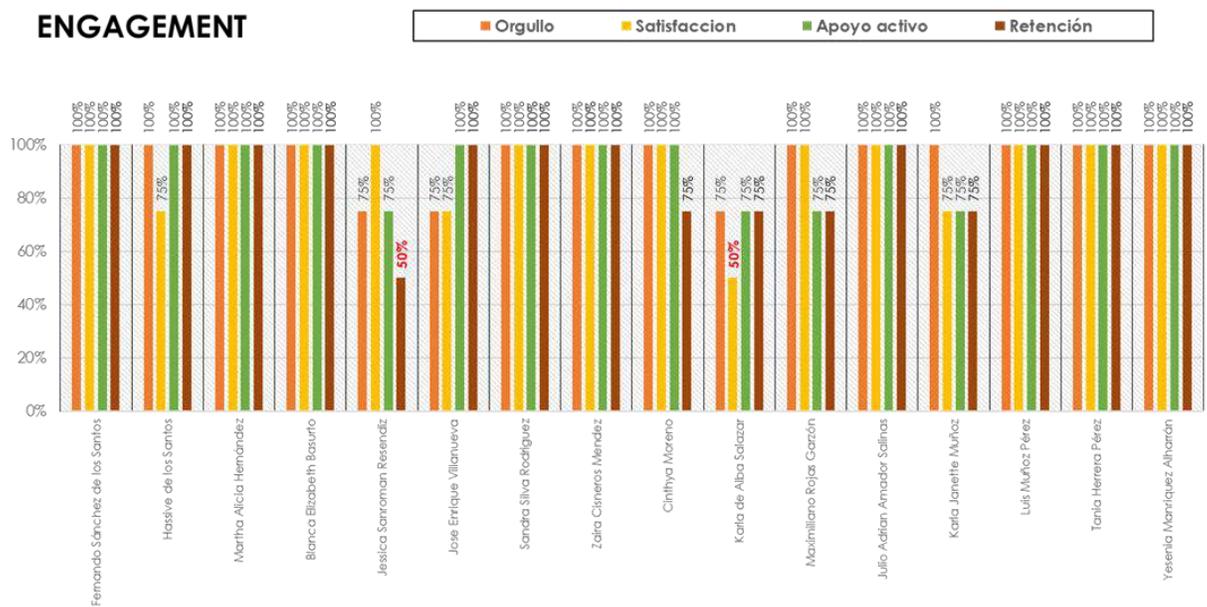
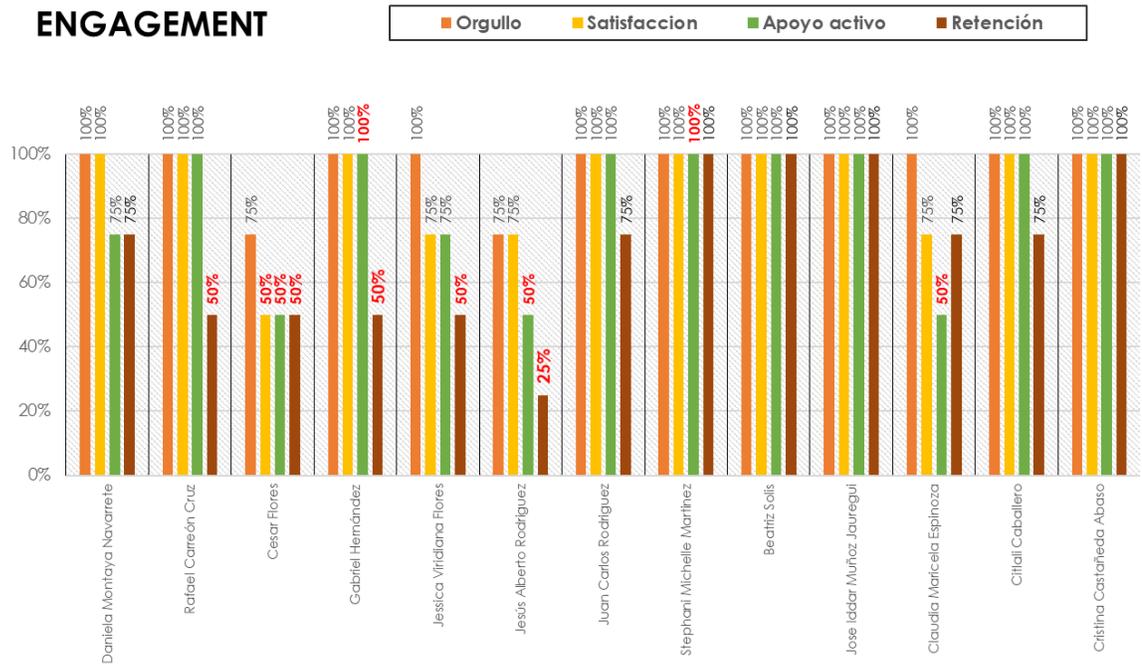


Test engagement de Kenexa Research Institute.

En la Figura 17 se muestra la evaluación de cada indicador de engagement observándose como focos rojos el personal los indicadores evaluados por debajo del 70%.

Figura 17. Resultados Engagement de Kenexa Research Institute Aguascalientes.

(2020).

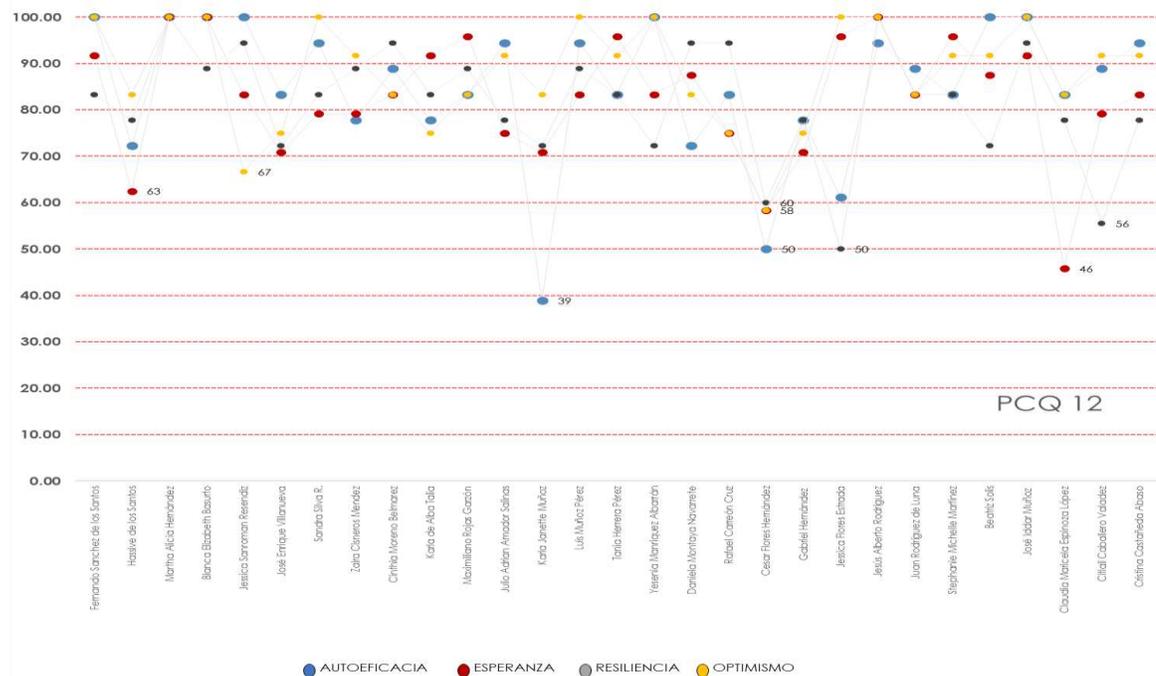


Fuente: Elaboración Propia (2020)

Test Engagement PCQ12 de Gallup

En la Figura 18 se ven los resultados de los indicadores de engagement de PCQ12 Gallup, donde se muestra el personal que los evalúa por debajo del 70%, siendo estos focos rojos a tratar dentro de la organización.

Figura 18. Resultados Engagement PCQ12 de Gallup Aguascalientes.



Fuente: Elaboración Propia (2020).

Conclusiones Aguascalientes.

Se aprecia en términos generales que es un equipo integrado y con canales de comunicación abierta que busca la unión y la colaboración de los miembros del equipo, esto se demuestra en las competencias de equipo de Dyer evaluadas con mayor puntuación que son “Lograr la colaboración y el respeto mutuo” y “Establecer canales de comunicación abierta” lo cual va muy relacionado al tipo de Cultura Organizacional que es Turquesa cuyo valor es “la solidaridad” la cual se enfoca en

las relaciones y la confianza mutua, el ambiente laboral es cálido y acogedor, la gente se apoya entre sí, a los empleados los une la lealtad, los líderes enfatizan la sinceridad, el trabajo en equipo y las relaciones positivas. Esto también se relaciona con el eneatiipo predominante en cualquiera de sus tres eneatiipos principales de la gente que es el eneatiipo 7 “ El optimista” que son personas que les gusta desarrollarse en ambientes alegres y dinámicos. También el tipo de cultura organizacional va de la mano con la dirección de la plaza que es eneatiipo 7 “El optimista“, es un líder social que busca siempre la innovación, detecta siempre oportunidades de crecimiento, sin embargo, el excesivo consenso con todos los miembros de su equipo puede limitar la toma de decisiones. La toma de decisiones es la competencia que se requiere potencializar en la Dirección para aterrizar y concretar los proyectos. Esto se refleja en la evaluación que hizo el director en la competencia de “Hacer uso de procesos efectivos en la toma de decisiones” que evaluó como poco madura o incompetente.

Si bien existe un trabajo en equipo, compromiso, comunicación y sentido de pertenencia en el equipo de trabajo, se tiene que trabajar en la toma de decisión eficiente para concretar los objetivos estratégicos de la plaza, por su esencia la gente que busca la armonía en los lugares donde laboran, existiendo un manejo efectivo del conflicto, sin embargo necesitan concretar sus objetivos o metas con una toma de decisión eficiente, esto se refleja en el eneatiipo de crecimiento el cual deben de desarrollar que es el eneatiipo 5 “el observador” para concretar y profundizar en sus proyectos así como también influye en la evaluación de las competencia de equipo de alto desempeño con menor calificación “Comprometerse a consolidar la solidez del equipo.“

La imagen que tiene el personal de la plaza de Aguascalientes sobre Grupo Once Mr. Es una imagen muy favorable: madura, sana y con buena apariencia en términos generales.

Lo perciben y valoran como honesto, comprometido, inteligente, carismático, sociable, responsable, confiable, humano, seguro de sí mismo, emprendedor, visionario, interesante, sencillo, platicador, respetuoso, proactivo de buen gusto y sumamente saludable en general.

Los animales con que relacionan a Grupo Once en términos generales son León, águila, Leopardo, Tigre, Caballo, elefante, gato, mariposa y Búho, animales fuertes, confiables, audaces e inteligentes.

Apoyo activo y Retención los califica por debajo de lo normal, lo que sugiere a la Dirección tener acercamiento y ver que está sucediendo en este caso, así es como la matriz nos da un panorama general de cómo se encuentra el personal dentro de la organización.

5.5.2. Resultados particulares y Conclusiones Celaya

Test de Eneagrama.

En la Tabla 38 se observan los eneatisos predominantes del personal de Celaya, así como aquellos que se deben de fortalecer.

Tabla 38.

“Eneatisos predominantes personal Celaya”

| | | | TOTAL DE PERSONAS CON: | | | | |
|----------|------------|-------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|---|-------------------------|
| | | | 1ER ENEATIPO DOMINANTE | 2O ENEATIPO DOMINANTE | 3ER ENEATIPO DOMINANTE | En cualquiera de sus 3 Eneatisos dominantes | ENEATIPO DE CRECIMIENTO |
| ESTÓMAGO | ENEATIPO 1 | El Perfeccionista | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 |
| | ENEATIPO 2 | El Servicial | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 |
| CORAZÓN | ENEATIPO 3 | El Eficiente | 5 | 1 | 1 | 7 | 1 |
| | ENEATIPO 4 | El Romántico | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 |
| MENTE | ENEATIPO 5 | El Observador | 1 | 1 | 4 | 6 | 3 |
| | ENEATIPO 6 | El Leal | 2 | 3 | 2 | 7 | 2 |
| | ENEATIPO 7 | El Optimista | 4 | 3 | 1 | 8 | 1 |
| ESTÓMAGO | ENEATIPO 8 | El Líder | 0 | 2 | 0 | 2 | 5 |
| | ENEATIPO 9 | El Conciliador | 0 | 1 | 2 | 3 | 6 |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

A continuación, en la Figura 19 se muestran los porcentajes por cada eneatiso del personal de Celaya, en sus tres eneatisos dominantes. Siendo estos Eneatisos predominantes en sus 3 primeros lugares el 7 “El optimista”, el 6 “El Leal” y el 3 “El eficiente”.

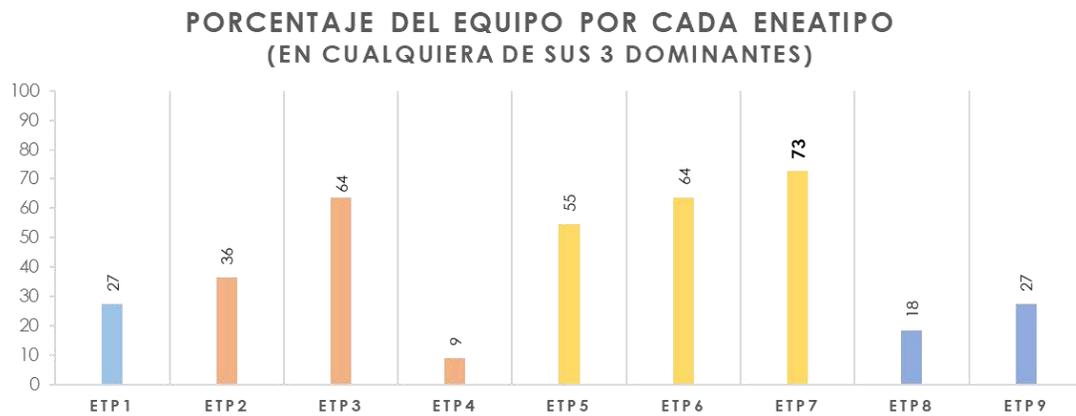


Figura 19. Porcentaje por cada eneatispo, en cualquiera de sus 3 predominantes del personal de Celaya. Fuente: Elaboración propia (2020).

En la siguiente Figura 20 se ve el eneatispo predominante en primer lugar del personal de Celaya el eneatispo 3 “El eficiente” con un 36%.

PORCENTAJE POR 1ER ENEATIPO DOMINANTE

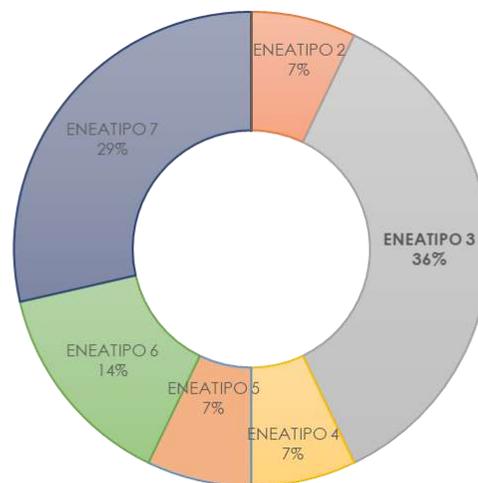


Figura 20. Porcentaje de equipo por 1er eneatispo predominante Celaya. Fuente: Elaboración propia (2020).

Test de Evaluación de competencias de equipo de Dyer.

Tabla 39.

“Resultado test de competencias de Equipo de Dyer Celaya.”

| Gráfica de resultados Cuestionario de Evaluación de Competencias de Mi Equipo | | | |
|--|-------------------------|---------------------------|------------------------|
| COMPETENCIAS EVALUADAS | Promedio entre 1 y 2.49 | Promedio entre 2.5 y 3.74 | Promedio de 3.75 o más |
| Establecer metas claras y medibles. | | | 4.00 |
| Claridad en asignación de tareas y vincularlas al desempeño del equipo. | | | 3.95 |
| Hacer uso de procesos efectivos de toma de decisiones. | | 3.73 | |
| Exigir el compromiso de todos para garantizar un alto desempeño. | | | 3.91 |
| Realización de juntas efectivas. | | | 4.09 |
| Construir confianza. | | 3.64 | |
| Establecer canales de comunicación abierta. | | | 4.00 |
| Manejo efectivo de conflictos. | | | 4.14 |
| Lograr la colaboración y el respeto mutuo. | | | 4.18 |
| Comprometerse a tomar riesgos y ser innovadores. | | | 3.91 |
| Comprometerse a consolidar la solidez del equipo. | | | 3.77 |

Fuente: Tabla de resultados del Cuestionario traducido y adaptado por el Dr. Raúl González Pinto (2018) de: W. G. Dyer, J. H. Dyer y W. G. Dyer (2013).

En la Tabla 39 se señala como la competencia más desarrollada en el equipo del personal de Celaya: “Lograr la colaboración y el respeto mutuo” y las que se tienen que potencializar es “Construir confianza” y “Hacer uso de procesos efectivos de tomas de decisiones”.

Test Cultura Organizacional

En la Figura 21 se determina la cultura organizacional de Celaya como Rojo orientada a los Resultados.



Figura 21. Cultura Organización Celaya. Fuente: Elaboración propia (2020).

Test visualización de la Organización.

El personal de Celaya percibe en términos generales a la organización Grupo Once_{MR} como un hombre maduro, alto, de peso normal, de piel clara y apuesto, esto se ve en las siguientes Figuras 22, 23, 24, 25, 26, y 27.

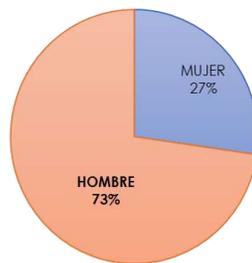


Figura 22. Percepción hombre/mujer Celaya. Fuente:Elaboración propia (2020).

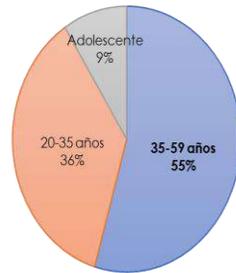


Figura 23. Percepción edad de la organización Celaya. Fuente: Elaboración Propia (2020).

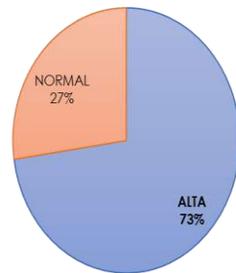


Figura 24. Percepción Estatura Celaya. Fuente: Elaboración Propia (2020).

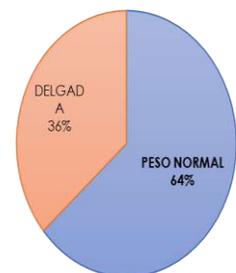


Figura 25. Percepción Complejión Celaya. Fuente: Elaboración propia (2020).

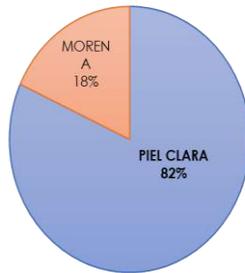


Figura 26. Percepción Tez Celaya. Fuente: Elaboración propia (2020).

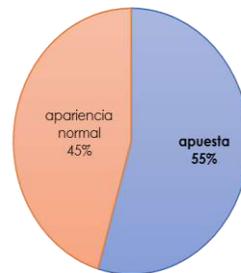


Figura 27. Percepción Atractivo Celaya. Fuente: Elaboración Propia (2020).

Test engagement de Kenexa Research Institute.

En la Figura 28 se muestra la evaluación de cada indicador de engagement observándose como focos rojos el personal con los indicadores evaluados por debajo del 70%.

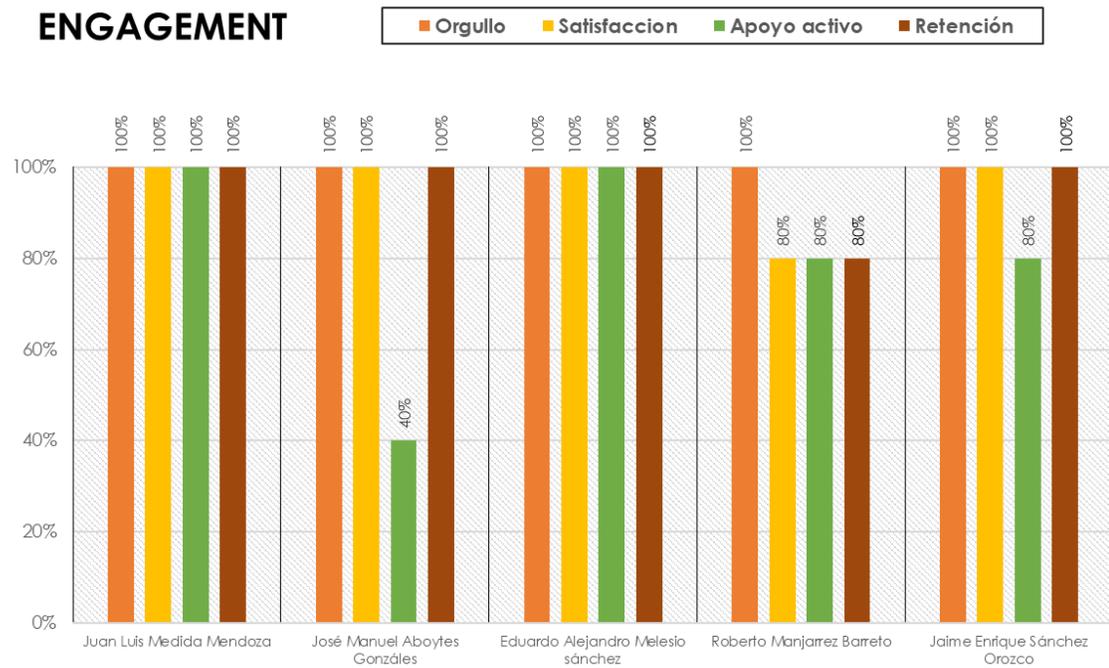
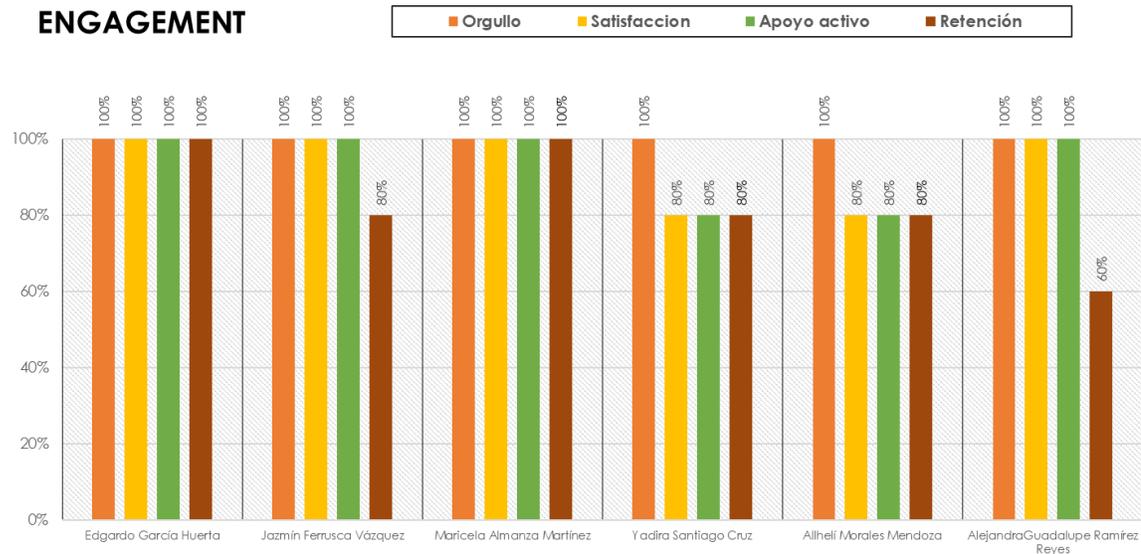


Figura 28. Resultados de Engagement de Kenexa Research Institute Celaya. Fuente: Elaboración propia (2020).

Test Engagement PCQ12 de Gallup

En la Figura 29 a continuación se observan de manera personal la evaluación de los

indicadores de engagement del PCQ12 donde se muestran como puntos sobresalientes o focos rojos aquellos evaluados por debajo del 70%.

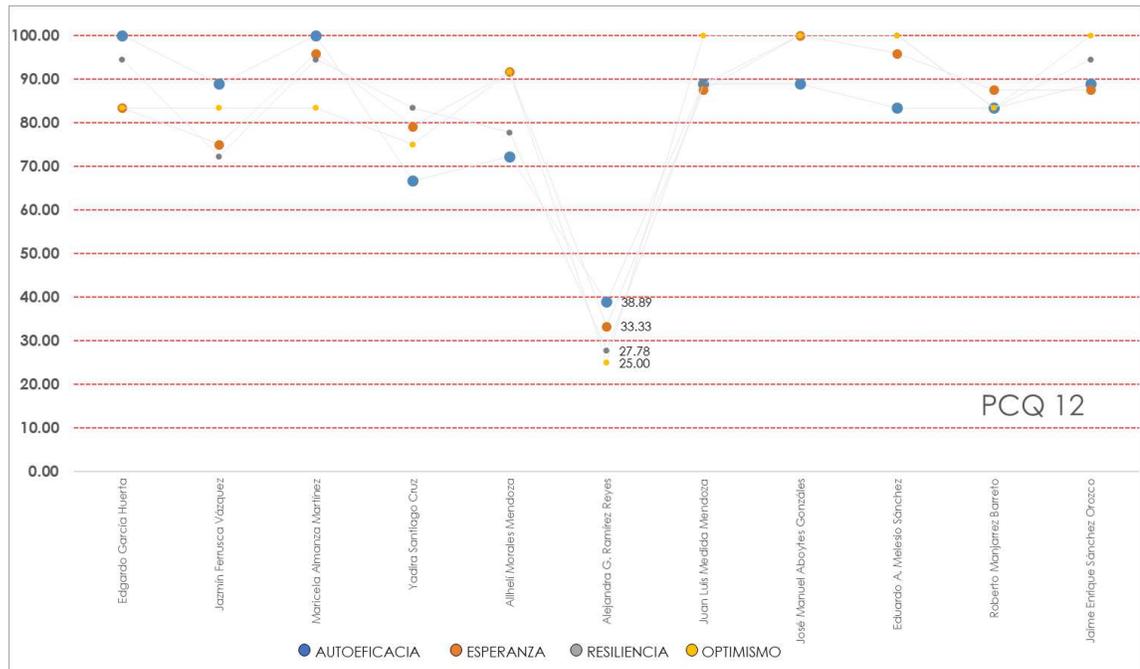


Figura 29. Resultados de Engagement PCQ12 de Gallup Celaya. Fuente:

Elaboración propia (2020).

Conclusiones Celaya.

El eneatispo predominante de la plaza con un 36% de su población es el eneatispo 3 “El eficiente”.

El Director de la plaza tiene como eneatispo predominante en primer lugar el 3 “El eficiente” y el 7 “El Optimista”

El eneatispo a desarrollar en términos generales es el eneatispo 9 “El conciliador”, para lograr tener un ambiente mas tranquilo y no tan competitivo.

Al ser en su mayoría en el equipo eneatispo 3 “El eficiente” son muy competitivos incluyendo la dirección, esto se relaciona con la competencia que tuvo menor

puntuación “Construir confianza” así como la de “Hacer uso efectivo de toma decisión” las cuales se tienen que potencializar por parte de la dirección que exista una relación más profunda con los miembros del equipo para que estos sientan confianza para funcionar como equipo, que estos lo sigan porque es un motivador para realizar los objetivos propuestos, y que no se perciba que se utiliza el equipo para cubrir objetivos particulares y no del equipo.

De acuerdo a los resultados de dicho estudio se determinó que la cultura organizacional de la Plaza de Celaya es Rojo Valor Resultados, la cual también tiene relación con el eneatis predominante 3 “El eficiente” del Director de la plaza, orientada a resultados y logro de metas existe una alta competitividad. En este tipo de cultura organizacional es importante fortalecer la comunicación y la colaboración para evitar conflictos entre sus miembros. Se caracteriza por el deseo de triunfar y el logro, personal orientado al reconocimiento del mérito.

En este sentido se tiene potencializada la competencia en primer lugar de “Lograr la colaboración y el respeto mutuo” lo que ayuda al liderazgo a equilibrar la competencia abusiva entre los miembros del equipo. La imagen que tiene el personal de Grupo Once Mr. Es una imagen favorable, madura, sana y con buena apariencia en términos generales. Lo perciben y valoran como honesto, profesional, amable, responsable, confiable, de buen gusto y sumamente saludable en general. En la Tabla 40 que a continuación vemos viene el panorama general, los resultados del estudio de desarrollo organizacional del personal de Celaya, donde a través de la matriz de resultados se plasman de manera individual los resultados generales del mismo.

Tabla 40.

MATRIZ DE RESULTADOS
Grupo Once Celaya

| DIRECCIÓN | RECEPCIÓN | OPERATIVA | | | | | JURÍDICO | | SEGURO SOCIAL | ATENCIÓN A CLIENTE | VENTAS |
|----------------|----------------|------------------|----------------------|---------------|-------------------|------------------|---------------------|----------------|-------------------|--------------------|--------|
| EDGARDO GARCÍA | JADÍN FERRISCA | MARICELA ALMANZA | TADIRA SANTIAGO CRUZ | ALREÚ NORALES | AJAZANDRA RAMÍREZ | JUAN LUIS MEDINA | JOSÉ MANUEL ABOYTES | EDUARDO MELEGO | ROBERTO MANJARRÉS | JAIME SÁNCHEZ | |

RESULTADOS TEST DEL ENEAGRAMA

| | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|---------|---------|------|------|------|---------|------|---|------|---|---------|
| 1er Enealipo Dominante | 3, 7 | 2, 4 | 3 | 3, 5 | 5 | 4 | 7 | 7 | 4 | 3 | 7 |
| 2º Enealipo Dominante | 5 | 3 | 7 | 6, 7 | 7 | 4 | 7 | 5 | 6 | 4 | 2 |
| 3º Enealipo Dominante | 2, 4 | 1, 7 | 5 | 1 | 9 | 1, 2, 3 | 3 | 3 | 3 | 7 | 4 |
| Enealipo de crecimiento | 3, 4, 7 | 4, 7, 5 | 4, 3 | 3, 7 | 4, 5 | 3, 7, 2 | 3, 5 | 2 | 3, 3 | - | 5, 4, 7 |

RESULTADOS CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS DE EQUIPO

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 Establecer metas claras y medibles | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 2 Claridad en la asignación de tareas y vinculación de estas al desempeño del equipo | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 3 Hacer uso efectivo en la toma de decisiones | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 Exigir el compromiso de todos para garantizar un alto desempeño | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 5 Realización de juntas efectivas | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 6 Construir confianza | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 7 Establecer canales de comunicación abiertos | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 8 Manejo efectivo de conflictos | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| 9 Lograr la colaboración y respeto mutuo | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 10 Comprometarse a tomar riesgos y ser innovadores | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 |
| 11 Comprometarse a consolidar la solidez del equipo | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 |

RESULTADOS ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

| | | | | | | | | | | | |
|-------------------|--------|--------|----------|-------------|----------------|-----------|-----------------|------|--------|----------|--------|
| 1er MAYOR PUNTAJE | MARRÓN | ROJO | AMARILLO | ROJO | ROJO | ROJO AZUL | ROJO | AZUL | AZUL | VERDE | MORADO |
| 2º MAYOR PUNTAJE | AZUL | MORADO | ROJO | MORADO AZUL | VERDE AMARILLO | MORADO | TURQUESA MARRÓN | ROJO | MORADO | AMARILLO | AZUL |

RESULTADOS CUESTIONARIO DE VISUALIZACIÓN

| | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|------------------------------|-----------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------------------|------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|------------|
| 1 SEXO | Hombre | Mujer | Hombre | Hombre | Hombre | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | Hombre | Hombre |
| 2 EDAD | 20-25 años | 20-25 | 25-30 | 25-30 | 25-30 | 25-30 | Adolescente | 20-25 | 20-25 | 25-30 | 25-30 |
| 3 Estatura | Alta | Alta | Alta | Alta | Normal | Normal | Alta | Alta | Normal | Alta | Alta |
| 4 Complexión | Normal | Normal | Delgada | Normal | Delgada | Delgada | Delgada | Normal | Normal | Normal | Normal |
| 5 Piel | Clara | Clara | Clara | Clara | Clara | Clara | Mixta | Clara | Mixta | Clara | Clara |
| 6 Apariencia | Agusada | Normal | Agusada | Agusada | Normal | Agusada | Normal | Agusada | Normal | Normal | Normal |
| 7 OTRAS CARACTERÍSTICAS | Velo normal | - | Presencia | - | - | Pelo largo y - | - | - | - | - | - |
| 8 CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD | Inteligente | Amable | Inteligente | Culto | Alerta | Empático | Normal | Confiable | Honesto | Amigable | Diligente |
| 9 TIPO DE VESTIMENTA | Profesional | honesto | Responsable | honesto | Dedicado | Amigable | Activo | Profesional | Comprometido | Responsable | Amable |
| 10 ESTADO DE SALUD | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto |
| 11 ANIMAL | León | León | León | León | León | León | León | León | León | León | León |
| 12 CARACTERÍSTICAS DEL ANIMAL | Inteligente | Carácter fuerte | rábil | Audaz | Inteligente en el trabajo | honesto | honesto | Fuerte | Inteligente | Fuerte | Grande |
| 13 OBJETO O COSA | Sapato | Alta | Fuerte | Valorado | Intereses | Dedicado | compulsivo | Agresivo | líder | Determinado | Rápido |
| 14 EN QUÉ LO TRANSFORMARÍA | México | Grande | Seguro | Siempre a la expectativa | Tiene objetivos | Amigable | Acechador | Comprensivo | Sabio | Pasionario | Bonachón |
| 15 | Riel | Mueble | honesto | honesto | honesto | Calculadora | honesto | Schae | gato | Automóvil | Riel |
| 16 | Digital de última generación | Lápis | Un edificio más moderno | honesto | Carretera por la que va al objetivo | Méjora constante | Agenda | Claro | León | Plátano | Ora |

RESULTADOS PRUEBA ENGAGEMENT

| | | | | | | | | | | | |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 ORGULLO | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 2 SATISFACCIÓN | 100% | 100% | 100% | 80% | 80% | 100% | 100% | 100% | 100% | 80% | 100% |
| 3 APOYO ACTIVO | 100% | 100% | 100% | 80% | 80% | 100% | 100% | 100% | 100% | 80% | 80% |
| 4 RETENCIÓN | 100% | 80% | 100% | 80% | 80% | 100% | 100% | 100% | 100% | 80% | 100% |

RESULTADOS PRUEBA PCQ 12

| | | | | | | | | | | | |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1 AUTOEFICACIA | 100% | 88.8% | 100% | 66.6% | 72.2% | 88.8% | 88.8% | 88.8% | 83.3% | 83.3% | 88.8% |
| 2 ESPERANZA | 83.3% | 75% | 93.3% | 79.1% | 91.6% | 83.3% | 87.5% | 100% | 85.0% | 87.5% | 87.5% |
| 3 RESILIENCIA | 94.4% | 72.2% | 94.4% | 83.3% | 77.7% | 77.7% | 88.8% | 100% | 100% | 83.3% | 94.4% |
| 4 OPTIMISMO | 83.3% | 83.3% | 83.3% | 75% | 91.6% | 25% | 100% | 100% | 100% | 83.3% | 100% |

Fuente: Elaboración propia (2020).

De acuerdo a la aplicación de los cinco instrumentos viéndolos en la matriz de manera individual detectamos por ejemplo como foco rojo a atender a Alejandra

Ramirez de Operativo, la cual está por debajo de lo normal en 5 de los 8 indicadores de engagement evaluados.

5.5.3. Resultados particulares y Conclusiones Culiacán

Test del Eneagrama

En la Tabla 41 se muestra los eneatis tipos predominantes del personal de Culiacan, en sus 3 dominantes, indicando en términos generales del equipo el eneatis tipo 5 “El observador” como eneatis tipo de crecimiento, o eneatis tipo a potencializar, y esto va de acuerdo ya que el eneatis tipo 7 “El optimista” es el que predomina y este se potencializa con el desarrollo del eneatis tipo 5 “El observador” para concretar proyectos, evitando la dispersión del personal.

Tabla 41.

“Eneatis tipos predominantes personal Culiacán.”

| | | | TOTAL DE PERSONAS CON: | | | | |
|----------|------------|-------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|---|-------------------------|
| | | | 1ER ENEATIPO DOMINANTE | 2O ENEATIPO DOMINANTE | 3ER ENEATIPO DOMINANTE | En cualquiera de sus 3 Eneatis tipos dominantes | ENEATIPO DE CRECIMIENTO |
| ESTÓMAGO | ENEATIPO 1 | El Perfeccionista | 0 | 1 | 5 | 6 | 0 |
| | ENEATIPO 2 | El Servicial | 2 | 0 | 1 | 3 | 5 |
| CORAZÓN | ENEATIPO 3 | El Eficiente | 5 | 4 | 0 | 9 | 2 |
| | ENEATIPO 4 | El Romántico | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| MENTE | ENEATIPO 5 | El Observador | 3 | 1 | 2 | 6 | 9 |
| | ENEATIPO 6 | El Leal | 2 | 1 | 5 | 8 | 5 |
| | ENEATIPO 7 | El Optimista | 5 | 5 | 2 | 12 | 3 |
| ESTÓMAGO | ENEATIPO 8 | El Líder | 0 | 2 | 3 | 5 | 3 |
| | ENEATIPO 9 | El Conciliador | 0 | 1 | 1 | 2 | 7 |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

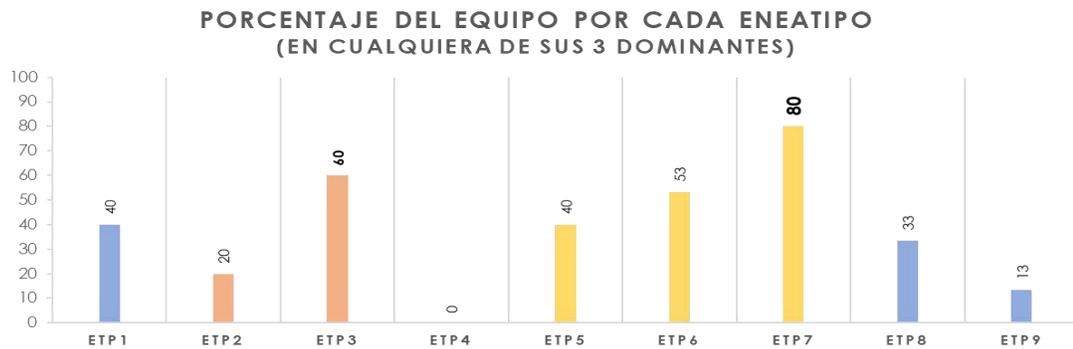


Figura 30. Porcentaje por cada eneatispo en cualquiera de sus tres eneatispos predominantes del personal de Culiacán. Fuente: Elaboración propia (2020).

En la figura 30 se observan los porcentajes de los eneatispos en cualquiera de sus tres eneatispos predominantes, siendo en 1er lugar el eneatispo 7 “El optimista”, en segundo el 3 “El Eficiente” y en tercer lugar el 6 “El Leal”.

PORCENTAJE POR 1ER ENEATIPO DOMINANTE

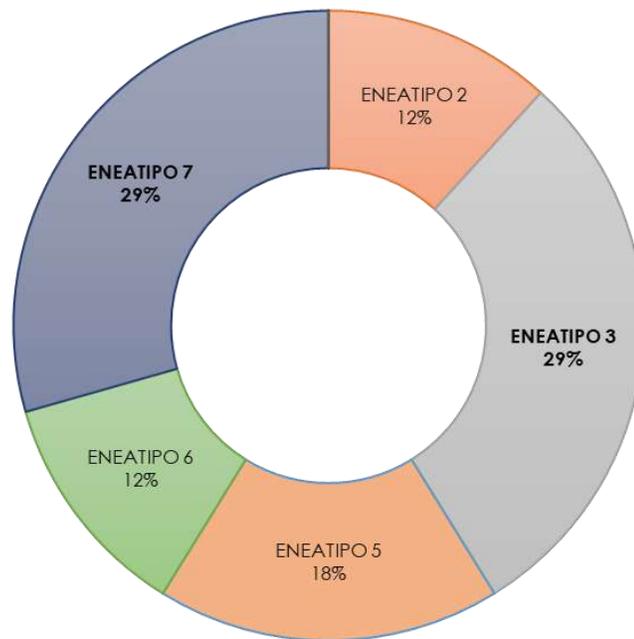


Figura 31. Porcentaje primer eneatispo predominante del personal de Culiacán. Fuente: Elaboración propia (2020).

En la figura 31 en su primer eneatis predominante en 1er lugar esta el eneatis 7 “El Optimista” con un 29% de la población, así como el eneatis 3 “El Eficiente” con un 29 % de la población también.

Test de Competencias de mi Equipo de Dyer.

En la Tabla 42 se observa la competencia de equipo con mayor puntuación “Establecer metas claras y medibles” y la competencia con menor puntuación “Realización de juntas efectivas”.

Tabla 42.

“Resultado Test de competencias de Equipo Dyer Culiacán.”

| Gráfica de resultados Cuestionario de Evaluación de Competencias de Mi Equipo | | | |
|---|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| COMPETENCIAS EVALUADAS | Promedio entre 1 y 2.49 | Promedio entre 2.5 y 3.74 | Promedio de 3.75 o más |
| Establecer metas claras y medibles. | | | 4.10 |
| Claridad en asignación de tareas y vincularlas al desempeño del equipo. | | | 4.00 |
| Hacer uso de procesos efectivos de toma de decisiones. | | | 3.87 |
| Exigir el compromiso de todos para garantizar un alto desempeño. | | | 4.07 |
| Realización de juntas efectivas. | | 3.47 | |
| Construir confianza. | | | 3.80 |
| Establecer canales de comunicación abierta. | | | 3.80 |
| Manejo efectivo de conflictos. | | | 3.77 |
| Lograr la colaboración y el respeto mutuo. | | | 3.77 |
| Comprometerse a tomar riesgos y ser innovadores. | | 3.73 | |
| Comprometerse a consolidar la solidez del equipo. | | 3.57 | |

Fuente: Tabla de resultados del Cuestionario traducido y adaptado por el Dr. Raúl

González Pinto (2018) de: W. G. Dyer, J. H. Dyer y W. G. Dyer (2013).

Test de Cultura Organizacional.

En la Figura 32 se observa que la cultura organizacional de Culiacán es Rojo orientada a los resultados.



Figura 32. Cultura Organizacional Culiacán. Fuente: Elaboración propia (2020).

Test de Visualización de la organización.

El grupo de Culiacán perciben a Grupo OnceMR. como una mujer madura, de estatura y complexión normal, de apariencia apuesta y tez clara, saludable y con buen gusto en términos generales, esto lo podemos analizar en las siguientes figuras 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39 y 40.

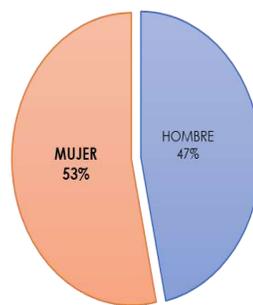


Figura 33. Percepción hombre/mujer Culiacan. Fuente: Elaboración Propia (2020).

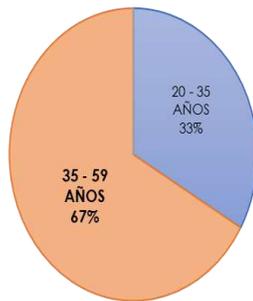


Figura 34. Percepción Edad de la Organización Culiacan. Fuente: Elaboración Propia (2020).

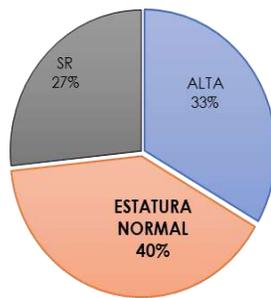


Figura 35. Percepción Estatura Culiacán. Fuente: Elaboración Propia (2020).

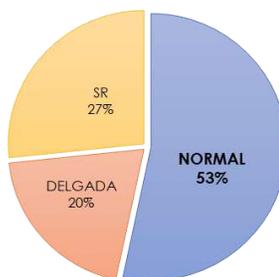


Figura 36. Percepción Complejión Culiacán. Fuente: Elaboración Propia (2020).

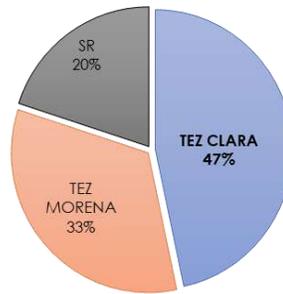


Figura 37. Percepción tez Culiacan. Fuente: Elaboración Propia (2020).

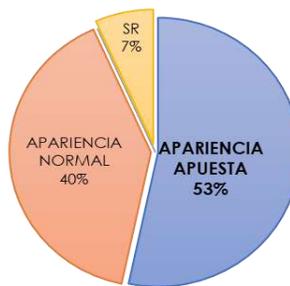


Figura 38. Percepción Atractivo Culiacán. Fuente: Elaboración Propia (2020).



Figura 39. Percepción buen gusto Culiacan. Fuente: Elaboración Propia (2020).

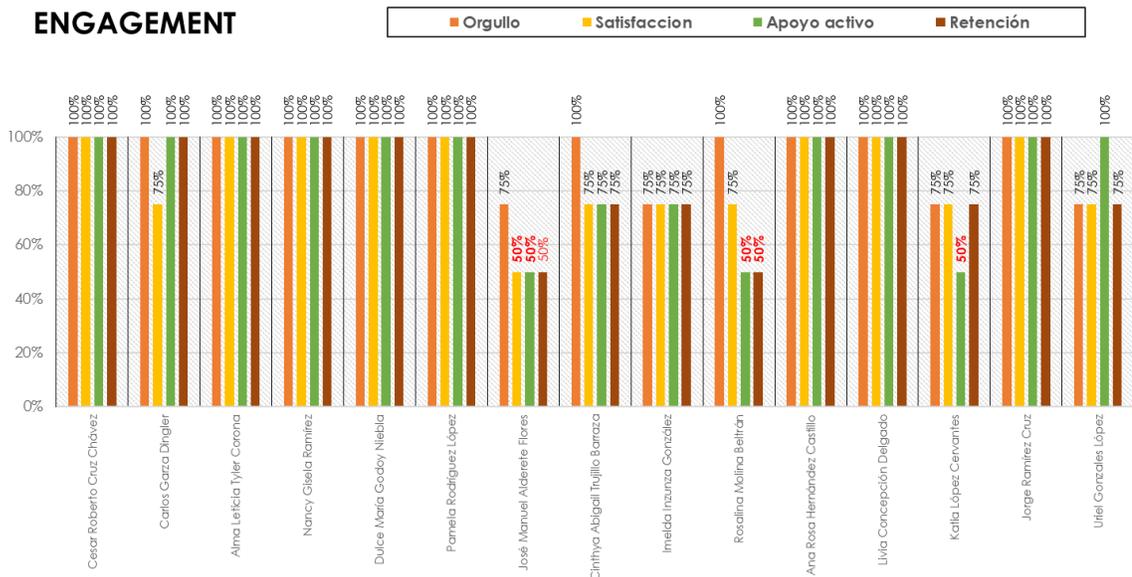


Figura 40. Percepción Problemas de Salud Culiacán. Fuente: Elaboración Propia (2020).

Test engagement de Kenexa Research Institute.

Los focos rojos que nos muestra el personal son los indicadores evaluados por debajo del 70% y los podemos ver a continuación en la Figura 41.

Figura 41. Resultados de Engagement de Kenexa Research Institute Culiacán

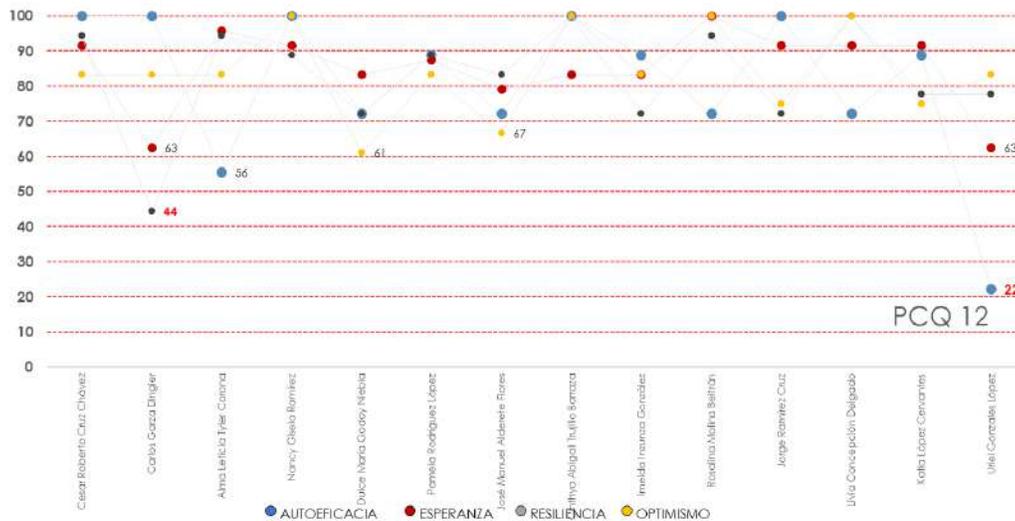


Fuente: Elaboración propia (2020).

Test Engagement PCQ12 de Gallup

A continuación, veremos en la Figura 41 bis los indicadores de Engagement PCQ12 de Gallup evaluados por cada integrante del equipo de Culiacán y veremos cómo llamadas de atención aquellos evaluados por debajo del 70%.

Figura 41 bis. Resultados de Engagement PCQR de Gallup Culiacán



Fuente: Elaboración propia (2020).

Conclusiones Culiacan.

El eneatipto predominante del personal de la plaza es el eneatipto 3 “El eficiente” con un 29% y el eneatipto 7 “El optimista” también con un 29 % respectivamente de la población de la plaza.

El eneatipto que se tiene que potencializar en general en la plaza es el eneatipto 5 “El observador”, derivado de su esencia 7 “El optimista” del grupo para concretar los objetivos propuestos. La dirección de la plaza tiene como eneatipto predominante el eneatipto 5 “El observador”, en este sentido se potencializa la plaza al aterrizar y concretar los proyectos propuestos.

Se aprecia en términos generales que existe incertidumbre en relación a la consolidación y la solidez del Grupo, así como falta de confianza en los equipos destacando la evaluación más baja en estas competencias a nivel general: “Realización de juntas efectivas”, “Comprometerse a tomar riesgos y ser innovadores”,

“Comprometerse a consolidar la solidez del equipo”

El Director de la plaza percibe como área de oportunidad la consolidación del equipo, esto se enfatiza por su eneatis 5 “El observador”, es muy analítico y no considera que exista una buena colaboración y respeto dentro de su equipo, así como metas claras y medibles que le permitan consolidarse como grupo, evaluando dichas competencias como inmaduras o poco competentes.

Su cultura organizacional es Rojo cuyo valor son Resultados. Orientada a resultados y logro de metas, existe una alta competitividad, es importante fortalecer la comunicación y la colaboración para evitar conflictos entre sus miembros, se caracteriza por el deseo de triunfar y el logro personal orientado al reconocimiento del mérito, la gente aspira a un máximo desempeño, cumplimiento de metas enfatizado por los líderes, en esto influye también que gran parte del grupo tienen como eneatis predominante el eneatis 3 “El eficiente” que son altamente competitivos y tal como lo percibe su Dirección se debe trabajar en la colaboración para que esta competencia no sea negativa, que abusen unos de otros para obtener sus objetivos, los cuales siempre buscan el logro personal y el reconocimiento. Esta cultura organizacional también va de acuerdo con la dirección de la plaza que es eneatis 5 “El Observador” siempre orientado a hacer bien las cosas, metódico y analítico por su eneatis 5 “El observador”.

El énfasis desmedido en los resultados puede conducir a un rompimiento en la comunicación y falta de solidaridad y colaboración.

La imagen que tiene el personal de Culiacan de Grupo Once Mr. Es una imagen muy favorable madura, sana y con buena apariencia en términos generales. Lo perciben y valoran como apuesto, amable, respetuoso, educado, amigable, responsable, honesto, de buen gusto y saludable en general.

Los animales con que relacionan a Grupo Once en términos generales son León, tigre, leopardo, lobo, oso águila, elefante, perro, gato. Animales fuertes, confiables, cautelosos, veloces, fieles, audaces e inteligentes.

Tabla 43.

“Matriz de Resultados general Grupo Once Culiacán.” (Anexo D)

MATRIZ DE RESULTADOS
Grupo Once Culiacán

| | DIRECCIÓN GENERAL | | RECEPCIÓN | | COMPTATIVO | | | RECIBOS | | IMPES | | JURISCO | | TESORERÍA | | CONTABILIDAD | | CHOFER |
|--|-------------------|--------------|------------------|----------------|-------------------|-----------------|---------------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|-------------------|---------------|-------------|-----------------|--------------|--|--------|
| | CECÍLIA CRUZ | CARLOS MARRA | ANA LUCIA TORRES | NANCY BARRALES | ESMERALDA VASQUEZ | FABIANA ROSALES | JOSÉ MANUEL ALBERDI | CINTHIA TELLEJO | INELDA MEDINA | ROSALINA MOLINA | JORGE RAMIREZ | ANA ROSA BERRANDE | LUISA DEIGADO | KATIA LÓPEZ | ERIBEL GONZÁLEZ | | | |
| RESULTADOS TEST DEL ENEIGRAMA | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1er triángulo Dominante | 5 | 7 | 3,7 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3,7 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 7 | 7 | | | |
| 2o triángulo Dominante | 8 | 8 | 5 | 3 | 1 | 7 | 7 | 3 | 1 | 7 | 7 | 3 | 7 | 9 | 4 | | | |
| 3er triángulo Dominante | 3 | 6 | 3 | 7 | 3,3 | 3,3 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 7 | 1,8 | 1,3 | 1 | | | |
| Grupos a Desarrollar | 3,7 | 3,7 | 4,2 | 4,5 | 7,4 | 4,4 | 3,8 | 4,5 | 6,4 | 6,5 | 5,9 | 4,6 | 3 | 3,8 | 5,9 | | | |
| RESULTADOS CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS DE EQUIPO | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Establecer metas claras y realistas | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | | |
| 2 Claridad en la asignación de tareas y distribución de roles y desempeño del equipo | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | | |
| 3 Hacer un proceso efectivo en la toma de decisiones | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | | |
| 4 Seguir el compromiso de todos para garantizar un alto desempeño | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 | | |
| 5 Realización de juntas efectivas | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | | |
| 6 Confección de informes | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | | |
| 7 Establecer canales de comunicación abiertos | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | |
| 8 Manejo efectivo de conflictos | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 3 | | |
| 9 Lograr la colaboración y respeto mutuo | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | | |
| 10 Comprometerse a tomar riesgos y ser innovadores | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | | |
| 11 Comprometerse a considerar la opinión del equipo | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | | |
| RESULTADOS ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1er MAYOR PUNTAJE | ADU | BOJO | TERQUEBA | TERQUEBA | BOJO | BOJO | MORADO | BOJO | MORADO | MORADO | BOJO | TERQUEBA | TERQUEBA | MORADO | MORADO | | | |
| 2o MAYOR PUNTAJE | BOJO | TERQUEBA | VIBOS | BOJO | TERQUEBA | MORADO | MORADO | TERQUEBA | BOJO | MORADO | ADU | TERQUEBA | MORADO | ADU | ADU | | | |
| RESULTADOS CUESTIONARIO DE VISUALIZACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 SEXO | Alto | Alto | Normal | Normal | Alto | Normal | Normal | Normal | Normal | Alto | Normal | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | | |
| 2 RANGO DE EDAD | 30-35 años | 35-40 años | 30-35 años | 35-40 años | 30-35 años | 35-40 años | 35-40 años | 35-40 años | 35-40 años | 35-40 años | 35-40 años | 35-40 años | 35-40 años | 35-40 años | 35-40 años | 35-40 años | | |
| 3 Estatura | Normal | Alta | Alta | Normal | Alta | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | | |
| 4 CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | | |
| 5 VESTIMENTA | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | | |
| 6 CONDICIÓN DE SALUD | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | | |
| 7 ANIMAL | León | Oso | León | León | León | León | León | León | León | León | León | León | León | León | León | León | | |
| 8 CARACTERÍSTICAS DEL ANIMAL | Independiente | Protección | Fuerte | Fuerte | Fuerte | Fuerte | Fuerte | Fuerte | Fuerte | Fuerte | Fuerte | Fuerte | Fuerte | Fuerte | Fuerte | Fuerte | | |
| 9 OBJETO O COSA | Escritorio | Cuadro | Cara | Cuadro | Cuadro | Cuadro | Cuadro | Cuadro | Cuadro | Cuadro | Cuadro | Cuadro | Cuadro | Cuadro | Cuadro | Cuadro | | |
| 10 EN QUÉ TIPO TRANSFORMARÍA | Auto | Entregado | Entregado | Libro | Libro | Libro | Libro | Libro | Libro | Libro | Libro | Libro | Libro | Libro | Libro | Libro | | |
| RESULTADOS PRUEBA ENGAGEMENT | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 ORIGEN | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | | |
| 2 SATISFACCIÓN | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | | |
| 3 APOYO ACTIVO | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | | |
| 4 RETENCIÓN | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | | |
| RESULTADOS PRUEBA PCQ 12 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 APROXIMACIÓN | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | | |
| 2 DEFENSIVA | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | | |
| 3 RESERVACIÓN | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | | |
| 4 OPTIMISMO | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | | |

Fuente: Elaboración propia 2020.

En la matriz general de Culiacán mostrada en la Tabla 43, destacan los casos de la Dirección que evalúan 4 de las 11 competencias como inmaduras o incompetentes. El caso de Jose Manuel Alderete evalúa 10 de las 11 competencias de equipo de Dyer como inmaduras o incompetentes, así como 4 de los 8 indicadores de engagement por debajo del porcentaje normal. El caso de Katia Lopez de Contabilidad también es sobresaliente evalúa 10 de las 11 competencias de equipo de Dyer como incompetentes o inmaduras, la matriz en términos generales nos muestra los indicadores en forma individual que debemos de trabajar con el personal.

5.5.4. Resultados particulares y Conclusiones León.

Test del eneagrama

En la Tabla 44 se pueden observar cuales son los eneatis tipos predominantes del personal en general de la oficina de León, en primero segundo y tercer lugar.

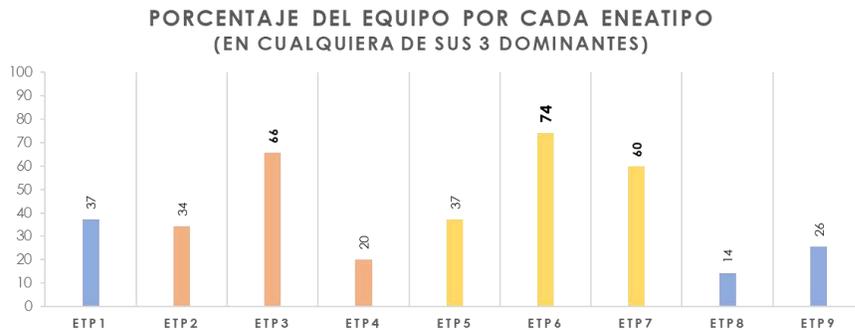
Tabla 44.

“Eneatis tipos predominantes personal León.”

| | | | TOTAL DE PERSONAS CON: | | | | ENEATIPO DE CRECIMIENTO |
|----------|------------|-------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|---|-------------------------|
| | | | 1ER ENEATIPO DOMINANTE | 2O ENEATIPO DOMINANTE | 3ER ENEATIPO DOMINANTE | En cualquiera de sus 3 Eneatis tipos dominantes | |
| ESTÓMAGO | ENEATIPO 1 | El Perfeccionista | 4 | 4 | 5 | 13 | 5 |
| | ENEATIPO 2 | El Servicial | 4 | 6 | 2 | 12 | 5 |
| CORAZÓN | ENEATIPO 3 | El Eficiente | 13 | 6 | 4 | 23 | 2 |
| | ENEATIPO 4 | El Romántico | 1 | 5 | 1 | 7 | 10 |
| MENTE | ENEATIPO 5 | El Observador | 1 | 7 | 5 | 13 | 12 |
| | ENEATIPO 6 | El Leal | 6 | 9 | 11 | 26 | 6 |
| | ENEATIPO 7 | El Optimista | 7 | 7 | 7 | 21 | 9 |
| ESTÓMAGO | ENEATIPO 8 | El Líder | 1 | 2 | 2 | 5 | 9 |
| | ENEATIPO 9 | El Conciliador | 1 | 2 | 6 | 9 | 20 |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

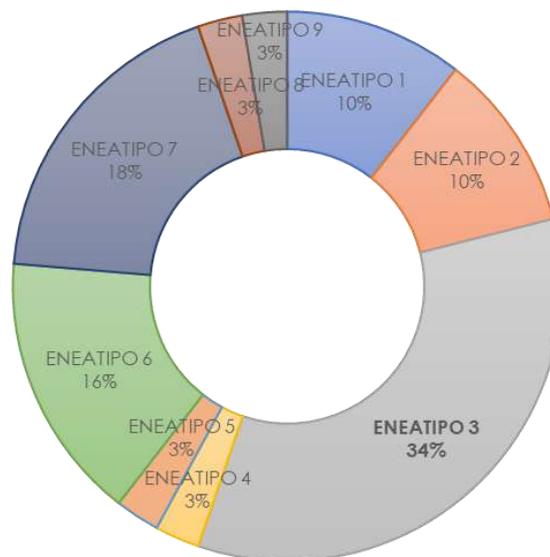
Figura 42. Porcentaje por cada eneatipto en cualquiera de sus tres eneatiptos predominantes del personal de León.



Fuente: Elaboración propia (2020).

Figura 43. Porcentaje primer eneatipto predominante del personal de León.

PORCENTAJE POR 1ER ENEATIPTO DOMINANTE



Fuente: Elaboración Propia (2020).

En la Figura 43 observamos que como eneatipto predominante el eneatipto 3 “El eficiente” lo tiene en primer lugar el grupo de León con un 34%

Como se muestra en la Figura 42, en cualquiera de sus tres eneatis predominantes tienen desarrollado en primer lugar el eneatis 6 “El Leal”, en segundo lugar, el 3 “El eficiente” y en tercer lugar el 7 “El optimista”. El eneatis de crecimiento general es el 9 “El conciliador”

Test de Evaluación de competencias de Dyer

Tabla 45.

“Resultado Test de Competencia de equipo de Dyer León.”

| Gráfica de resultados Cuestionario de Evaluación de Competencias de Mi Equipo | | | |
|--|-------------------------|---------------------------|------------------------|
| COMPETENCIAS EVALUADAS | Promedio entre 1 y 2.49 | Promedio entre 2.5 y 3.74 | Promedio de 3.75 o más |
| Establecer metas claras y medibles. | | | 4.03 |
| Claridad en asignación de tareas y vincularlas al desempeño del equipo. | | | 3.86 |
| Hacer uso de procesos efectivos de toma de decisiones. | | | 3.92 |
| Exigir el compromiso de todos para garantizar un alto desempeño. | | | 4.08 |
| Realización de juntas efectivas. | | | 3.95 |
| Construir confianza. | | 3.73 | |
| Establecer canales de comunicación abierta. | | | 3.86 |
| Manejo efectivo de conflictos. | | | 3.84 |
| Lograr la colaboración y el respeto mutuo. | | | 4.18 |
| Comprometerse a tomar riesgos y ser innovadores. | | 3.68 | |
| Comprometerse a consolidar la solidez del equipo. | | 3.73 | |

Fuente: Tabla de resultados del Cuestionario traducido y adaptado por el Dr. Raúl González Pinto (2018) de: W. G. Dyer, J. H. Dyer y W. G. Dyer (2013).

En la Tabla 45 observamos la competencia con mayor puntuación del equipo fue “Lograr la colaboración y el respeto mutuo” y la que tuvo menor puntuación fue “Comprometerse a tomar riesgos y ser innovadores”.

Test de Cultura Organizacional.

Figura 44. Cultura Organizacional León.



Fuente: Elaboración propia (2020).

En la Figura 44 se observa que la Cultura Organizacional de León es Rojo orientada a Resultados.

Test de Visualización de la organización.

León Grupo Once_{MR}. perciben a la organización como un hombre maduro, alto y de complexión normal, de tez clara y apuesto, saludable y de buen gusto, esto resultados se verán en las siguientes figuras: 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52.

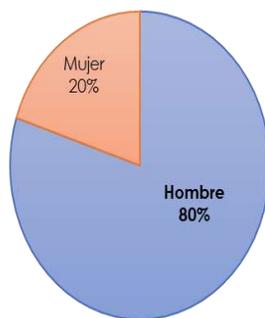


Figura 45. Percepción Hombre-Mujer León. Fuente: Elaboración Propia (2020).

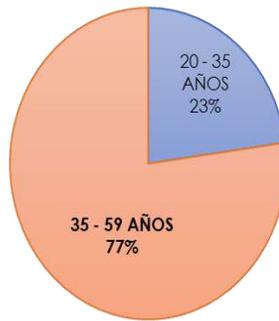


Figura 46. Percepción Edad de la Organización. Fuente: Elaboración Propia (2020).

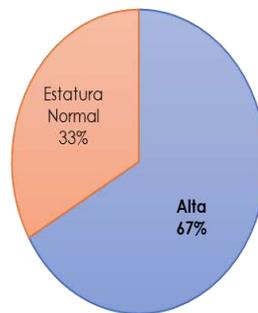


Figura 47. Percepción Estatura León. Fuente: Elaboración Propia (2020).

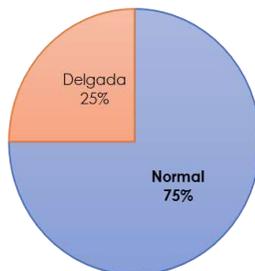


Figura 48. Percepción Complejión León. Fuente: Elaboración Propia (2020).

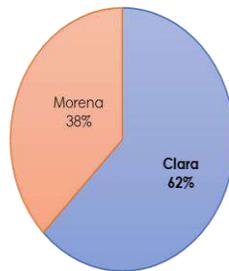


Figura 49. Percepción Tez León. Fuente: Elaboración Propia (2020).

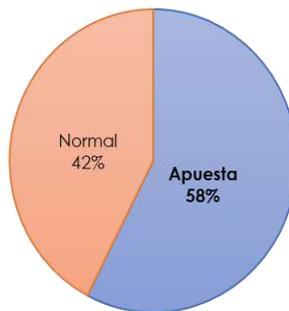


Figura 50. Percepción Atractivo León. Fuente: Elaboración Propia (2020).

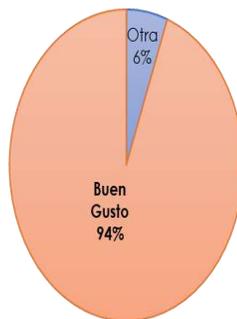


Figura 51. Percepción Buen Gusto León. Fuente: Elaboración Propia (2020).

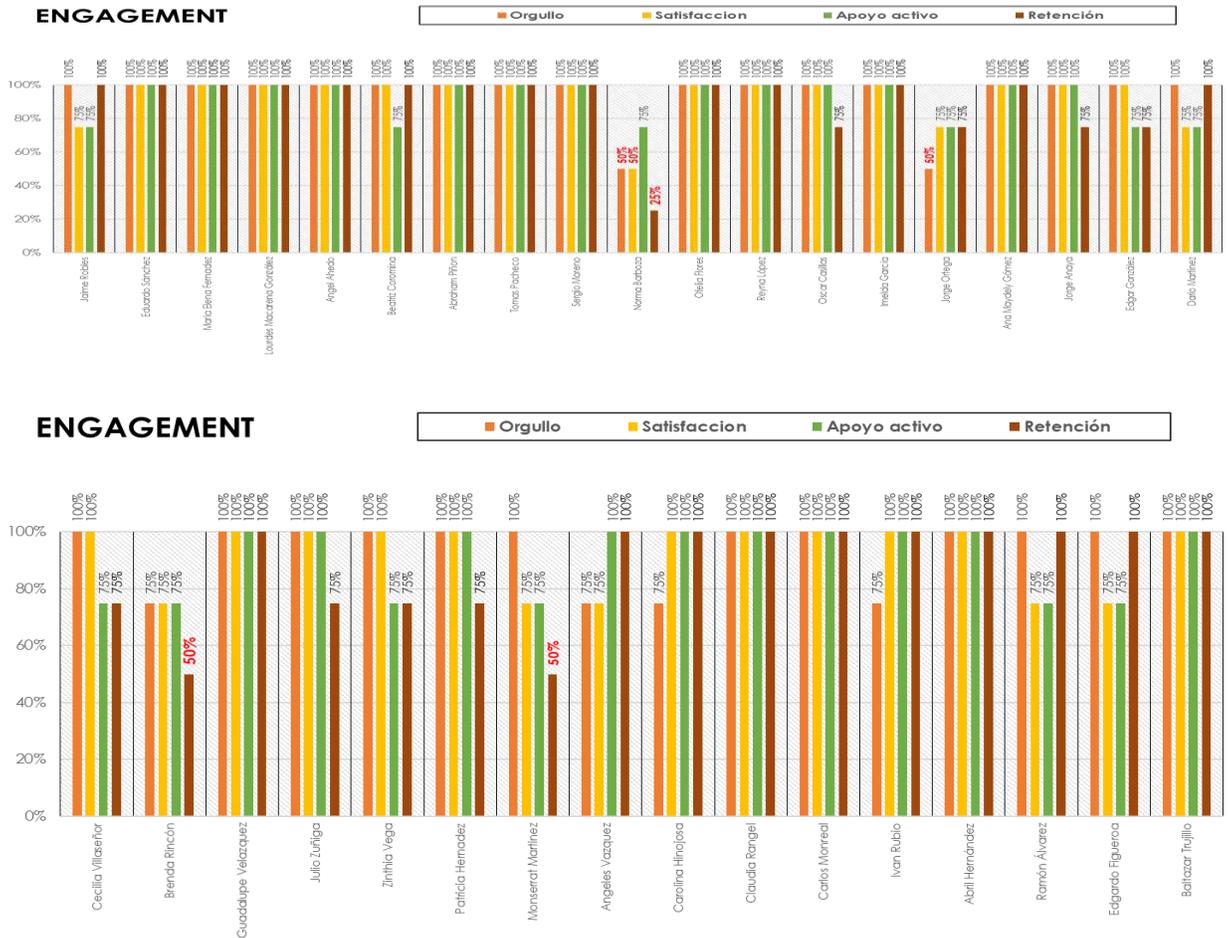


Figura 52. Percepción problemas de salud León. Fuente: Elaboración propia (2020).

Test engagement de Kenexa Research Institute.

En la Figura 53 se observan los indicadores de engagement del personal de León, observando como focos rojos aquellos evaluados por debajo del 70%.

Figura 53. Resultados Engagement de Kenexa Research Institute León.

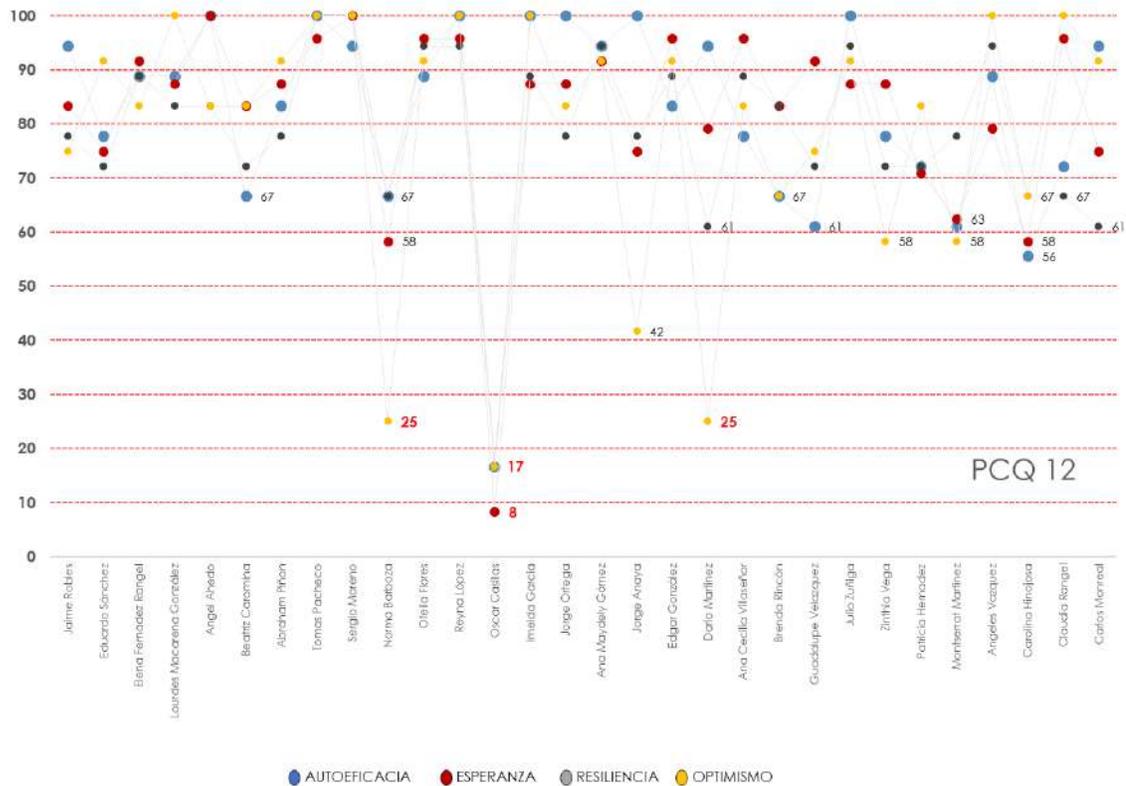


Fuente: Elaboración propia (2020).

Test Engagement PCQ12 de Gallup

Destacan aquellos indicadores evaluados por debajo del 70% como puntos de atención para crear estrategias que puedan fortalecer al personal que se quiere conservar dentro de la organización, esto lo vemos a continuación en la Figura 54.

Figura 54. Resultados Engagement PCQ12 de Gallup León.



Fuente: Elaboración propia (2020).

Conclusiones León.

El eneatis predominante del personal con un 34% del total es el eneatis 3 “El eficiente”, es un equipo muy competitivo aquí la dirección lo potencializa con la evaluación de competencias de Dyer donde el equipo califica en primer lugar “Lograr la colaboración y el respeto mutuo”, lo que disminuye la competencia para no aprovecharse unos con otros para lograr sus objetivos . El eneatis que se tiene que potencializar en términos generales es el 9 “El conciliador” para que exista mayor tranquilidad en el equipo. La Dirección tiene como eneatis predominante el eneatis 1 “El perfeccionista”. Se aprecia en términos generales que existe incertidumbre en

relación a la consolidación y la solidez del Grupo, destacando la evaluación más baja en estas competencias de Dyer a nivel general “Comprometerse a consolidar la solidez del equipo”.

El director de la plaza percibe como área de oportunidad la consolidación del equipo, esto se enfatiza por su eneatispo 1 “El perfeccionista”, que siempre está buscando la mejora continua, y no confía mucho en los demás, el mismo debe supervisar el trabajo, se recomienda potencializar la competencia de Delegar, para la construcción desde la cabeza de la confianza en el equipo.

Su cultura organizacional Rojo Valor Resultados. Orientada a resultados y logro de metas, existe una alta competitividad, es importante fortalecer la comunicación y la colaboración para evitar conflictos entre sus miembros. Se caracteriza por el deseo de triunfar y el logro personal orientado al reconocimiento del mérito, la gente aspira a un máximo desempeño, cumplimiento de metas enfatizado por los líderes. Este va muy de la mano con la dirección de la plaza que es eneatispo 1 “El perfeccionista” siempre orientado a hacer bien las cosas, a dar el máximo desempeño y seguir reglas para alcanzar las metas.

También va relacionada con el porcentaje mayoritario de la población de la plaza que tienen el eneatispo 3 “El eficiente “ como predominante los cuales buscan el logro personal y el reconocimiento, señalando que la Dirección general también tiene dentro de sus 3 eneatispos predominantes el 3 “El eficiente”.

En este tipo de organización el personal interactúa con independencia, enfocada en sus metas y responde a los cambios. El énfasis desmedido en los resultados puede

conducir a un rompimiento en la comunicación y falta de solidaridad y colaboración, disminuyendo este impacto en la evaluación que tuvieron de la competencia de Dyer más desarrollada del equipo que fue “Lograr la colaboración y el respeto mutuo”.

La imagen que tiene el personal de Grupo Once Mr. Es una imagen muy favorable madura, sana en términos generales y con buena apariencia. Lo perciben y valoran como imponente, respetuoso, leal, inteligente, responsable, formal, exigente, amable, honesto, comprometido, comprensivo, tolerante, profesional, proactivo de buen gusto y saludable en general.

Los animales con que relacionan a Grupo Once en términos generales son león, águila, perro, delfín, jaguar, animales fuertes, confiables, fieles, audaces e inteligentes.

por debajo de lo normal, entre otros casos. La matriz se muestra cuáles son los casos del personal con el que se tiene que tener acercamiento y crear las estrategias pertinentes para su manejo.

5.5.5. Resultados particulares y Conclusiones León – Tesorería

Test del eneagrama.

En la Tabla 47 observamos los eneatis tipos predominantes del personal de León – Tesorería, donde en términos generales el eneatis tipo de crecimiento en términos generales es el eneatis tipo 9 “El conciliador”, así como el predominante en los tres dominantes es el eneatis tipo 6 “El Leal”, siendo coincidente en términos generales que un eneatis tipo 6 “El leal” se fortalece moviéndose a un eneatis tipo 9 “El conciliador” para tranquilizarse y buscar la paz.

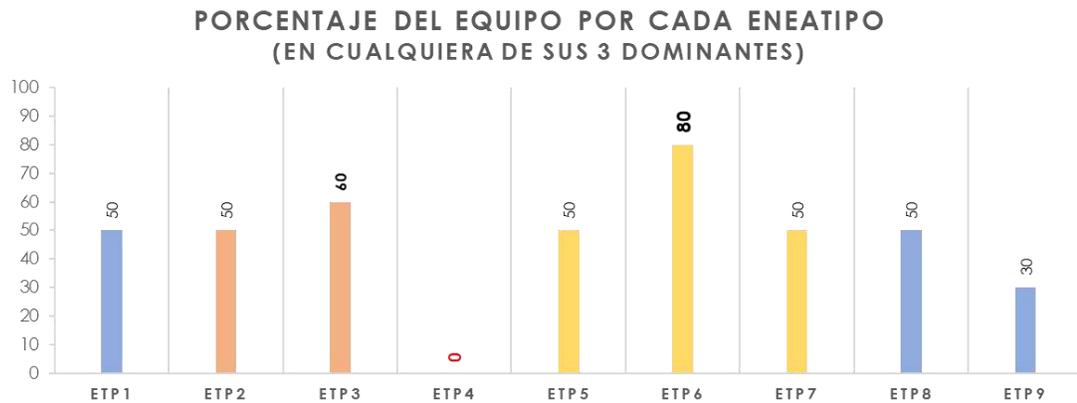
Tabla 47.

“Eneatis tipos predominantes personal León – Tesorería”

| | | | TOTAL DE PERSONAS CON: | | | | |
|----------|-----------|-------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|---|---------------------------|
| | | | 1ER ENEATIP DOMINANTE | 2O ENEATIP DOMINANTE | 3ER ENEATIP DOMINANTE | En cualquiera de sus 3 Eneatis tipos dominantes | ENEATIP DE CRECIMIENTO |
| ESTÓMAGO | ENEATIP 1 | El Perfeccionista | 0 | 2 | 3 | 5 | 0 |
| | ENEATIP 2 | El Servicial | 4 | 0 | 1 | 5 | 3 |
| CORAZÓN | ENEATIP 3 | El Eficiente | 3 | 2 | 1 | 6 | 1 |
| | ENEATIP 4 | El Romántico | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| MENTE | ENEATIP 5 | El Observador | 3 | 1 | 1 | 5 | 3 |
| | ENEATIP 6 | El Leal | 1 | 4 | 3 | 8 | 2 |
| | ENEATIP 7 | El Optimista | 1 | 3 | 1 | 5 | 5 |
| ESTÓMAGO | ENEATIP 8 | El Líder | 2 | 2 | 1 | 5 | 3 |
| | ENEATIP 9 | El Conciliador | 0 | 1 | 2 | 3 | 6 |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

Figura 55. Porcentaje por cada eneatiipo en cualquiera de sus tres eneatiipos predominantes del personal de León – Tesorería.

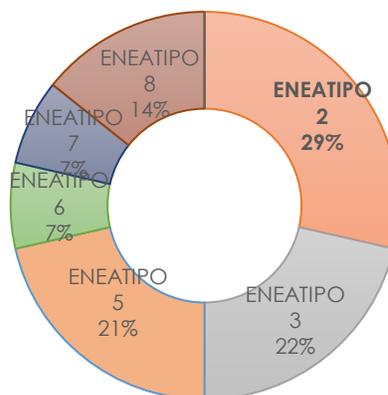


Fuente: Elaboración propia (2020).

En la Figura 55 observamos el eneatiipo 6 “El leal” con mayor porcentaje como predominante en cualquiera de sus tres eneatiipos del personal de León – Tesorería y en la Figura 56 nos muestra al eneatiipo 2 “El servicial” con mayor porcentaje como el eneatiipo predominante en primer lugar.

Figura 56. Porcentaje por primer eneatiipo predominante León – Tesorería.

**PORCENTAJE POR 1ER ENEATIPO
DOMINANTE**



Fuente: Elaboración propia (2020).

En la Figura 45 se observa que el eneatispo 2 “El servicial” es el eneatispo en primer lugar predominante con un 29% del grupo, en segundo lugar esta el 3 “El eficiente” y en tercer lugar el 5 “El observador”.

Test de competencias de equipos de alto desempeño de Dyer.

En la Tabla 48 observamos las competencias más desarrolladas son “Establecer metas claras y medibles”, “Construir confianza” y “Lograr la colaboración y el respeto mutuo” y la que tuvo menor puntuación fue “Realización de juntas efectivas”

Tabla 48.

“Resultado Test de Competencias de Equipo Dyer León- Tesoreria.”

| Gráfica de resultados Cuestionario de Evaluación de Competencias de Mi Equipo | | | |
|--|-------------------------|---------------------------|------------------------|
| COMPETENCIAS EVALUADAS | Promedio entre 1 y 2.49 | Promedio entre 2.5 y 3.74 | Promedio de 3.75 o más |
| Establecer metas claras y medibles. | | | 4.40 |
| Claridad en asignación de tareas y vincularlas al desempeño del equipo. | | | 4.15 |
| Hacer uso de procesos efectivos de toma de decisiones. | | | 4.10 |
| Exigir el compromiso de todos para garantizar un alto desempeño. | | | 4.30 |
| Realización de juntas efectivas. | | | 3.90 |
| Construir confianza. | | | 4.40 |
| Establecer canales de comunicación abierta. | | | 4.25 |
| Manejo efectivo de conflictos. | | | 4.30 |
| Lograr la colaboración y el respeto mutuo. | | | 4.40 |
| Comprometerse a tomar riesgos y ser innovadores. | | | 4.30 |
| Comprometerse a consolidar la solidez del equipo. | | | 4.20 |

Fuente: Tabla de resultados del Cuestionario traducido y adaptado por el Dr. Raúl González Pinto (2018) de: W. G. Dyer, J. H. Dyer y W. G. Dyer (2013).

Test de Cultura Organizacional

Figura 57. Cultura Organizacional León – Tesorería.



Fuente: Elaboración propia (2020).

Se aprecia en la Figura 57 que la Cultura organizacional de León es Turquesa orientada en el Valor Solidaridad.

Test de visualización de la organización

León Tesorería percibe a Grupo Once_{MR.} como un hombre maduro ,alto, de complexión normal, tez morena y apariencia apuesta, saludable y de buen gusto, esto lo podemos apreciar en las siguientes figuras: 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65.



Figura 58. Percepción hombre – mujer León – Tesorería. Fuente: Elaboración Propia (2020).

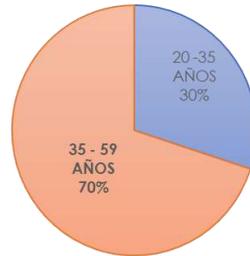


Figura 59. Percepción edad de la organización León – Tesorería. Fuente: Elaboración Propia (2020).

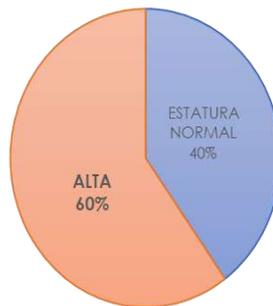


Figura 60. Percepción Estatura León – Tesorería. Fuente: Elaboración Propia (2020).

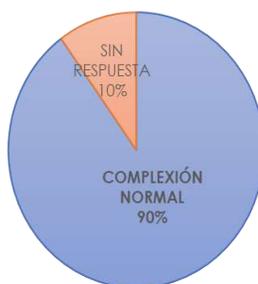


Figura 61. Percepción Complejión León – Tesorería. Fuente: Elaboración Propia (2020).

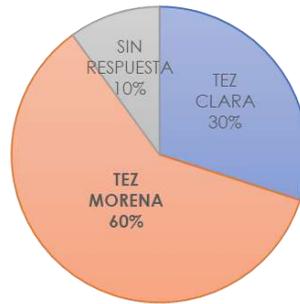


Figura 62. Percepción Tez León – Tesorería. Fuente: Elaboración Propia (2020).

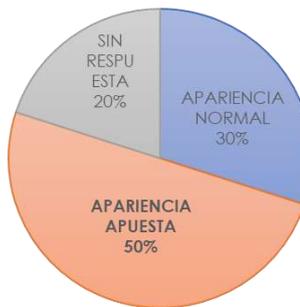


Figura 63. Percepción Atractivo León – Tesorería. Fuente: Elaboración Propia (2020).



Figura 64. Percepción buen gusto León – Tesorería. Fuente: Elaboración Propia (2020).

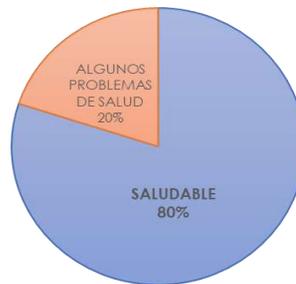


Figura 65. Percepción problemas de salud León – Tesorería. Fuente: Elaboración Propia (2020).

Test engagement de Kenexa Research Institute.

En la Figura 66 se observan los indicadores de engagement evaluados por el personal de León – Tesoreria, donde sobresalen aquellos evaluados por debajo del 70% que es donde se debe analizar que estrategias se deben poner en marcha con el personal.

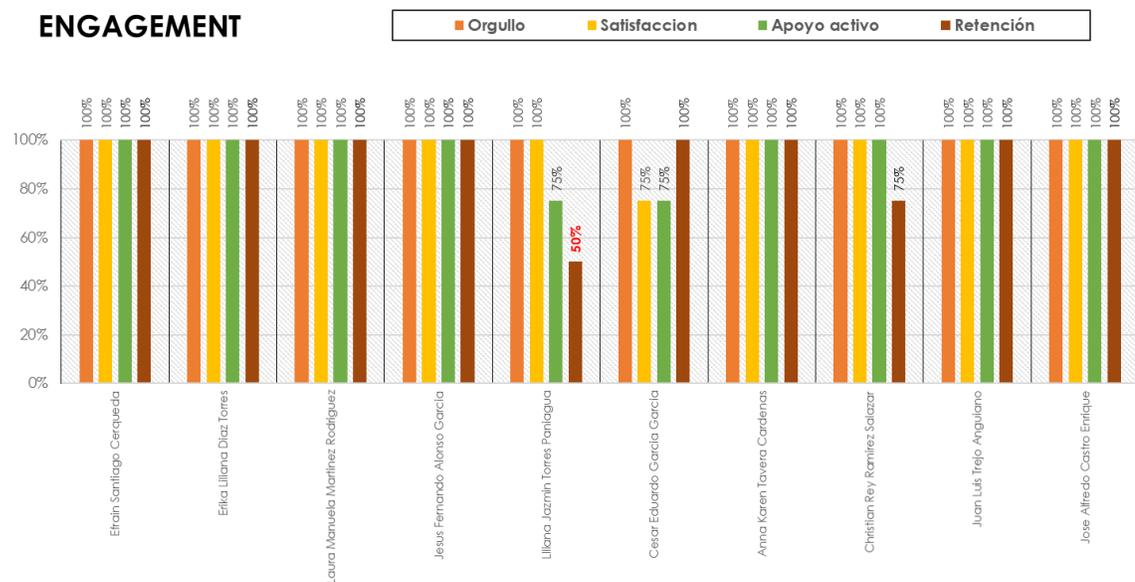


Figura 66. Resultados de Engagement de Kenexa Research Institute León Tesoreria. Fuente: Elaboración propia (2020).

Test Engagement PCQ12 de Gallup

En la Figura 67 se observan los indicadores de engagement del PCQ12 que son evaluados por debajo del 70%, y donde se puede determinar que personal es el que se debe de dar seguimiento.

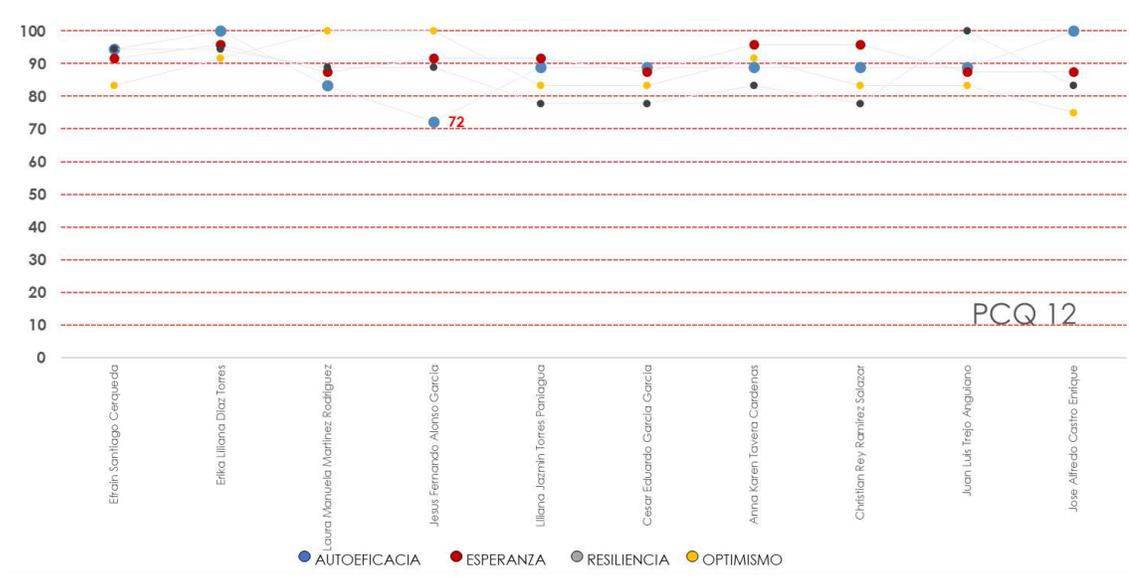


Figura 67. Resultados de engagement PCQ12 de Gallup León – Tesorería. Fuente: Elaboración propia (2020).

Conclusiones León Tesorería.

En la Tabla 49 la Matriz de resultados general de León Tesorería se observan los resultados generales de los instrumentos aplicados a la oficina obteniéndose las siguientes conclusiones:

El eneatipto predominante de su personal es el eneatipto 2 “ El servicial” con un 29% de su personal.

La dirección tiene como eneatipto predominante el eneatipto 2 “El servicial” y el eneatipto 3 “ El eficiente”.

El eneatispo de crecimiento general es el 9 “El conciliador”

Donde se obtuvo la mayor calificación fue en las siguientes competencia del equipo: “Lograr la colaboración y el respeto mutuo”, “Establecer metas claras y medibles”, “Construir confianza”.

Se aprecia en términos generales que existe una consolidación en el equipo, el clima laboral se percibe sano y prevalece el interés y la colaboración con todos los miembros del equipo en la competencia que se debe trabajar y fue la que salió mas baja en puntuación es en la de “Realización de juntas efectivas”.

Esto se puede deber a que es un equipo muy ocupado que no puede estar perdiendo el tiempo en asuntos no relevantes, es por ello que se tiene que cuidar dicha competencia en el equipo para que no derive en la apatía hacia las juntas de trabajo, que estas realmente toquen puntos importantes o sobresalientes del grupo.

La esencia del Director del área se manifiesta en la dinámica del equipo ya que esta orientado por un lado en el logro de objetivos, sin descuidar la parte humana de su personal.

Turquesa Valor Solidaridad. Se enfoca en las relaciones y confianza mutua, ambiente laboral cálido y acogedor.

La gente se apoya entre sí, los lideres enfatizan la sinceridad, el trabajo en equipo y las relaciones positivas. Compromiso, comunicación, confianza y sentido de pertenencia.

Esto va muy de la mano con la esencia del director que tiene como eneatispo predominante el 2 “El servicial” enfocado en la parte humana principalmente y esto lo perciben genuinamente su personal .

La imagen que tiene el personal de Grupo Once Mr. Es una imagen muy favorable madura, sana y con buena apariencia en términos generales.

Las características que describen a Grupo Once son confianza, inteligente, compromiso, responsable, educado, respetuoso, exitoso, calidad humana, visionario, amable, imponente, leal, de buen gusto y saludable en general.

Los animales con que relacionan a Grupo Once en términos generales son perro, león, buho, 160guila, elefante, animales leales, inteligentes, audaz, visionarios, paciente, cariñoso, agradable, determinado.

Tabla 49.

“Matriz de Resultados Grupo Once León – Tesorería.” (Anexo F)

MATRIZ DE RESULTADOS
Grupo Once León - Tesorería

| | | TESORERÍA | | | | | | | | | |
|--|--|-----------------|-------------|----------------|--------------|-----------------|--------------|-------------------|-------------------|-----------------|---------------|
| | | EFRAÍN SANTIAGO | ERIKA OSAI | LAURA MARTÍNEZ | JESÚS ALONSO | LILIANA TORRES | CÉSAR GARCÍA | ANNA SAREH TAVERA | CHRISTIAN RAMÍREZ | JUAN LUIS TREJO | JOSÉ CASTRO |
| RESULTADOS TEST DEL ENEAGRAMA | | | | | | | | | | | |
| 1er Enealipo Dominante | | 2,5 | 8 | 3,5,8 | 6 | 2 | 3,5 | 2 | 5 | 7 | 2 |
| 2o Enealipo Dominante | | 5,4 | 6,1 | 9 | 7 | 3 | 7 | 7 | 1,5 | 4 | 3,6,7 |
| 3er Enealipo Dominante | | 1 | 2 | 1,4 | 5 | 1 | 9 | 4 | 3,4 | 8,9 | 7 |
| Enealipo a Desarrollar | | 4,8,7,7 | 3,7,4 | 3,7 | 9,8 | 6,6,7 | 6,8 | 4,5,5 | 7,2,9 | 5,3,3 | 4,7,5 |
| RESULTADOS CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS DE EQUIPO | | | | | | | | | | | |
| 1 | Establecer metas claras y medibles | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 2 | Claridad en la asignación de tareas y vinculación de estas al desempeño del equipo | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | Hacer uso de procesos efectivos en la toma de decisiones | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | Exigir el compromiso de todos para garantizar un alto desempeño | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | Realización de juntas efectivas | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 6 | Construir confianza | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 7 | Establecer canales de comunicación abierta | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 8 | Manejo efectivo de conflictos | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 9 | Lograr la colaboración y respeto mutuo | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 10 | Comprometirse a tomar riesgos y ser innovadores | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 11 | Comprometirse a consolidar la solidez del equipo | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| RESULTADOS ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL | | | | | | | | | | | |
| 1er MAYOR PUNTAJE | | ROJO | TURQUESA | TURQUESA ROJO | ROJO | TURQUESA | TURQUESA | TURQUESA | ROJO | AZUL | ROJO |
| 2o MAYOR PUNTAJE | | AZUL | ROJO | AZUL | TURQUESA | ROJO MORADO | MORADO | ROJO MORADO | AMARILLO | TURQUESA | AZUL |
| RESULTADOS CUESTIONARIO DE VISUALIZACIÓN | | | | | | | | | | | |
| 1 | SEXO | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre |
| 2 | RANGO DE EDAD | 35-59 | 30-35 | 35-59 | 35-59 | 30-35 | 35-59 | 35-59 | 30-35 | 35-59 | 35-59 |
| 3 | Estatura | Normal | Normal | Alta | Alta | Normal | Alta | Alta | Alta | Alta | Normal |
| | Complexión | SI | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal |
| | Piel | SI | Morona | Morona | Clara | Morona | Piel clara | Morona | Piel clara | Morona | Morona |
| | Apelucamiento | SI | SI | Apuelto | Apuelto | Apuelto | Apuelto | Normal | Normal | Normal | Apuelto |
| 4 | CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD | Confianza | Inteligente | Empático | Seguridad | Caballería dura | Apuesto | Compelido | Responsable | Temerario | Inteligente |
| | | Compromiso | Leal | Intelectual | Amable | Inteligente | Sevicio | Calidad | Vilanoato | Francos | Amplio |
| | | Responsable | Vilanoato | Alegre | Inteligente | Confianza | Impone | Calidad | Innovadora | Alerta | Emprendedor |
| 5 | VESTIMENTA | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto |
| 6 | CONDICIÓN DE SALUD | SI Normal | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | SI Normal |
| 7 | ANIMAL | Ferns | Ferns | León | Síno | Ferns Rojky | Estorpe | Agulla | Agulla | Ferns | Agulla |
| 8 | CARACTERÍSTICAS DEL ANIMAL | Leal | Leal | Paciente | Inteligente | Leal | Impone | Ágil | Audaz | Leal | Libre |
| | | Susceptible | Castizo | Amplio | Ferns | Agradable | Inteligente | Fuerte | Vilanoato | Audaz | Inteligente |
| 9 | OBJETO O COSA | Antigable | Inteligente | Audaz | Regante | Inteligente | Protector | Compelido | Determinado | Impone | Inteligente |
| 10 | EN QUÉ LO TRANSFORMARÍA | Tome | Un libro | Poco | Computadora | Computadora | Computadora | Computadora | Computadora | SI Normal | Claro de ante |
| RESULTADOS PRUEBA ENGAGEMENT | | | | | | | | | | | |
| 1 | ORGULLO | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 2 | SATISFACCIÓN | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 3 | APOYO ACTIVO | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 4 | RETENCIÓN | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 100% |
| RESULTADOS PRUEBA PCQ 12 | | | | | | | | | | | |
| 1 | AUTOEFICACIA | 54% | 100% | 83% | 77% | 89% | 89% | 89% | 89% | 89% | 100% |
| 2 | ESPERANZA | 73% | 94% | 83% | 100% | 73% | 88% | 94% | 94% | 88% | 88% |
| 3 | RESILIENCIA | 54% | 54% | 89% | 89% | 78% | 78% | 89% | 89% | 78% | 89% |
| 4 | OPTIMISMO | 83% | 78% | 100% | 100% | 89% | 83% | 92% | 83% | 83% | 78% |

Elaboración propia (2020).

En esta matriz de resultados general de León Tesorería, no se perciben focos rojos solo datos aislados en los cuales solo se recomienda ver la percepción del personal referente a los puntos mostrados.

5.5.6. Resultados particulares y Conclusiones Querétaro

Test del Eneagrama.

En la Tabla 50 podemos observar los eneatis tipos predominantes de manera general del personal de Querétaro, el eneatis tipo que deben potencializar en general es el eneatis tipo “El conciliador”

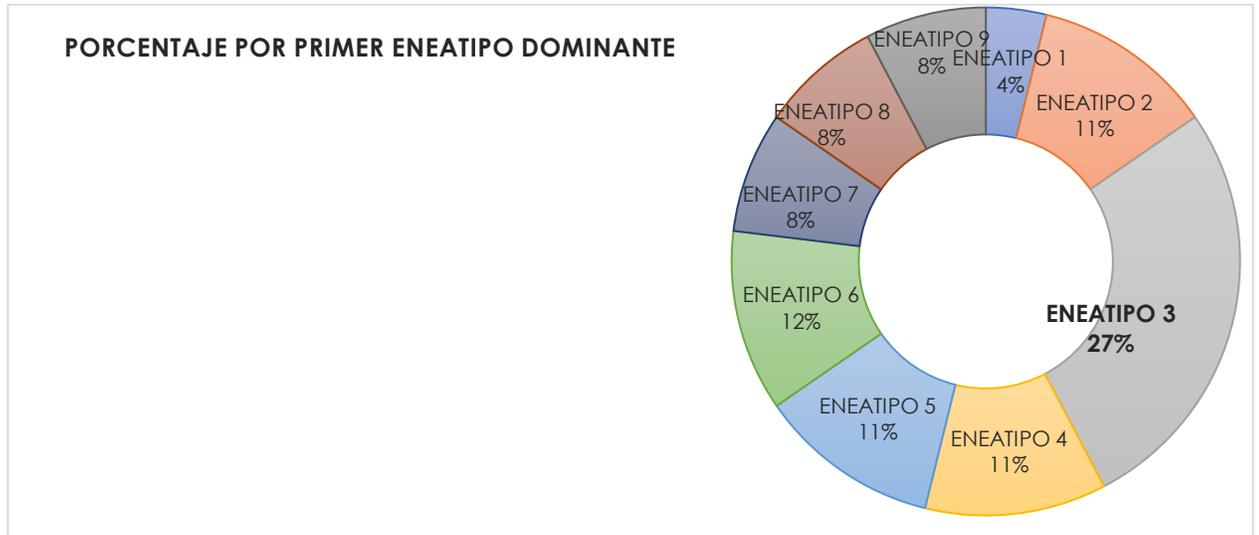
Tabla 50.

“Eneatis tipos predominantes personal Querétaro.”

| | | | TOTAL DE PERSONAS CON: | | | | |
|----------|------------|-------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|---|-------------------------|
| | | | 1ER ENEATIPO DOMINANTE | 2O ENEATIPO DOMINANTE | 3ER ENEATIPO DOMINANTE | En cualquiera de sus 3 Eneatis tipos dominantes | ENEATIPO DE CRECIMIENTO |
| ESTÓMAGO | ENEATIPO 1 | El Perfeccionista | 1 | 1 | 4 | 6 | 9 |
| | ENEATIPO 2 | El Servicial | 3 | 1 | 1 | 5 | 5 |
| CORAZÓN | ENEATIPO 3 | El Eficiente | 7 | 2 | 7 | 16 | 4 |
| | ENEATIPO 4 | El Romántico | 3 | 1 | 2 | 6 | 4 |
| MENTE | ENEATIPO 5 | El Observador | 3 | 5 | 3 | 11 | 4 |
| | ENEATIPO 6 | El Leal | 3 | 6 | 2 | 11 | 5 |
| | ENEATIPO 7 | El Optimista | 2 | 5 | 6 | 13 | 5 |
| ESTÓMAGO | ENEATIPO 8 | El Líder | 2 | 4 | 1 | 7 | 5 |
| | ENEATIPO 9 | El Conciliador | 2 | 2 | 4 | 8 | 12 |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

Figura 68. Porcentaje primer eneatipto predominante del personal de Querétaro.



Fuente: Elaboración propia (2020).

En la Figura 68 podemos observar que el 27 % del personal de Querétaro tienen como eneatipto predominante en primer lugar al eneatipto 3 “El eficiente”.

Test de equipos de alto desempeño de Dyer

En la Tabla 51 se observa que la competencia con mayor puntuación es “Lograr la colaboración y el respeto mutuo” y la de menos puntuación es “Comprometerse a consolidar la solidez del equipo”

Tabla 51.

“Resultados Test de Competencias de Equipos de Dyer Querétaro.”

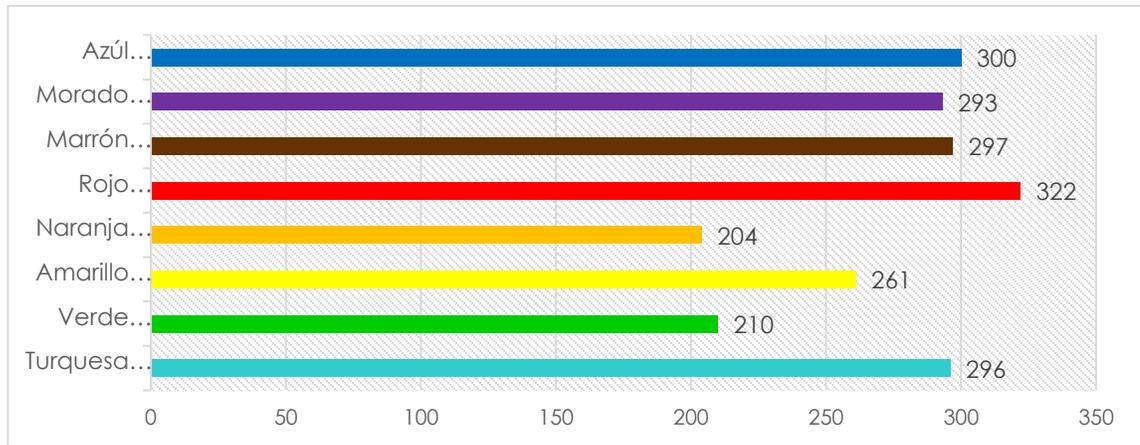
| Gráfica de resultados Cuestionario de Evaluación de Competencias de Mi Equipo | | | |
|---|-------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| COMPETENCIAS EVALUADAS | Promedio entre 1 y 2.49 | Promedio entre 2.5 y 3.74 | Promedio de 3.75 o más |
| Establecer metas claras y medibles. | | | 4.06 |
| Claridad en asignación de tareas y vincularlas al desempeño del equipo. | | | 3.91 |
| Hacer uso de procesos efectivos de toma de decisiones. | | | 3.82 |
| Exigir el compromiso de todos para garantizar un alto desempeño. | | | 4.00 |
| Realización de juntas efectivas. | | | 3.87 |
| Construir confianza. | | | 3.91 |
| Establecer canales de comunicación abierta. | | | 4.08 |
| Manejo efectivo de conflictos. | | | 3.91 |
| Lograr la colaboración y el respeto mutuo. | | | 4.10 |
| Comprometerse a tomar riesgos y ser innovadores. | | | 3.79 |
| Comprometerse a consolidar la solidez del equipo. | | 3.64 | |

Fuente: Tabla de resultados del Cuestionario traducido y adaptado por el Dr. Raúl González Pinto (2018) de: W. G. Dyer, J. H. Dyer y W. G. Dyer (2013).

Test de Cultura Organizacional.

En la Figura 69 se observa como la Cultura Organizacional de Querétaro es Rojo orientado a los resultados.

Figura 69. Cultura Organizacional Querétaro.



Fuente: Elaboración propia (2020).

Test de Visualización de la Organización.

Lo perciben como hombre maduro, alto, apuesto, peso normal y buen gusto, con algunos padecimientos de salud, esto lo podemos observar en las siguientes Figuras 70, 71, 72, 73, 74, 75.

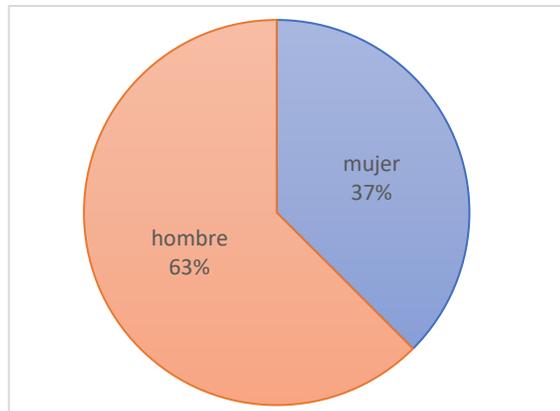


Figura 70. Percepción Hombre – Mujer Querétaro. Fuente: Elaboración Propia (2020).

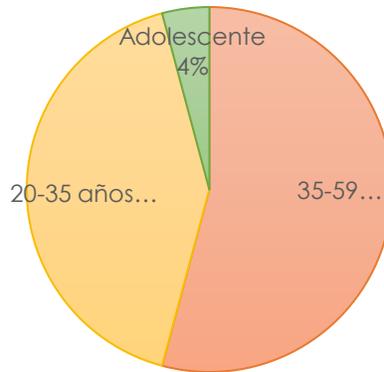


Figura 71. Percepción Edad. Fuente: Elaboración propia (2020).

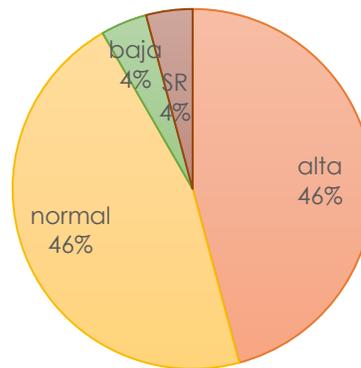


Figura 72. Percepción Estatura Querétaro. Fuente: Elaboración Propia (2020).

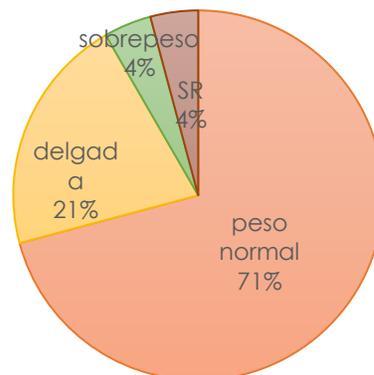


Figura 73. Percepción Complejión Querétaro. Fuente: Elaboración Propia (2020).

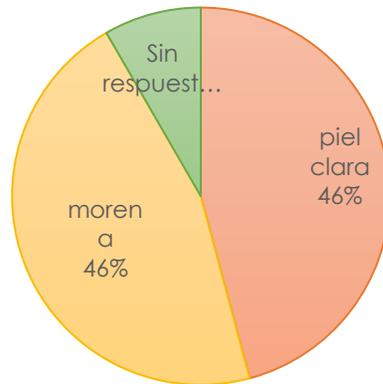


Figura 74. Percepción Tez Querétaro. Elaboración Propia (2020).

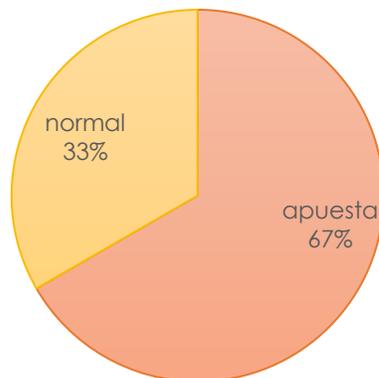


Figura 75. Percepción Atractivo Querétaro. Elaboración Propia (2020).

Test engagement de Kenexa Research Institute

En la Figura 76 se puede observar los indicadores evaluados por debajo del 70% por el personal, en los cuales debemos poner atención e indagar la situación específica del personal que los califica de tal forma, para la creación de estrategias para el manejo de dicho personal.

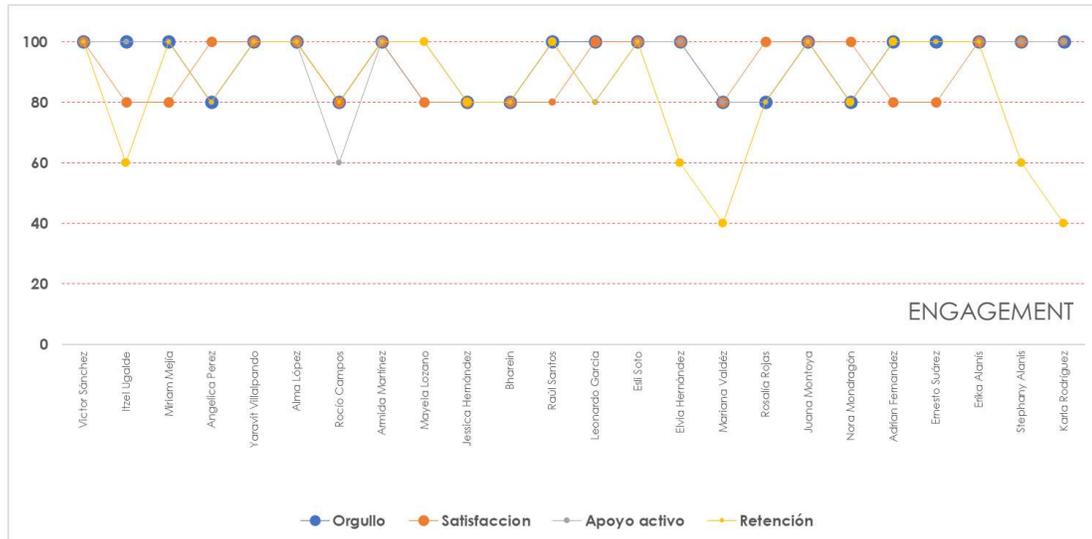


Figura 76. Resultados engagement de Kenexa Research Institute Querétaro. Elaboración Propia (2020).

Test Engagement PCQ12 de Gallup

En la Figura 77 podemos observar como evalúa el personal de Querétaro los indicadores del PCQ12, para determinar estrategias adecuadas para el manejo del personal que los evaluó por debajo del 70%

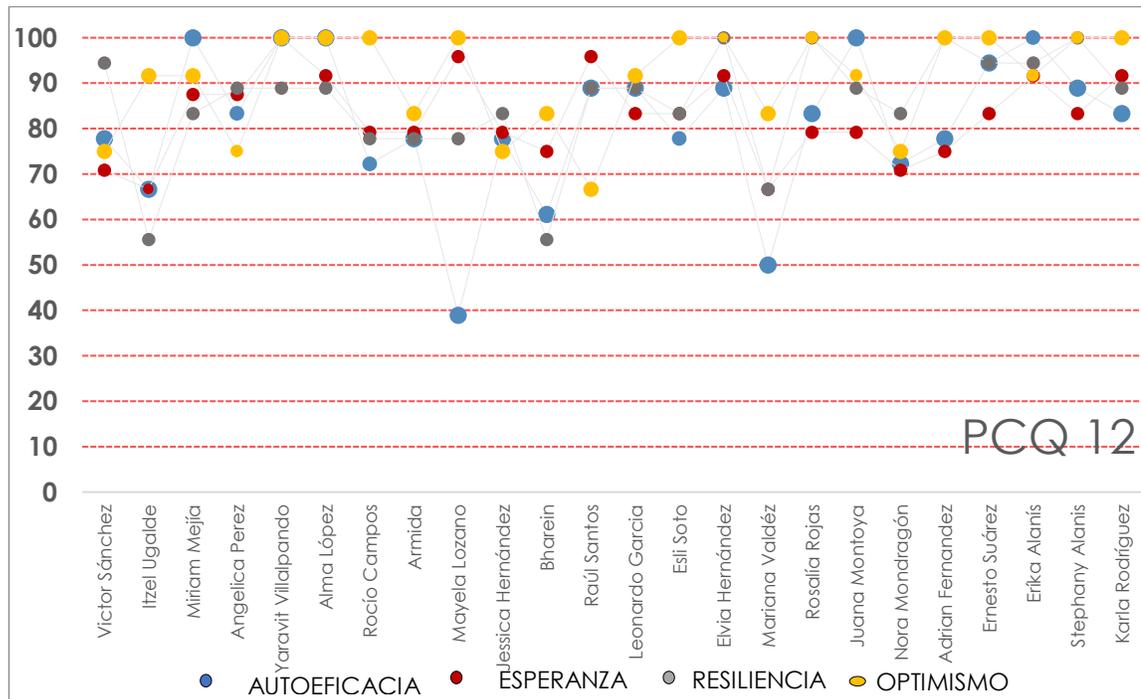


Figura 77. Resultados Engagement PCQ12 de Gallup Querétaro. Elaboración Propia (2020).

Conclusiones Querétaro.

El eneatispo predominante de los integrantes de la plaza es 3 “El eficiente con un 23% de la poblacion. El director tiene desarrollados como eneatispos predominantes el eneatispo 5 “El observador” y el eneatispo 9 “El conciliador”.

El eneatispo que se debe desarrollar en general en la plaza es el eneatispo 9 “El conciliador”

Donde se obtuvo la mayor calificacion fue en la competencia del equipo “Lograr la colaboracion y el respeto mutuo”, en 2º lugar “Establecimiento de canales de comunicacion abierta” y en 3er. Lugar “Establecimiento de metas claras y medibles.”

La cultura organizacional de la Plaza de Querétaro es la siguiente: Rojo Valor Resultados. Buscan el logro de metas existe una alta competitividad, en este tipo de cultura organizacional es importante fortalecer la comunicación y la colaboración para evitar conflictos entre sus miembros, se caracteriza por el deseo de triunfar y el logro, personal orientado al reconocimiento del mérito. El personal interactúa con independencia, enfocada en sus metas y responde a los cambios. El énfasis desmedido en los resultados puede conducir a un rompimiento en la comunicación y falta de solidaridad y colaboración, esto se atenúa con las competencias en las que salió más potencializado.

Este tipo de cultura va relacionado al eneatis tipo predominante del personal que lo tiene desarrollado en su primer eneatis tipo o en cualquiera de sus tres eneatis tipos predominantes el eneatis tipo 3 “El eficiente”, que son personas muy competitivas y que logran los resultados que se proponen, se percibe que las áreas son muy independientes siendo que el Director por su esencia de eneatis tipo 5 “El observador” busca el estudio profundo de las cosas y su eneatis tipo 9 “El Conciliador” rehúye al conflicto busca la paz, tiene que esforzarse en cuidar que su equipo no sea deshonesto con tal de buscar el éxito y el reconocimiento se aproveche de los otros para lograr sus objetivos., esto se relaciona con la competencia de equipo de Dyer “Hacer uso efectivo de toma de decisiones”, la cual se tiene que trabajar ya que fue la segunda con la más baja puntuación y el Director debe potencializarla derivado de su personalidad para que su equipo no sea dominante.

La imagen que tiene el personal de Grupo Once Mr. es una imagen madura y con buena apariencia en términos generales. Lo perciben y valoran como responsable, confiable e inteligente, de buen gusto en su mayoría. Seria, formal, audaz, competitiva, honesta, humano, innovador, importante, disciplinada, educada, perseverante en términos generales.

Los animales con que relacionan a Grupo Once en términos generales son Tigre, Águila, Pantera, Jirafa, Búho y Perro, animales fuertes, audaces e inteligentes.

Sobresale la percepción del 62% de la población que consideran que Grupo Once_{MR} padece problemas de salud, esto va directamente relacionado a la falta de seguridad al no sentir la consolidación de la solidez del Grupo y la toma de decisión efectiva, destacado en el estudio de competencias de equipos de alto desempeño de Dyer.

Tabla 52.

“Matriz general de Resultados Grupo Once Querétaro.” (Anexo G)

MATRIZ DE RESULTADOS
Grupo Once Querétaro

| INDICADOR | DESCRIPCION | OPERATIVOS | | | | | | | | | | FINANCIEROS | | | | | | | | | | COMERCIALES | | | | | | | | | | DESEMPEÑO | | | | | | | | | |
|---|-------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 |
| RESULTADOS TEST DEL BIENESTAR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Estado de bienestar de desarrollo de bienestar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Estado de bienestar de desarrollo de bienestar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Estado de bienestar de desarrollo de bienestar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESULTADOS CUESTIONARIO DE CONFIANZA DE EQUIPO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Confianza en el liderazgo de la gerencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Confianza en el liderazgo de la gerencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Confianza en el liderazgo de la gerencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Confianza en el liderazgo de la gerencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Confianza en el liderazgo de la gerencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Confianza en el liderazgo de la gerencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. Confianza en el liderazgo de la gerencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. Confianza en el liderazgo de la gerencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9. Confianza en el liderazgo de la gerencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10. Confianza en el liderazgo de la gerencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11. Confianza en el liderazgo de la gerencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12. Confianza en el liderazgo de la gerencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESULTADOS ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Estilo de cultura organizacional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Estilo de cultura organizacional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Estilo de cultura organizacional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Estilo de cultura organizacional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Estilo de cultura organizacional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Estilo de cultura organizacional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. Estilo de cultura organizacional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. Estilo de cultura organizacional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9. Estilo de cultura organizacional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10. Estilo de cultura organizacional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11. Estilo de cultura organizacional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12. Estilo de cultura organizacional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESULTADOS CUESTIONARIO DE VISUALIZACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Visualización de resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Visualización de resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Visualización de resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Visualización de resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Visualización de resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Visualización de resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. Visualización de resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. Visualización de resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9. Visualización de resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10. Visualización de resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11. Visualización de resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12. Visualización de resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESULTADOS PRUEBA BIENESTAR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Bienestar de desarrollo de bienestar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Bienestar de desarrollo de bienestar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Bienestar de desarrollo de bienestar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Bienestar de desarrollo de bienestar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESULTADOS PRUEBA EQ 12 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. EQ 12 de desarrollo de bienestar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. EQ 12 de desarrollo de bienestar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. EQ 12 de desarrollo de bienestar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. EQ 12 de desarrollo de bienestar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

Destaca en la Tabla 52, la matriz general de Querétaro 11 de 21 personas consideran que Grupo OnceMR. padece alguna enfermedad. En el caso de Mariana Valdez de Jurídico evalúa 9 de 11 Competencias de equipo de Dyer como inmaduras o incompetentes, así como 4 de los 8 indicadores de engagement por debajo del 70%. En el caso de Itzel Ugalde de Recepción evalúa 4 de los 8 indicadores de engagement por debajo del 70%. Así podemos observar todos los puntos sobresalientes del personal que se deben de atender.

5.5.7. Resultados particulares y Conclusiones Querétaro Contabilidad

Test del eneagrama

En la Tabla 53 observamos que el eneatispo de crecimiento del personal en términos generales del equipo es el eneatispo 8 “El Líder”, en términos generales en sus tres eneatispos predominantes el eneatispo que tienen más representativo el equipo es el 6 “El Leal”.

Tabla 53.

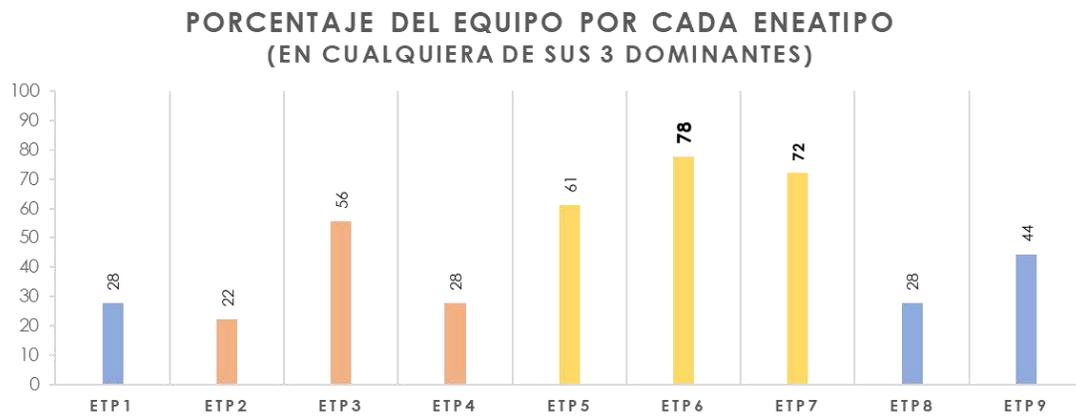
“Eneatispos predominantes personal Querétaro – Contabilidad”

| | | | TOTAL DE PERSONAS CON: | | | | |
|----------|------------|-------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|--|-------------------------|
| | | | 1ER ENEATIPO DOMINANTE | 2O ENEATIPO DOMINANTE | 3ER ENEATIPO DOMINANTE | En cualquiera de sus 3 Eneatispos dominantes | ENEATIPO DE CRECIMIENTO |
| ESTÓMAGO | ENEATIPO 1 | El Perfeccionista | 2 | 1 | 2 | 5 | 3 |
| | ENEATIPO 2 | El Servicial | 0 | 3 | 1 | 4 | 4 |
| CORAZÓN | ENEATIPO 3 | El Eficiente | 3 | 1 | 6 | 10 | 2 |
| | ENEATIPO 4 | El Romántico | 2 | 2 | 1 | 5 | 2 |
| | ENEATIPO 5 | El Observador | 5 | 6 | 0 | 11 | 4 |
| MENTE | ENEATIPO 6 | El Leal | 4 | 7 | 3 | 14 | 2 |
| | ENEATIPO 7 | El Optimista | 6 | 3 | 4 | 13 | 4 |
| ESTÓMAGO | ENEATIPO 8 | El Líder | 1 | 0 | 4 | 5 | 9 |
| | ENEATIPO 9 | El Conciliador | 3 | 3 | 2 | 8 | 8 |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

En la Figura 78 se observa que el eneatispo predominante del personal en sus tres eneatispos predominantes es el eneatispo 6 “El Leal” con un 78%. La dirección no participo no se tiene el dato de su eneatispo predominante.

Figura 78. Porcentaje del equipo por eneatispo en cualquiera de sus tres eneatispos Querétaro Contabilidad.



Fuente: Elaboración propia (2020).

PORCENTAJE POR 1ER ENEATIPO DOMINANTE

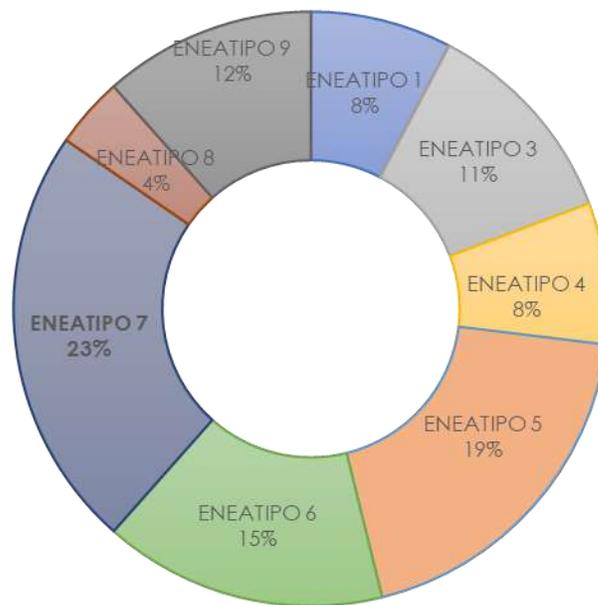


Figura 79. Porcentaje del primer eneatispo predominante del personal de Querétaro Contabilidad. Fuente: Elaboración Propia (2020).

En la Figura 79 se observa en primer lugar en su primer eneatispo predominante el eneatispo 7 “El optimista” con un 23%.

Test de competencias de equipos de alto desempeño de Dyer.

Tabla 54.

“Resultado Test de Competencias de Equipo de Dyer Querétaro – Contabilidad”

| Gráfica de resultados Cuestionario de Evaluación de Competencias de Mi Equipo | | | |
|---|-------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| COMPETENCIAS EVALUADAS | Promedio entre 1 y 2.49 | Promedio entre 2.5 y 3.74 | Promedio de 3.75 o más |
| Establecer metas claras y medibles. | | | 4.03 |
| Claridad en asignación de tareas y vincularlas al desempeño del equipo. | | | 4.06 |
| Hacer uso de procesos efectivos de toma de decisiones. | | 3.72 | |
| Exigir el compromiso de todos para garantizar un alto desempeño. | | | 3.78 |
| Realización de juntas efectivas. | | 3.00 | |
| Construir confianza. | | | 3.89 |
| Establecer canales de comunicación abierta. | | | 4.00 |
| Manejo efectivo de conflictos. | | | 4.19 |
| Lograr la colaboración y el respeto mutuo. | | | 4.14 |
| Comprometerse a tomar riesgos y ser innovadores. | | 3.56 | |
| Comprometerse a consolidar la solidez del equipo. | | 3.47 | |

Fuente: Tabla de resultados del Cuestionario traducido y adaptado por el Dr. Raúl González Pinto (2018) de: W. G. Dyer, J. H. Dyer y W. G. Dyer (2013).

En la Tabla 54 se observan las competencias con mayor puntuación son “Manejo efectivo de conflictos” y “Lograr la colaboración y el respeto mutuo”

Test de cultura organizacional.

Figura 80. Cultura Organizacional Querétaro – Contabilidad.



Fuente: Elaboración Propia (2020).

En la Figura 80 se muestra que la Cultura Organizacional de Querétaro – Contabilidad está orientada al Orden.

Test de la Visualización de la Organización.

En las siguientes figuras 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, perciben a Grupo Once como un hombre maduro de estatura y complexión normal, de piel clara, apariencia normal, de buen gusto y el 44% de la población lo considera con problemas de salud.

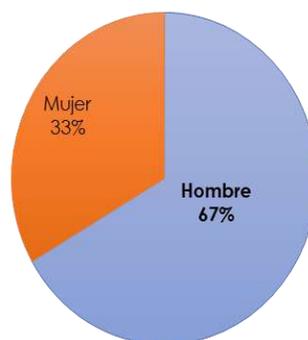


Figura 81. Percepción hombre – mujer Querétaro Contabilidad. Fuente: Elaboración Propia (2020).

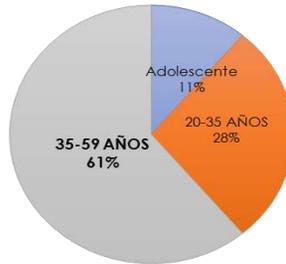


Figura 82. Percepción Edad Querétaro – Contabilidad. Fuente: Elaboración Propia (2020).

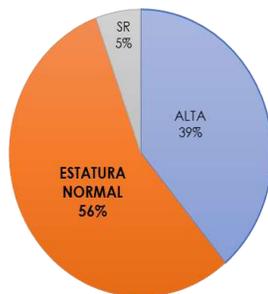


Figura 83. Percepción Estatura Querétaro – Contabilidad. Fuente: Elaboración Propia (2020).

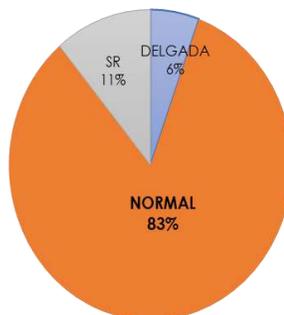


Figura 84. Percepción Complejión Querétaro – Contabilidad. Fuente: Elaboración Propia (2020).

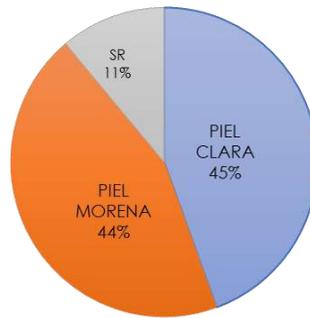


Figura 85. Percepción Tez Querétaro – Contabilidad. Fuente: Elaboración Propia (2020).

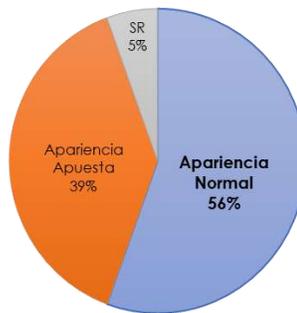


Figura 86. Percepción Atractivo Querétaro – Contabilidad. Fuente: Elaboración Propia (2020).



Figura 87. Percepción Buen Gusto Querétaro – Contabilidad. Fuente: Elaboración Propia (2020).

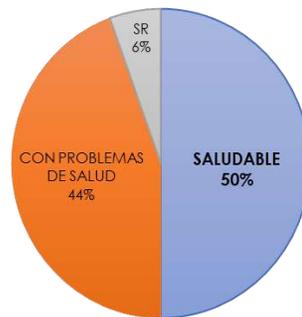
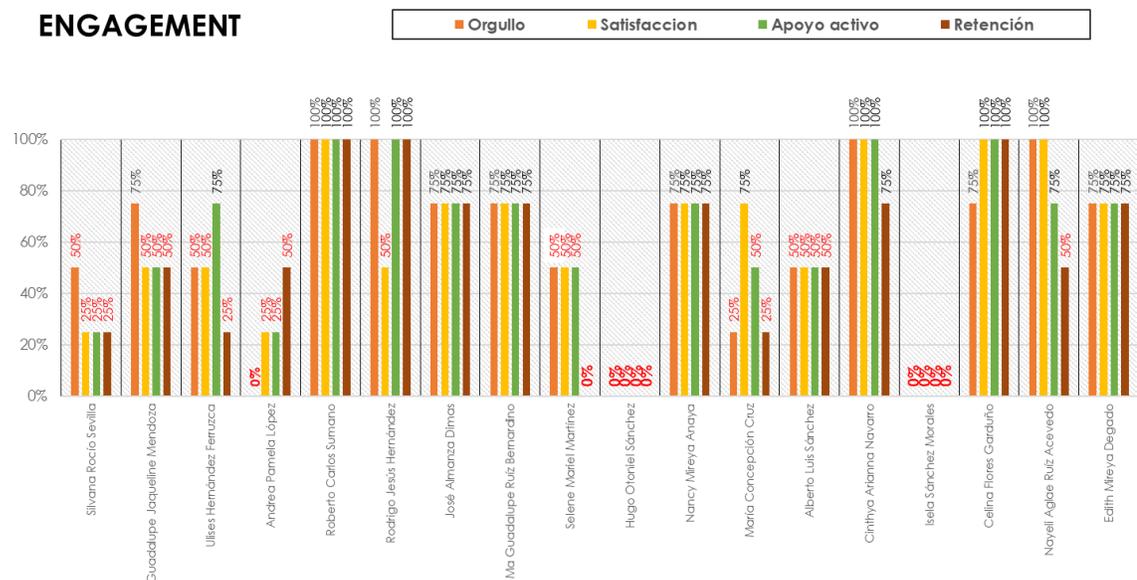


Figura 88. Percepción problemas de salud. Querétaro – Contabilidad. Fuente: Elaboración Propia (2020).

Test engagement de Kenexa Research Institute

En la Figura 89 sobresalen las personas que evalúan por debajo del 70% los indicadores manejados en el Test de Engagement de Kenexa Research Institute.

Figura 89. Resultados Engagement de Kenexa Research Institute Querétaro – Contabilidad.

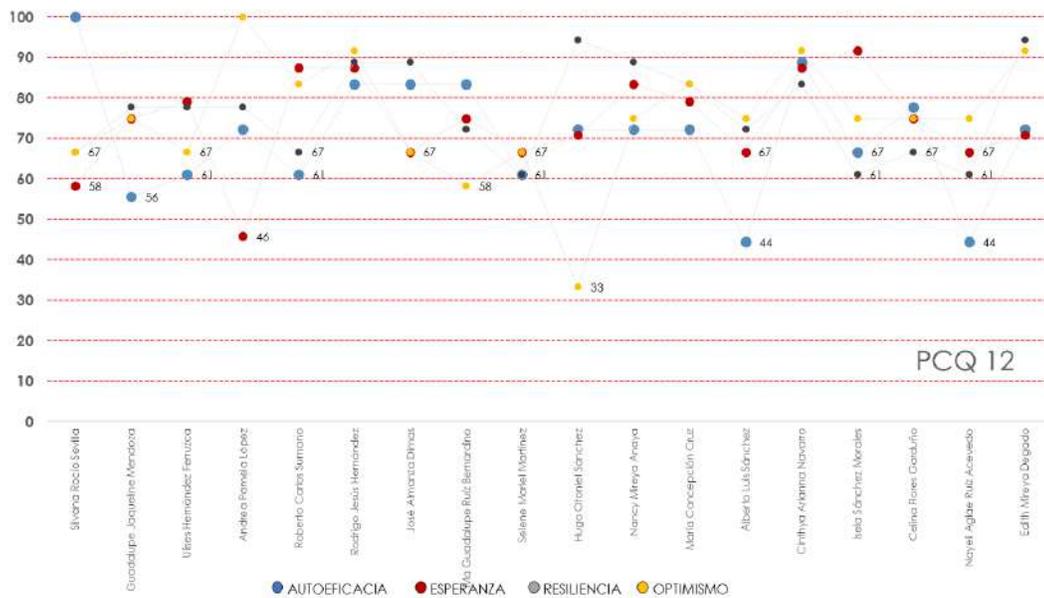


Fuente: Elaboración Propia (2020).

Test Engagement PCQ12 de Gallup

A continuación en la Figura 90 se pueden detectar las personas que evalúan por debajo del 70% los indicadores del PCQ12, aquí podemos identificar acciones estratégicas a seguir de acuerdo a la evaluación de cada indicador.

Figura 90. Resultados Engagement PCQ12 de Gallup Querétaro – Contabilidad.



Fuente: Elaboración Propia (2020).

Conclusiones Querétaro Contabilidad.

Se aprecia en términos generales que existe incertidumbre en relación a la consolidación y la solidez del Grupo, así como falta de confianza en los equipos destacando la evaluación más baja en estas competencias a nivel general: “Hacer uso efectivo en toma de decisiones”, “Realización de juntas efectivas”, “Comprometerse a tomar riesgos y ser innovadores”, “Comprometerse a consolidar la solidez del equipo”.

Se infiere que dentro de esta falta de consolidación percibida por el personal va

muy de la mano en que perciben que su Dirección no está interrelacionándose directamente con ellos, no siente su acompañamiento desprendiéndose que el 50% del personal del área manifiestan como poco competentes o inexistentes las competencias de equipo evaluadas.

De acuerdo a los resultados de dicho estudio se determinó que la cultura organizacional de Querétaro Contabilidad es la siguiente: Azul Valor Orden. Se centra en el respeto, la estructura y las normas compartidas. El ambiente laboral es metódico, alta eficiencia operativa. Sin embargo, existe un énfasis exagerado en las reglas, que reducen la creatividad y limitan la agilidad organizacional. Existe una cultura competitiva orientada al logro de las metas y por otro lado orientada al orden metódico, es una estructura rígida, donde se percibe el nerviosismo general por apearse a las reglas sin dejar que se tenga la libertad de la toma de decisión, existe una toma de decisión centralizada. De ahí se deriva la incapacidad por delegar sanamente provocando el malestar en el personal y teniendo una rotación constante.

La imagen que tiene el personal de Grupo Once^{MR}. Es de un hombre maduro, de estatura normal, piel clara, y de apariencia normal.

Destaca que el 44% del personal menciona que Grupo Once tiene alguna enfermedad. Lo perciben y valoran como astuto, seguro, serio, alegre, formal, en general. Los animales con que relacionan a Grupo Once en términos generales son Tiburón, Lobo, Tigre, Águila, Perro, Chapulín.

En la Tabla 55 Matriz de Resultados general de Grupo Once Querétaro – Contabilidad sobresale que 9 de los 18 miembros del equipo califican alguna de las competencias del equipo de Dyer como incompetentes o inmaduras. En la visualización de Grupo Once_{MR.}, 12 de los 18 miembros dan alguna característica negativa sobresaliendo el caso de Hugo Sanchez. En la evaluación de los indicadores de engagement destaca que 15 de los 18 miembros del equipo evalúan de 1 a 8 de los indicadores, siendo en varios casos la totalidad de los indicadores por debajo del 70%. El 44% de la población considera que Grupo Once_{MR.} padece alguna enfermedad.

5.5.8. Resultados particulares y Conclusiones Torreón

Test de Eneagrama.

En la Tabla 56 se observan los eneatis tipos predominantes del personal de Torreón en primero, segundo y tercer lugar, el eneatis tipo general del grupo es el eneatis tipo 8 “El líder”. En cualquiera de sus tres eneatis tipos tienen desarrollado en primer lugar el eneatis tipo el 5 “El Observador” y el 7 “El optimista” y en segundo lugar el eneatis tipo 6 “El leal”.

Tabla 56.

“Eneatipos predominantes por grupo Torreón.”

| | | | TOTAL DE PERSONAS CON: | | | | |
|----------|------------|-------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|---|-------------------------|
| | | | 1ER ENEATIPO DOMINANTE | 2O ENEATIPO DOMINANTE | 3ER ENEATIPO DOMINANTE | En cualquiera de sus 3 Eneatipos dominantes | ENEATIPO DE CRECIMIENTO |
| ESTÓMAGO | ENEATIPO 1 | El Perfeccionista | 1 | 2 | 2 | 5 | 5 |
| | ENEATIPO 2 | El Servicial | 0 | 3 | 3 | 6 | 2 |
| CORAZÓN | ENEATIPO 3 | El Eficiente | 8 | 0 | 3 | 11 | 5 |
| | ENEATIPO 4 | El Romántico | 1 | 0 | 5 | 6 | 4 |
| MENTE | ENEATIPO 5 | El Observador | 5 | 3 | 5 | 13 | 5 |
| | ENEATIPO 6 | El Leal | 3 | 5 | 4 | 12 | 6 |
| | ENEATIPO 7 | El Optimista | 2 | 5 | 6 | 13 | 2 |
| ESTÓMAGO | ENEATIPO 8 | El Líder | 0 | 1 | 2 | 3 | 10 |
| | ENEATIPO 9 | El Conciliador | 2 | 4 | 4 | 10 | 8 |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

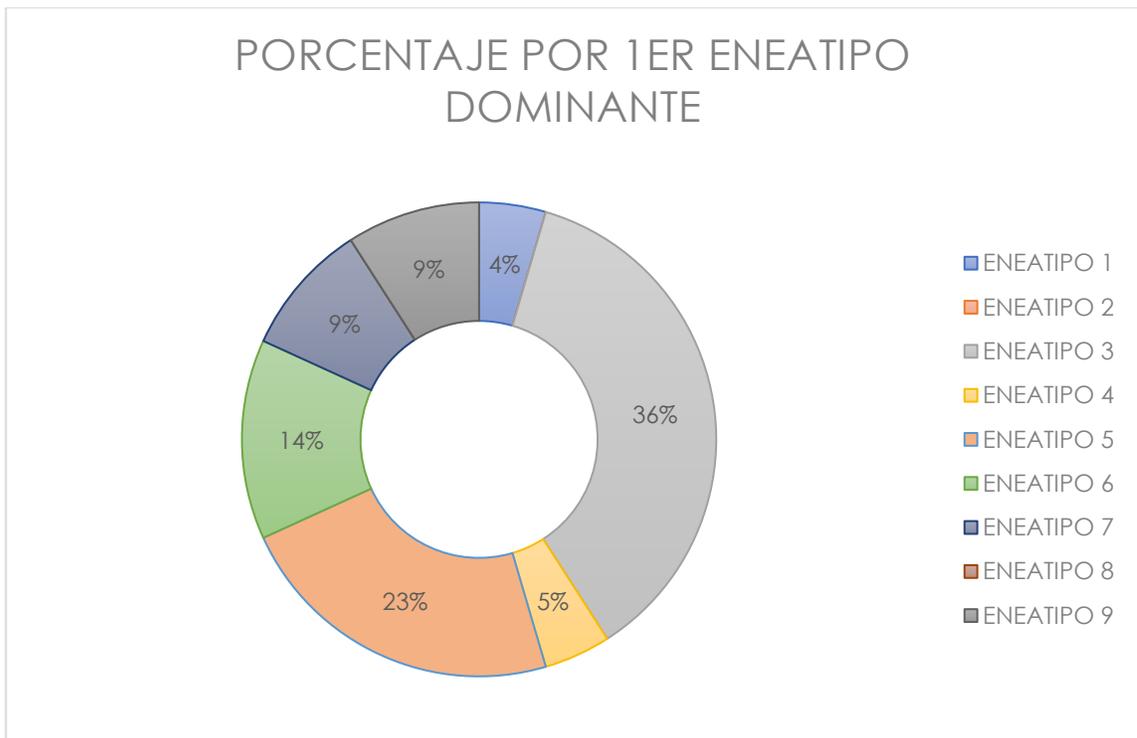


Figura 91. Porcentaje primer eneatispo predominante del personal de Torreón. Fuente: Elaboración Propia (2020).

En la Figura 91 se observa que un 36% de la población tiene desarrollado en primer lugar el eneatispo 3 “El eficiente”.

Test de Evaluación de Competencias de Dyer

En la Tabla 57 la competencia que tienen más desarrollada es “Establecer metas clara y medibles” y la que esta menos potencializada es “Comprometerse a consolidar la solidez del equipo”

Tabla 57.

“Resultado Test de competencias de equipos de alto desempeño de Dyer Torreón.”

| Gráfica de resultados Cuestionario de Evaluación de Competencias de Mi Equipo | | | |
|--|-------------------------|---------------------------|------------------------|
| COMPETENCIAS EVALUADAS | Promedio entre 1 y 2.49 | Promedio entre 2.5 y 3.74 | Promedio de 3.75 o más |
| Establecer metas claras y medibles. | | | 4.18 |
| Claridad en asignación de tareas y vincularlas al desempeño del equipo. | | | 4.07 |
| Hacer uso de procesos efectivos de toma de decisiones. | | | 3.93 |
| Exigir el compromiso de todos para garantizar un alto desempeño. | | | 4.00 |
| Realización de juntas efectivas. | | | 3.86 |
| Construir confianza. | | | 3.77 |
| Establecer canales de comunicación abierta. | | | 4.09 |
| Manejo efectivo de conflictos. | | | 3.93 |
| Lograr la colaboración y el respeto mutuo. | | | 4.11 |
| Comprometerse a tomar riesgos y ser innovadores. | | | 3.82 |
| Comprometerse a consolidar la solidez del equipo. | | 3.65 | |

Fuente: Tabla de resultados del Cuestionario traducido y adaptado por el Dr. Raúl González Pinto (2018) de: W. G. Dyer, J. H. Dyer y W. G. Dyer (2013).

Test de Cultura Organizacional

En la Figura 92 la cultura organizacional es Rojo orientada a Resultados.



Figura 92. Cultura Organizacional Torreón. Fuente: Elaboración Propia (2020).

Test de Visualización de la organización.

Perciben a Grupo Once_{MR}. como un hombre maduro, de piel clara estatura alta, apariencia y peso normal, de buen gusto y saludable, lo veremos a continuación en las Figuras: 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99 y 99 bis.

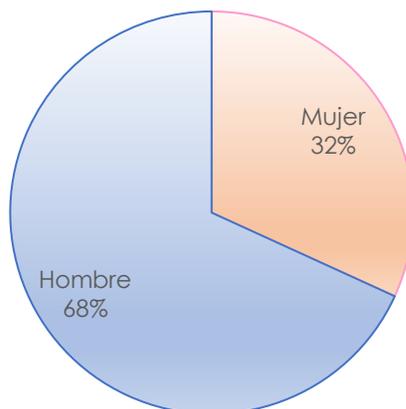


Figura 93. Percepción Hombre – Mujer Torreón. Fuente: Elaboración Propia (2020).

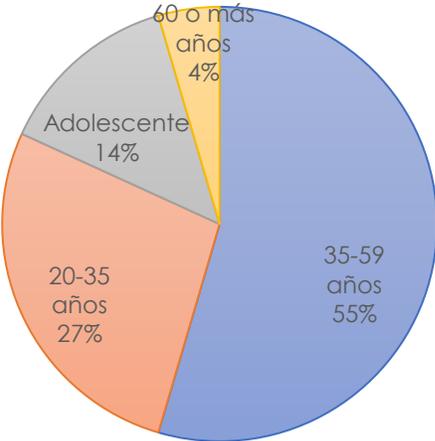


Figura 94. Percepción Edad Torreón. Fuente: Elaboración Propia (2020).

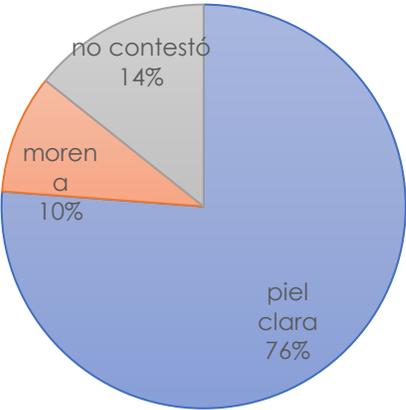


Figura 95. Percepción Tez Torreón. Fuente: Elaboración Propia (2020).

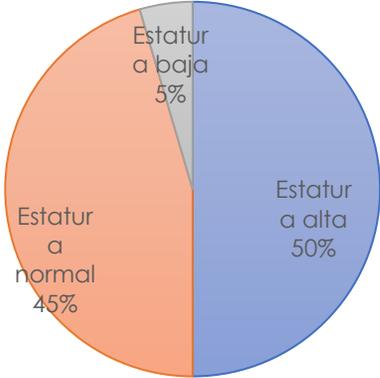


Figura 96. Percepción Estatura Torreón. Fuente: Elaboración Propia (2020).

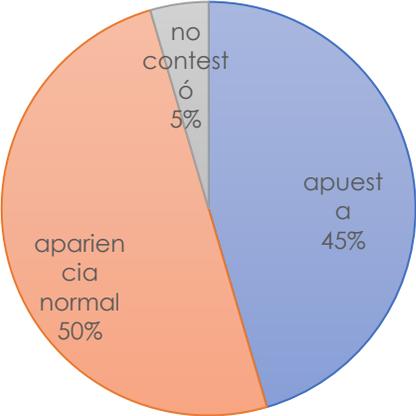


Figura 97. Percepción Atractivo Torreón. Fuente: Elaboración Propia (2020).

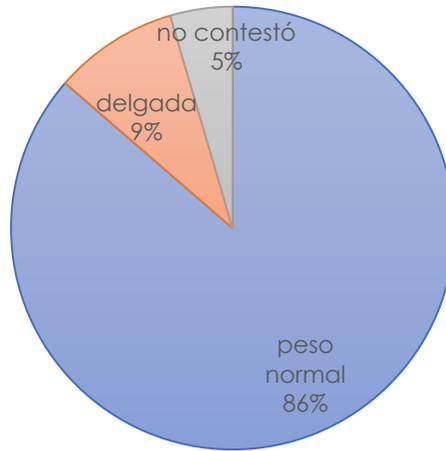


Figura 98. Percepción Compleción Torreón. Fuente: Elaboración Propia (2020).

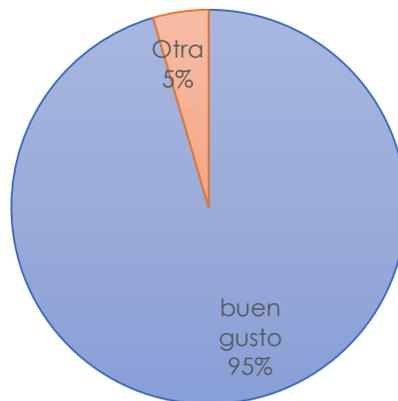


Figura 99. Percepción Buen Gusto Torreón. Fuente: Elaboración Propia (2020).

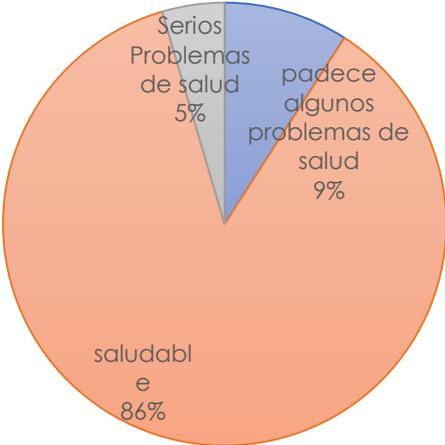


Figura 99 bis. Percepción Problemas Salud Torreón. Fuente: Elaboración Propia (2020).

Test engagement de Kenexa Research Institute

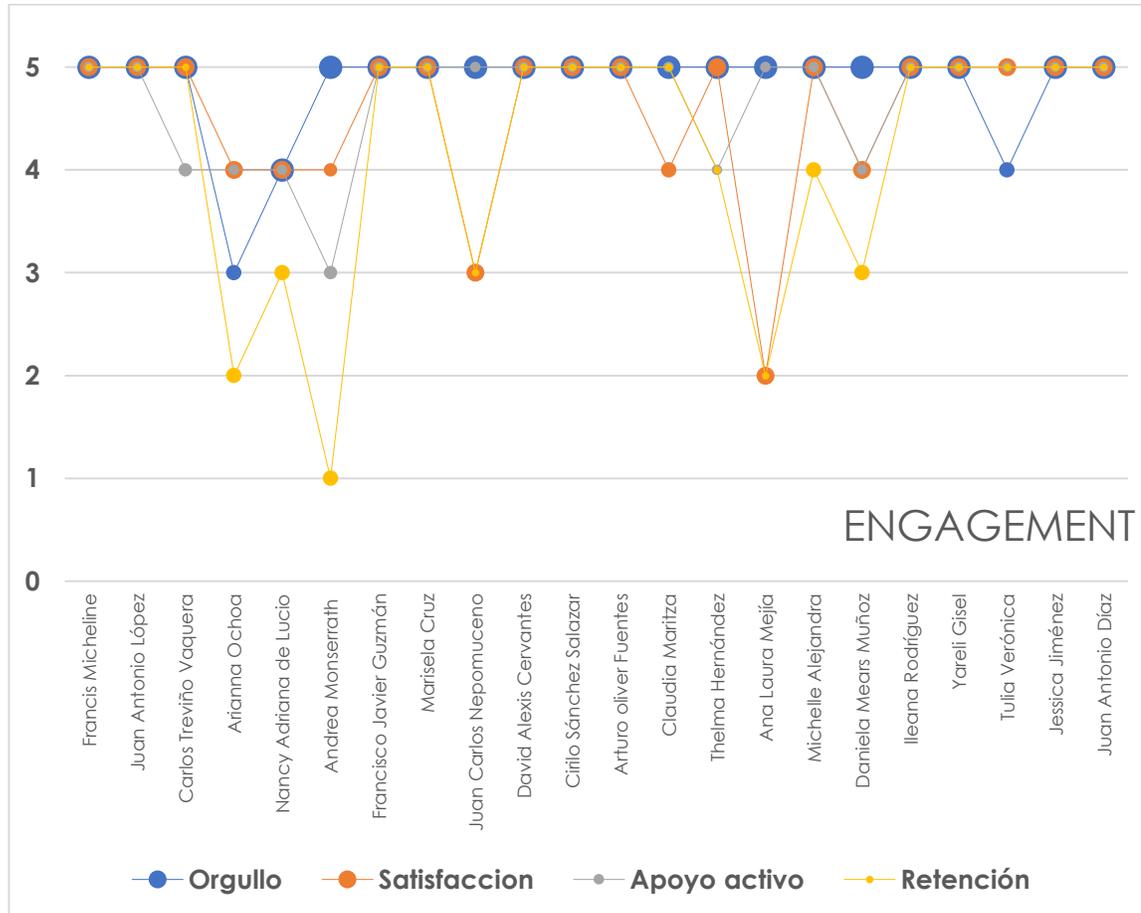


Figura 100. Resultados engagement de Kenexa Research Institute Torreón. Fuente:Elaboración propia (2020).

En la Figura 100 observamos la evaluación de indicadores de engagement que se evalúan por el personal por debajo del 70% que es donde se debe poner atención y tomar las medidas necesarias con el personal que evalúa de esta forma.

Test Engagement PCQ12 de Gallup

En la Figura 101 se detecta el personal que evalúa los indicadores de engagement por debajo del 70% los cuales son focos rojos para determinar estrategias en favor de la organización.

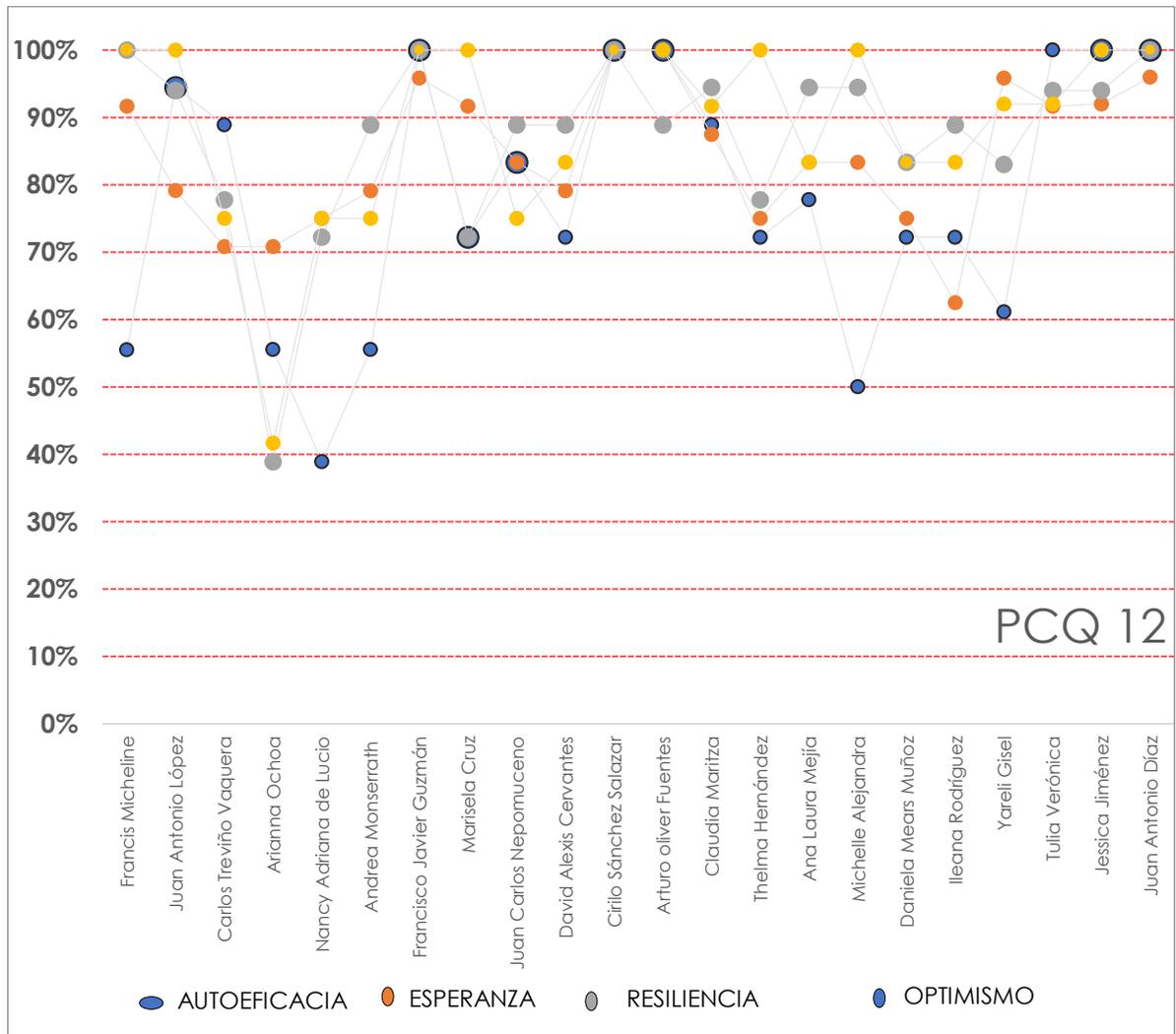


Figura 101. Resultados Engagement PCQ12 de Gallup Torreón. Fuente: Elaboración propia (2020).

Conclusiones Torreón.

El eneatipto predominante del personal de la plaza con un 36% de la población es el eneatipto 3 “El eficiente”. La dirección tiene como eneatipto predominante el eneatipto 6 “El Leal”. El eneatipto de crecimiento de la plaza es el eneatipto 8 “El líder”.

Donde se obtuvo la mayor calificación fue en la competencia del equipo “Establecer metas claras y medibles”, en 2º lugar “Lograr la colaboración y el respeto mutuo” y en 3er. “Establecimiento de canales de comunicación abierta”.

De acuerdo con los resultados de dicho estudio se determinó que la cultura organizacional de la Plaza de Torreón es Rojo orientada a resultados y logro de metas existe una alta competitividad. En este tipo de cultura organizacional es importante fortalecer la comunicación y la colaboración para evitar conflictos entre sus miembros, lo cual se minimiza con la competencia que se tiene potencializada de acuerdo al test de competencias de alto desempeño de los equipos en la que se evalúa en segundo lugar poencializada “Lograr la colaboración y el respeto mutuo”. Se caracteriza por el deseo de triunfar y el logro, personal orientado al reconocimiento del mérito. El personal interactúa con independencia, enfocada en sus metas y responde a los cambios porque siente estabilidad. Esto va relacionado con el personal que predomina con eneatispo 3 “El eficiente” los cuales son muy competitivos.

En segundo lugar, como cultura organizacional tienen el color morado que se caracteriza por la precaución, cautela y planeación. La gente está consciente de los riesgos y planea como hacer bien las cosas. A los empleados les une el deseo de sentirse protegidos. Administración de riesgos, estabilidad y atención en la continuidad del negocio. Esta valoración de la cultura organizacional por parte del personal de Torreón, es congruente con el tipo de líder que es su Director General, es un Líder de Sostenimiento. Es protector, fiel y leal a su equipo de gente, desconfiado de quienes no pertenecen a su equipo. Toma decisiones analizando todos los escenarios tratando de

minimizar riesgos. Esto les brinda estabilidad a los miembros de la organización. Este tipo de liderazgo al medir excesivamente los riesgos, esta inseguridad hace la toma de decisión poco flexible lo que se refleja en la evaluación de la competencia en la cual se debe de trabajar: “Desarrollar actividades que fomenten el compromiso para consolidar la solidez del equipo”. Se recomienda a la Dirección General potencializar la competencia de Toma de decisión.

La imagen que tiene el personal de Grupo Once Mr. Es una imagen sana, madura y fuerte en términos generales.

Lo perciben y valoran como fuerte, inteligente en su mayoría. Visionario, sabio, audaz, grande, orgulloso, astuto, seguridad, elegante, en términos generales la percepción es sana.

4 de los 8 por debajo del 70%. El caso de Andrea Monserrat de Finanzas evalúa 7 de las 11 competencias de equipo de Dyer como inmaduras o incompetentes. En el caso de Ana Laura Mejia de Jurídico también evalúa 5 competencias de equipo de Dyer como inmaduras e incompetentes y el caso de Daniela Miers de Jurídico menciona 7 características negativas de la organización. En la matriz se analiza cada caso particular sobre las evaluaciones y percepciones del grupo de trabajo y de la organización de manera individual para determinar que estrategias se tiene que seguir con el personal individualmente.

5.5.9. Resultados particulares y Conclusiones Zacatecas

Test del Eneagrama.

En el grupo el eneatis tipo predominante en primer lugar es el eneatis tipo 6 “El leal” como se aprecia en la Figura 103. En la Tabla 59 así como en la Figura 102 podemos observar que en cualquiera de sus tres eneatis tipos predominantes se encuentra en primer lugar el eneatis tipo 7 “El optimista”, en segundo lugar el 6 “El leal” y en tercer lugar el 3 “El eficiente”.

En la Tabla 59 se observa también que el eneatis tipo que tienen que potencializar en general el equipo es el eneatis tipo 5 “el observador”.

Tabla 59.

“Eneatipos predominantes personal Zacatecas”

| | | | TOTAL DE PERSONAS CON: | | | | |
|----------|------------|-------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|---|-------------------------|
| | | | 1ER ENEATIPO DOMINANTE | 2O ENEATIPO DOMINANTE | 3ER ENEATIPO DOMINANTE | En cualquiera de sus 3 Eneatipos dominantes | ENEATIPO DE CRECIMIENTO |
| ESTÓMAGO | ENEATIPO 1 | El Perfeccionista | 0 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| | ENEATIPO 2 | El Servicial | 0 | 2 | 3 | 5 | 4 |
| CORAZÓN | ENEATIPO 3 | El Eficiente | 4 | 2 | 1 | 7 | 4 |
| | ENEATIPO 4 | El Romántico | 0 | 0 | 2 | 2 | 5 |
| | ENEATIPO 5 | El Observador | 3 | 1 | 2 | 6 | 6 |
| MENTE | ENEATIPO 6 | El Leal | 5 | 4 | 1 | 10 | 3 |
| | ENEATIPO 7 | El Optimista | 4 | 4 | 3 | 11 | 2 |
| ESTÓMAGO | ENEATIPO 8 | El Líder | 1 | 3 | 1 | 5 | 4 |
| | ENEATIPO 9 | El Conciliador | 0 | 3 | 3 | 6 | 4 |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

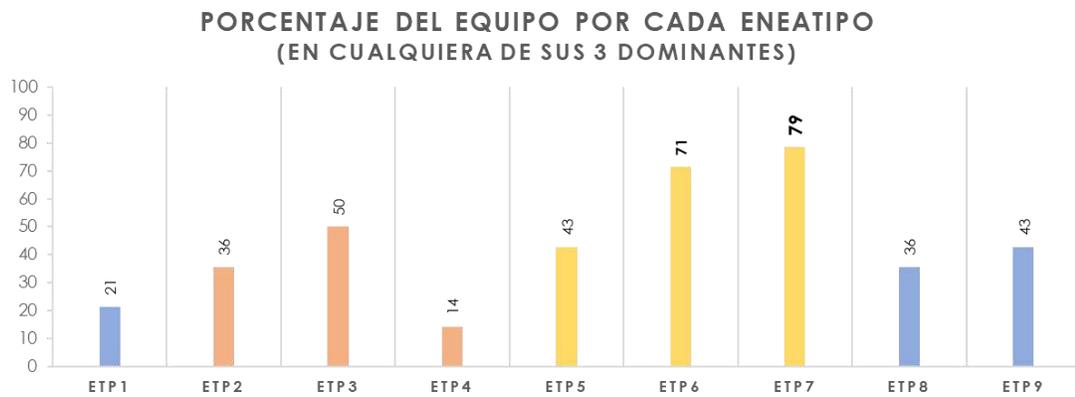


Figura 102. Porcentaje del personal por eneatipto en cualquiera de sus tres eneatipos

Zacatecas. Fuente: Elaboración Propia (2020).

PORCENTAJE POR 1ER ENEATIPO DOMINANTE

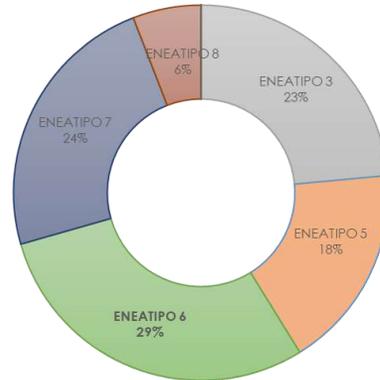


Figura 103. Porcentaje de primer eneatiipo predominante del personal Zacatecas. Elaboración Propia (2020).

Test de competencias de equipos de alto desempeño de Dyer

Tabla 60.

“Resultado test de competencias de equipo de Dyer Zacatecas.”

| Gráfica de resultados Cuestionario de Evaluación de Competencias de Mi Equipo | | | |
|--|-------------------------|---------------------------|------------------------|
| COMPETENCIAS EVALUADAS | Promedio entre 1 y 2.49 | Promedio entre 2.5 y 3.74 | Promedio de 3.75 o más |
| Establecer metas claras y medibles. | | | 3.82 |
| Claridad en asignación de tareas y vincularlas al desempeño del equipo. | | | 4.11 |
| Hacer uso de procesos efectivos de toma de decisiones. | | | 3.96 |
| Exigir el compromiso de todos para garantizar un alto desempeño. | | | 3.93 |
| Realización de juntas efectivas. | | 3.50 | |
| Construir confianza. | | | 3.79 |
| Establecer canales de comunicación abierta. | | | 3.93 |
| Manejo efectivo de conflictos. | | | 4.04 |
| Lograr la colaboración y el respeto mutuo. | | | 4.00 |
| Comprometerse a tomar riesgos y ser innovadores. | | | 3.79 |
| Comprometerse a consolidar la solidez del equipo. | | 3.71 | |

Fuente: Tabla de resultados del Cuestionario traducido y adaptado por el Dr. Raúl González Pinto (2018) de: W. G. Dyer, J. H. Dyer y W. G. Dyer (2013).

En la Tabla 60 observamos la competencia con mayor puntuación es “Claridad en la asignación de tareas y vincularlas al desempeño del equipo” y la que salió con menor puntuación “Realización de juntas efectivas” y “Comprometerse a consolidar la solidez del equipo”.

Test de Cultura Organizacional

Figura 104. Cultura Organizacional Zacatecas.



Fuente: Elaboración Propia (2020).

En la Figura 104 se observa que la Cultura Organizacional Zacatecas es Turquesa orientada a la Solidaridad.

Test de visualización de la organización.

El grupo percibe a Grupo OnceMR. como un hombre maduro de estatura y peso normal, apariencia apuesta y tez morena, de buen gusto y saludable, observándose en las siguientes Figuras 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112.

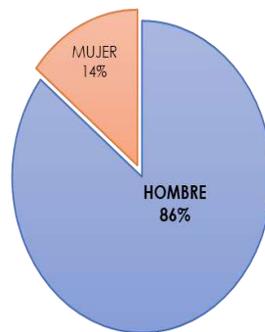


Figura 105 Percepción hombre -mujer Zacatecas. Fuente: Elaboración Propia (2020).

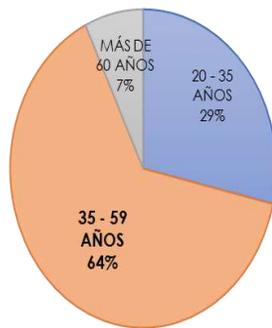


Figura 106. Percepción Edad Zacatecas. Fuente: Elaboración Propia (2020).

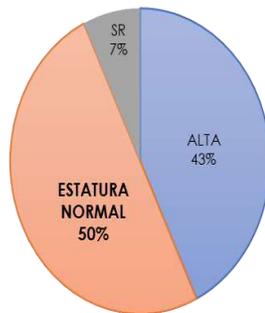


Figura 107. Percepción Estatura Zacatecas. Fuente: Elaboración Propia (2020).

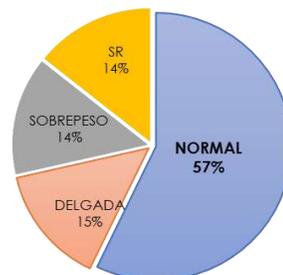


Figura 108. Percepción Complejión Zacatecas. Fuente: Elaboración Propia (2020).

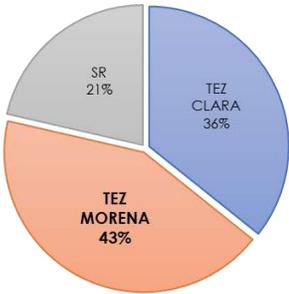


Figura 109. Percepción Tez Zacatecas. Fuente: Elaboración Propia (2020).

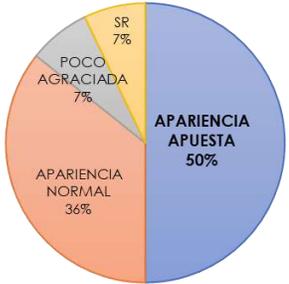


Figura 110. Percepción Atractivo Zacatecas. Fuente: Elaboración Propia (2020).

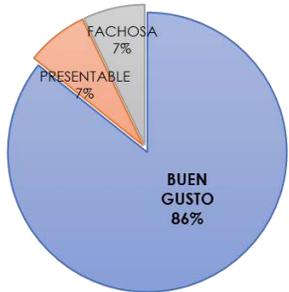


Figura 111. Percepción buen gusto Zacatecas. Fuente: Elaboración Propia (2020).

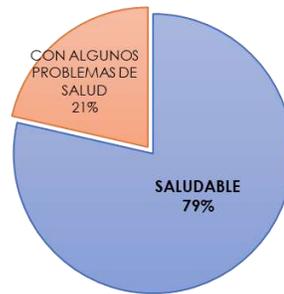
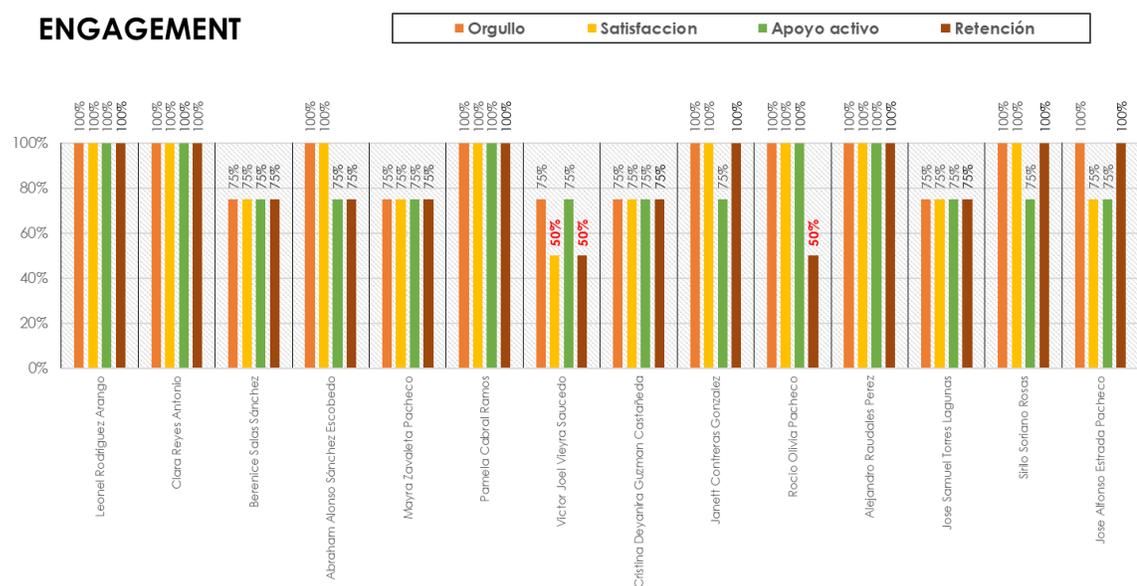


Figura 112. Percepción problemas de salud. Fuente: Elaboración Propia (2020).

Test engagement de Kenexa Research Instituto

En la Figura 113 de Engagement de Kenexa Research Institute y en la Figura 114 de Engagement PCQ12 de Gallup podemos observar el personal que evaluó por debajo del 70% los indicadores de engagement de los estudios, sobre los cuales se deben adoptar las medidas necesarias y la toma de decisión estratégica para manejar dicho personal.

Figura 113. Resultados Engagement de Kenexa Research Institute Zacatecas.



Fuente: Elaboración Propia (2020).

Test Engagement PCQ12 de Gallup

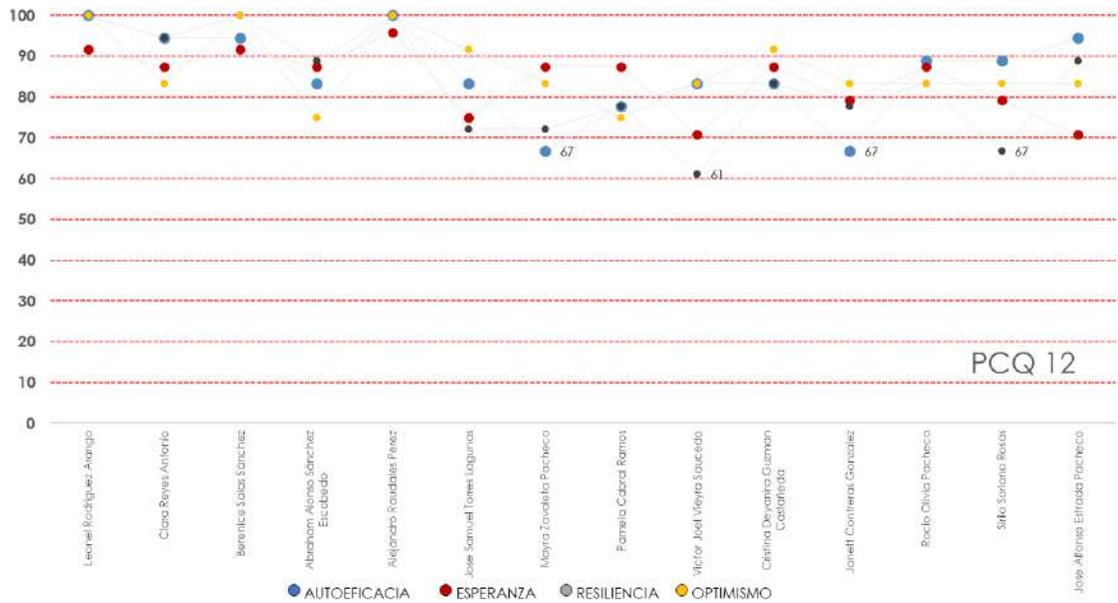


Figura 114. Resultados Engagement PCQ12 de Gallup Zacatecas. Fuente: Elaboración Propia (2020).

Conclusiones Zacatecas.

En primer lugar con un 29% de la población corresponden al eneatipto 6 “El Leal”. En cualquiera de sus tres eneatiptos predominantes se encuentra en primer lugar el eneatipto 7 “El optimista”, en segundo lugar el 6 “El leal” y en tercer lugar el 3 “El eficiente”

El eneatipto que tienen que potencializar en general el equipo es el eneatipto 5 “el observador”.

El director tiene como eneatispo predominante en primer lugar el eneatispo 8 “El líder”.

Donde se obtuvo la mayor calificación fue en la competencia del equipo “Claridad en asignación de tareas y vinculación al desempeño del equipo”, en 2 ° lugar “Manejo efectivo de conflictos”, en 3° lugar “Lograr la colaboración y el respeto mutuo”.

Se aprecia en términos generales que existe incertidumbre en relación a la consolidación y la solidez del Grupo, destacando la evaluación más baja en estas competencias a nivel general: “Realización de juntas efectivas” y “Comprometerse a consolidar la solidez del equipo”.

Su cultura organizacional Turquesa orientada a Solidaridad. Se enfoca en las relaciones y confianza mutua, ambiente laboral cálido y acogedor. La gente se apoya entre sí, los líderes enfatizan la sinceridad, el trabajo en equipo y las relaciones positivas. Compromiso, comunicación, confianza y sentido de pertenencia. Sin embargo un énfasis excesivo en lograr consensos puede limitar la exploración de diversas opciones, desalentar la competitividad y volver lenta la toma de decisiones.

Su cultura en segundo lugar se refleja azul orientada al Orden. Se centra en el respeto, la estructura y las normas compartidas. El ambiente laboral es metódico, alta eficiencia operativa. Sin embargo, existe un énfasis exagerado en las reglas, que reducen la creatividad y limitan la agilidad organizacional.

La combinación de una organización enfocada al orden y enfocada a la solidaridad es la transición que debe tener la dirección general que es un eneatipto 8 “El líder” que para su evolución debe de ser más humano e interesarse más genuinamente en su equipo humano potencializando su eneatipto 2 “EL servicial”, sin embargo se debe de cuidar el exceso de consensos ya que limitan también la toma de decisión.

Existe una cultura competitiva orientada al logro de las metas y por otro lado orientada al orden metódico, es una estructura rígida, esto va muy relacionado con la relación que existe con la Dirección General de Grupo Once, ya que la toma de decisión no viene unificada con la Dirección de la plaza, provocando que el personal perciba esta situación y no sientan esa seguridad y arraigo de equipo, esto se acentúa más en las gerencias que en el personal operativo. Esta competitividad también va relacionada con la esencia del Director General con su eneatipto predominante 8 “El Líder” y su eneatipto 3 “El eficiente”, tanto competitivo como orientado al logro de las metas, inflexible lo que limita a los equipos de trabajo.

La imagen que tiene el personal de Grupo Once_{MR}. Es una imagen favorable madura, sana en términos generales y con buena apariencia en términos generales. Lo perciben y valoran como fuerte, líder, hábil, cauteloso, inteligente, amable, maduro, serio, formal, confiable, y saludable en general. Los animales con que relacionan a Grupo Once en términos generales son León, leopardo, tigre, jaguar, caballo, águila, liebre, lobo que son seguros, confiables, fuertes, elegantes, inteligentes y astutos.

Tabla 61.

“Matriz de Resultados Grupo Once Zacatecas.” (Anexo J)

MATRIZ DE RESULTADOS
Grupo Once Zacatecas

| | DIRECCIÓN GENERAL | | ÁREAS OPERATIVAS | | FINES | | JERARQUÍA | | TEORÍA | | CONFIABILIDAD | | PLANIFICACIÓN | | PROMOCIÓN | |
|--|-------------------|---------|---------------------------|------------|-----------|-------------------|-----------|----------|----------|---------|---------------|---------|---------------|---------|------------|---------|
| | UNIVERSIDAD | CLASAS | SEMINARIOS | ARRANQUE | ALEJANDRO | JOSÉ MARÍA | MARTA | FAMILIA | VICENTE | CECILIA | JANET | RODO | IBIBO | CEM | ALFONSO | BERNABÉ |
| RESULTADOS TEST DEL ENEAGRAMA | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1er Eneagrama Dominante | 8 | 3 | 7 | 7 | 3 | 8 | 8 | 8 | 8 | 4,7 | 8 | 7 | 3,5 | 3,5 | | |
| 2do Eneagrama Dominante | 7 | 8,7 | 3 | LA | 8,8 | 9 | 5,7 | 8 | 9 | 3 | 9,3 | 4 | 8 | 5,7 | | |
| 3er Eneagrama Dominante | 3 | 3,8 | 3 | 5,7 | 1 | 1,4 | 4 | 4 | 7 | 2 | 7 | 2 | 7 | 5,4 | | |
| Eneagrama a Desarrollar | 3,5,4 | 9,5,4 | 5,6,4 | 8 | 9,5,7 | 3,7 | 8,3 | 5,1 | 3,5 | 9,5,4 | 3,5,5 | 9,8 | 4,2 | 8,4 | | |
| RESULTADOS CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS DE EQUIPO | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Establecer metas claras y medibles | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 Claridad en la asignación de tareas y vinculación de estas al desempeño del equipo | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 Hacer un proceso efectivo en la toma de decisiones | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 Lograr el compromiso de todos para garantizar un alto desempeño | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 Realización de juntas efectivas | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 6 Construir confianza | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 7 Establecer canales de comunicación abierta | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8 Manejo efectivo de conflictos | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 9 Lograr la colaboración y respeto mutuo | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 10 Comprometarse a tomar riesgos y ser innovadores | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 11 Comprometarse a consolidar la solidez del equipo | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| RESULTADOS ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1er MAYOR PUNTAJE | TERREÑA | TERREÑA | TERREÑA | ROJO | TERREÑA | VERDE | AMARILLO | AMARILLO | ROJO | TERREÑA | VERDE | BLUO | MORADO | TERREÑA | MARFÓN | MORADO |
| 2do MAYOR PUNTAJE | AZUL | AZUL | MORADO | AZUL | MORADO | TERREÑA | TERREÑA | VERDE | AZUL | TERREÑA | AZUL | AZUL | MARFÓN | VERDE | AMARILLO | TERREÑA |
| RESULTADOS CUESTIONARIO DE VISUALIZACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 SEXO | Hombre | Hombre | Hombre | Mujer | Mujer | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre |
| 2 RANGO DE EDAD | 25-30 | 25-30 | 31-35 | 36-40 | 36-40 | 36-40 | 36-40 | 36-40 | 36-40 | 36-40 | 36-40 | 36-40 | 36-40 | 36-40 | 36-40 | 36-40 |
| 3 Estado | ABC | ABC | Normal | ABC | Normal | Normal | ABC | Normal | Normal | ABC | Normal | Normal | ABC | Normal | Normal | ABC |
| 4 Complejidad | Normal | SR | Sobresimplificado | Normal | Normal | Sobresimplificado | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal |
| 5 Piel | Piel clara | SR | SR | Piel clara | Morada | Piel clara | Morada | Morada | Morada | Morada | Piel clara | Morada | Morada | SR | Piel clara | SR |
| 6 Apariencia | Agua | SR | Fuera de proporción | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal |
| 7 CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD | Inteligente | Fuerte | Alta | Caritativo | SR | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal |
| 8 Vestimenta | Inteligente | Fuerte | Alta | Caritativo | SR | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal |
| 9 Condición de salud | Soluble | Soluble | Algunas proteínas de alto | Soluble | Soluble | Soluble | Soluble | Soluble | Soluble | Soluble | Soluble | Soluble | Soluble | Soluble | Soluble | Soluble |
| 10 ANIMAL | Tigre | León | Fuero | Agua | Leopardo | León | Fuero | Cobra | Elefante | León | León | León | León | León | Tigre | Tigre |
| 11 CARACTERÍSTICAS DEL ANIMAL | Fuerte | Fuerte | León | Agua | Leopardo | León | Fuero | Cobra | Elefante | León | León | León | León | León | Tigre | Tigre |
| 12 Objeto o cosa | Agua | León | Fuero | Agua | Leopardo | León | Fuero | Cobra | Elefante | León | León | León | León | León | Tigre | Tigre |
| 13 EN QUÉ COSA LO TRANSFORMARÍAS | Buen gusto | Bufo | León | Agua | Leopardo | León | Fuero | Cobra | Elefante | León | León | León | León | León | Tigre | Tigre |
| RESULTADOS PRUEBA ENGAGEMENT | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 ORGULLO | 100% | 100% | 75% | 100% | 75% | 100% | 75% | 75% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 100% | 100% | 100% |
| 2 SATISFACCIÓN | 100% | 100% | 75% | 100% | 75% | 100% | 75% | 75% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 100% | 100% | 100% |
| 3 APOYO ACTIVO | 100% | 100% | 75% | 100% | 75% | 100% | 75% | 75% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 100% | 100% | 100% |
| 4 ATENCIÓN | 100% | 100% | 75% | 100% | 75% | 100% | 75% | 75% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 100% | 100% | 100% |
| RESULTADOS PRUEBA PCQ 12 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 AUTOEFICACIA | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 2 ESPERANZA | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 3 RESILIENCIA | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 4 OPTIMISMO | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Fuente: Elaboración Propia 2020.

En la Tabla 61 observamos la matriz general de Zacatecas se observa el caso de Mayra Zavaleta Tesorera la cual califica como incompetentes o inmaduras 7 de las 11 competencias de equipo de alto desempeño de Dyer. También destaca el caso de Berenice Salas de Operativo la cual da 10 atributos negativos a Grupo Once y el caso de Sirilo Soriano de Planeación que evalúa 6 de las 11 competencias de equipo de alto desempeño de Dyer como inmaduras o incompetentes.

En la matriz podemos determinar el personal con el cual debemos de trabajar inmediatamente y tomar las decisiones necesarias para que su descontento no perjudique a los demás integrantes del equipo.

5 Resultados generales y discusión

En la matriz general del personal de Grupo Once que se muestra en la Tabla 72 se observan los resultados de los 5 test aplicados que como ya se ha explicado va del autoconocimiento, al equipo de trabajo y a la organización en general. Y vamos a analizar la relación que existe sobre la esencia del personal frente a la cultura organizacional de la empresa, como percibe su equipo de trabajo y entorno general de la empresa. Como la esencia del personal directivo influye directamente en la cultura organizacional y en la forma de ejercer su liderazgo viendo como este influye positivo o negativamente en su personal.

Se infiere en la siguiente matriz los siguientes puntos:

Dirección General.

En la Tabla 62 observamos que la Dirección general de Grupo Once en su esencia es un eneatispo 6 “El leal”

Tabla 62.

“Resultados Dirección General Grupo Once.”

| Eneatispo 6 “El leal” | Aprendizaje Amarillo | Resultados Rojo |
|--|---|--|
| Sano. Alegre, Tenaz, Comprometido y Leal. Seguro de sí mismo, conectado, severo y valiente Valora oportunidades y riesgos Toma decisiones, actúa y dirige su energía a metas productivas | Organización abierta, inventiva y exploradora. | Orientada al logro, enfocada en metas. |
| Toxico. Ansioso, negativo, defensivo e inseguro. | El énfasis desmedido en la exploración de nuevos territorios puede conducir a la falta de concentración y a la inhabilidad para explotar las ventajas preexistentes | El énfasis desmedido en los resultados puede conducir a un rompimiento de la comunicación y falta de solidaridad y colaboración. |

| | | |
|---|--|--|
| <p>Tabla 62 (Continuación)</p> <p>Pospone todo, divaga y pierde el tiempo sin saber realmente que quiere hacer.</p> <p>Bloquea sus sentimientos, se vuelve egoísta e indiferente ante los sentimientos de los demás y solo le importa el mismo.</p> | | |
|---|--|--|

Fuente: Elaboración Propia (2020).

- La Dirección General de Grupo Once percibe a la organización como un hombre maduro, apuesto, de buen gusto, confiable, protector.
- La Dirección General de Grupo Once tiene con menor porcentaje el indicador Resiliencia.
- La esencia de la Dirección General eneatipo 6 “El leal “el cual refleja su lado protector en las características que le da a Grupo Once.
- 8 de las 9 entidades perciben a Grupo Once como hombre maduro, 7 de 9 apuesto, 9 de 9 de buen gusto, 7 de 9 inteligente, 4 de 9 confiable, 8 de 9 fuerte. Siendo estas las características que más destacan en porcentaje en las diferentes plazas de Grupo Once, coincidiendo con la percepción de la Dirección General.
- 8 de las 9 oficinas tienen orientada su cultura organizacional a resultados (5 en 1er. Lugar, 2 en 2° lugar y 1 en 3er. Lugar), coincidiendo con la percepción del Director General.
- 6 de las 9 Oficinas coinciden en la competencia de equipo que se debe de fortalecer: Comprometerse a consolidar la solidez del equipo.

Aguascalientes.

En la Tabla 63 se observa que la Dirección de Aguascalientes tiene eneatispo 7 “El optimista”.

Tabla 63.

“Resultados Aguascalientes Grupo Once.”

| Eneatispo 7 “El optimista” | Solidaridad Turquesa | Aprendizaje Amarillo |
|--|---|---|
| Sano. Alegre, visionario, productivo y creativo. Se concentra y profundiza en un solo tema o actividad, mejora sus relaciones. | Cálida, Sincera, de Relación. | Abierta, Inventiva, Exploradora. |
| Toxico. Egoísta, Impaciente, Oportunista y Mentiroso. No concreta todos los proyectos que se propone. Impone sus ideas y su verdad. | Un énfasis excesivo en lograr consensos puede limitar la exploración de diversas opciones, desalentar la competitividad y volver lenta la toma de decisiones. | El énfasis desmedido en la exploración de nuevos territorios puede conducir a la falta de concentración y a la inhabilidad para explotar las ventajas preexistentes |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

- Aguascalientes tiene una cultura que se basa en las relaciones con los demás esto va directamente con la esencia del Director que es eneatispo 7 “El optimista”, y también va directamente ligado al porcentaje predominante de su equipo de trabajo que también son eneatispo 7, es decir, el 73 % del personal de la plaza son eneatispo 7 “El optimista”.
- El eneatispo que deben potencializar en términos generales es el eneatispo 5 “El observador” para concretar sus proyectos y ser más productivo.
- El indicador de engagement que presenta el porcentaje mas bajo es el de Retención.

Celaya.

En la Tabla 64 se observa que la Dirección de Celaya tiene eneatispo 3 “El eficiente”.

Tabla 64.

“Resultados Celaya Grupo Once.”

| Eneatispo 3 “El eficiente ” | Resultados Rojo | Orden Azul |
|---|---|---|
| <p>Sano. Honesto, Cariñoso, Eficiente y Sencillo Eficiente siempre logra lo que se propone. Prioriza en su vida interior, familia y amigos.</p> | <p>Orientada al logro, enfocada en metas.</p> | <p>Apegada a las reglas, respetuosa.</p> |
| <p>Toxico. Frio, Egoísta, Impaciente y Prepotente. Desconfiado, no se muestra como es, niega su realidad y la tapa con trabajo e hiperactividad. No confía en la gente y se vuelve confrontativo.</p> | <p>El énfasis desmedido en los resultados puede conducir a un rompimiento en la comunicación y a una falta de solidaridad y colaboración.</p> | <p>Un exagerado énfasis en las reglas y las tradiciones pueden llevar a la pérdida del individualismo, reducir la creatividad y limitar la agilidad organizacional.</p> |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

- La dirección de Celaya es un eneatispo 3 “El eficiente”, así como el porcentaje mayor del personal tienen como predominante el eneatispo 3 esto se refleja en su cultura organizacional que es orientada a los Resultados, a lograr las metas.
- Las competencias de equipo que tiene que reforzar Celaya son: Hacer uso de procesos efectivos en la toma de decisión y Construir confianza. En la parte no sana del eneatispo 3 “El eficiente” el equipo de trabajo puede perder la confianza en este debido a que solo busca su beneficio y no el del equipo en general perdiendo el respaldo y confianza del equipo, así como la toma de decisión es unilateral impositiva y los procesos pueden limitar la agilidad organizacional.

- El indicador de engagement con menor puntuación es el de Autoeficacia.

Culiacán.

- En la Tabla 65 se observa que la Dirección de Culiacán tiene eneatipto 5 “El observador”.

Tabla 65.

“Resultados Culiacán Grupo Once.”

| Eneatipto 5 “El Observador” | Resultados Rojo | Solidaridad Turquesa |
|---|--|---|
| Sano. Cálido, confiable, prudente e inteligente. Aterriza su mente, convierte sus pensamientos en compromisos y acción. Seguro, asertivo y decidido. | Orientada al logro, enfocada en metas. | Cálida, Sincera, de Relación. |
| Toxico. Egoísta, Avaro, Distante, e Inexpresivo Arrogancia intelectual al comunicarse. Se aíslan y se ponen limites a la gente para manifestar su poder. | El énfasis desmedido en los resultados puede conducir a un rompimiento en la comunicación y a una falta de solidaridad y colaboración. | Un énfasis excesivo en lograr consensos puede limitar la exploración de diversas opciones, desalentar la competitividad y volver lenta la toma de decisiones. |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

- El eneatipto predominante en el personal de la oficina es el eneatipto 3 “ El eficiente” que va de la mano con la cultura organizacional que se orienta a resultados.
- Las competencias de equipo que debe fortalecer Culiacán son: Realización de juntas efectivas, Comprometerse a tomar riesgos y ser innovadores, Comprometerse a consolidarla solidez del grupo.

- Los indicadores de engagement con menor porcentaje son autoeficacia, esperanza y optimismo.

León.

En la Tabla 66 se observa que la Dirección de León tiene eneatipto 1 “El perfeccionista”

Tabla 66.

“Resultados León Grupo Once.”

| Eneatipto 1 “El Perfeccionista” | Resultados Rojo | Seguridad Morado |
|---|--|---|
| Sano. Abierto, Integro, Noble, Servicial y Productivo. Altos valores. | Orientada al logro, enfocada en metas. | Realista, Cuidadosa, Preparada |
| Toxico. Rígido, inflexible, dueño de la verdad y critico. Quiere abarcar mucho para compesar alguna frustración, o enojo. | El énfasis desmedido en los resultados puede conducir a un rompimiento en la comunicación y a una falta de solidaridad y colaboración. | Un énfasis excesivo en la estandarización y la formalización puede conducir a la inflexibilidad, burocratismo y deshumanización del ambiente laboral. |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

- Se relaciona directamente la esencia de ser estricto y perfeccionista de la Dirección con la cultura organizacional de la oficina enfocada en los resultados, estricta, formal e inflexible.
- El enatipto predominante en el personal es el 3 “El eficiente” lo que se refleja de igual forma como la dirección en una cultura organizacional orientada a resultados y logros.

- Las competencias de equipo que se deben fortalecer son: Construir confianza, Comprometerse a tomar riesgos y ser innovadores, Comprometerse a consolidar la solidez del equipo.
- El indicador de engagement con menor porcentaje es el de optimismo.

León - Tesorería.

En la Tabla 67 se observa que la Dirección de León – Tesorería tiene eneatis 2 “El servicial”.

Tabla 67.

“Resultados León – Tesorería Grupo Once”

| Eneatis 2 “El servicial” | Solidaridad Turquesa | Resultados Rojo |
|---|---|---|
| Sano. Cálido, Empático, simpático y Generoso. Preocupado por los demás. | Cálida, Sincera, de Relación. | Orientada al logro, enfocada en metas. |
| Toxico. Mandón, manipulador, egoísta e infantil. | Un énfasis excesivo en lograr consensos puede limitar la exploración de diversas opciones, desalentar la competitividad y volver lenta la toma de decisiones. | El énfasis desmedido en los resultados puede conducir a un rompimiento en la comunicación y a una falta de solidaridad y colaboración |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

- La dirección tiene como esencia eneatis 2 “El servicial”, así como el personal en su mayoría son eneatis “2” lo que se refleja en la cultura organizacional que maneja la oficina que es totalmente humana y cálida.
- Las características del animal con el que identifican a su oficina es de un Perro, un animal, leal, cariñoso, amigable.
- El indicador con menor porcentaje es el de Retención.

Querétaro.

En la Tabla 68 se observa que la Dirección de Querétaro tiene eneatispo 9 “El conciliador”.

Tabla 68.

“Resultados Querétaro Grupo Once.”

| Eneatispo 9 “El conciliador” | Resultados Rojo | Solidaridad Turquesa |
|---|--|---|
| Sano. Cálido, Alegre, Seguro y Empático. Conciliador. | Orientada al logro, enfocada en metas. | Cálida, Sincera, de Relación. |
| Tóxico Apático, Distraído, Evasivo y Dependiente. Evita el conflicto. Busca zona de confort. | El énfasis desmedido en los resultados puede conducir a un rompimiento en la comunicación y a una falta de solidaridad y colaboración. | Un énfasis excesivo en lograr consensos puede limitar la exploración de diversas opciones, desalentar la competitividad y volver lenta la toma de decisiones. |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

- La mayoría del personal de la oficina tiene como esencia el eneatispo 3 “El Eficiente” y esto se refleja en su cultura organizacional orientada a resultados. Delegando el director el manejo del liderazgo a sus directores, ya que su esencia se ve reflejada en segundo lugar en la cultura organizacional enfocada a la relación cálida y sincera.
- La competencia de equipo que se tiene que reforzar es la de: Comprometerse a consolidar la solidez del equipo.
- Destaca que el 62% del personal total de la oficina comentan que existen problemas de salud en la organización.
- Los indicadores con menor porcentaje son Retención y Autoeficacia.

Querétaro – Contabilidad

La Dirección de Querétaro Contabilidad no quiso participar por lo cual no se tiene su esencia eneatis, esta falta de participación y empatía con su equipo se ve reflejada en los resultados de su equipo que se muestran en la Tabla 69.

Tabla 69.

“Resultados Querétaro – Contabilidad.”

| Eneatis predominante equipo de trabajo 7 “El optimista” | Orden Azul | Resultados Rojo |
|--|--|--|
| Sano. Alegre, visionario, productivo y creativo. Se concentra y profundiza en un solo tema o actividad, mejora sus relaciones. | Apegada a las reglas, respetuosa. | Orientada al logro, enfocada en metas. |
| Toxico. Egoísta, Impaciente, Oportunista y Mentiroso. No concreta todos los proyectos que se propone. Impone sus ideas y su verdad. | Un exagerado énfasis en las reglas y las tradiciones pueden llevar a la pérdida del individualismo, reducir la creatividad y limitar la agilidad organizacional. | El énfasis desmedido en los resultados puede conducir a un rompimiento en la comunicación y a una falta de solidaridad y colaboración. |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

- El eneatis predominante en el equipo es el 7 “El optimista”, los cuales tienen que sentirse a gusto, contentos, motivados en el ambiente donde se desarrollan porque si no abandonan el proyecto sin concluirlo, en esta oficina existe mucha rotación de personal, el indicador de engagement con menor porcentaje es el de Retención.
- Las competencias de equipo que se tienen que fortalecer son: Hacer uso de un proceso efectivo en la toma de decisiones, Realización de juntas efectivas,

Comprometerse a tomar riesgos y ser innovadores, Comprometerse a consolidar la solidez del equipo.

- El 50% del personal perciben a la oficina con problemas de salud.
- Los 8 indicadores evaluados de engagement están por debajo del promedio aceptable para considerar un equipo sano.

Torreón.

En la Tabla 70 se observa que la Dirección de Torreón tiene eneatipto 6 “El Leal”

Tabla 70.

“Resultados Torreón Grupo Once.”

| Eneatipto 6 “El Leal” | Resultados Rojo | Seguridad Morado |
|--|---|--|
| <p>Sano.</p> <p>Alegre, Tenaz, Comprometido y Leal.</p> <p>Seguro de sí mismo, conectado, severo y valiente</p> <p>Valora oportunidades y riesgos</p> <p>Toma decisiones, actúa y dirige su energía a metas productivas.</p> | <p>Orientada al logro, enfocada en metas.</p> | <p>Realista, Cuidadosa, Preparada.</p> |

Tabla 70 (Continuación)

| | | |
|---|---|--|
| <p>Toxico.</p> <p>Ansioso, negativo, defensivo e inseguro.</p> <p>Pospone todo, divaga y pierde el tiempo sin saber realmente que quiere hacer.</p> <p>Bloquea sus sentimientos, se vuelve egoísta e indiferente ante los sentimientos de los demás y solo le importa el mismo.</p> | <p>El énfasis desmedido en los resultados puede conducir a un rompimiento en la comunicación y a una falta de solidaridad y colaboración.</p> | <p>Un énfasis excesivo en la estandarización y la formalización puede conducir a la inflexibilidad, burocratismo y deshumanización del ambiente laboral.</p> |
|---|---|--|

Fuente: Elaboración Propia (2020).

- La esencia del Director es eneatis 6 “El Leal” este se ve reflejado en la cultura organizacional que maneja orientada al orden, ser cuidadoso y protector de su equipo, que se complementa con la orientación al logro ya que su equipo en su mayoría son eneatis 3 “el eficiente”.
- La competencia de equipo que deben fortalecer es Comprometerse a consolidar la solidez del equipo.
- Los indicadores de engagement evaluados por el equipo con menor porcentaje son: Autoeficacia y Retención.

Zacatecas

En la Tabla 71 se observa que la Dirección de Torreón tiene eneatis 8 “El Líder”.

Tabla 71.

“Resultados Zacatecas Grupo Once.”

| Eneatis 8 “El Líder” | Solidaridad Turquesa | Orden Azul |
|--|---|--|
| Sano. Cálido, Generoso, Energético y Confiable. | Cálida, Sincera, de Relación. | Apegada a las reglas, respetuosa. |
| Tóxico. Agresivo, Controlador, Impulsivo y Mentiroso. | Un énfasis excesivo en lograr consensos puede limitar la exploración de diversas opciones, desalentar la competitividad y volver lenta la toma de decisiones. | Un exagerado énfasis en las reglas y las tradiciones pueden llevar a la pérdida del individualismo, reducir la creatividad y limitar la agilidad organizacional. |

Fuente: Elaboración Propia (2020).

- La esencia de la Dirección 8 “El líder” se refleja en la cultura organizacional orientada en la relación con los demás, en ser protector y cálido, sin embargo en su lado no sano tiende a ser dominante lo cual también se ve reflejado en la cultura organizacional como se percibe orientada en 2º lugar al orden, donde puede limitarse al equipo a la creatividad.

- Las competencias de equipo que se deben de fortalecer son: Realización de juntas efectivas, y Comprometerse a consolidar la solidez del equipo.
- Los indicadores de engagement con menor porcentaje son: Retención, Autoeficacia y Resiliencia.

Tabla 72.

“Matriz general de resultados Grupo Once.” (Anexo K)

Se comprueba la Hipótesis El desarrollo organizacional en la empresa impacta en el desarrollo de equipos de alto desempeño con el enfoque de Balanced Scorecard como se observa en cada una de las matrices generales de cada oficina.

Conclusiones Generales y Sugerencias

Losada y Heaphy observaron que con la combinación de variables:

+ positividad

– negatividad,

=indagación

=persuasión,

=orientación externa e interna

Se genera un círculo virtuoso que es la Conectividad entre los miembros del equipo, es decir, para que se dé un equipo de alto rendimiento debemos de tener un enfoque positivo para el logro de los objetivos, dar nuestros puntos de vista y escuchar los de los demás, dar importancia a nuestra realidad interna, así como a la externa, creándose así, conectividad con todos los miembros del equipo.

El Dr. Losada observo que para que se dé una alta conectividad debe de existir:

95% Campo emocional (Positivismo)

5% Coordinación de acciones

En este sentido Grupo Once como la mayoría de las empresas se concentran en la coordinación de las acciones, olvidándose del campo emocional donde los equipos de alto desempeño basan su eficiencia ya que son dinámicos, fluyen en lugar de ponerse barreras, son positivos, se apoyan, son creativos y permiten que todos participen, generando las acciones necesarias para el logro de objetivos y el impacto en la productividad de la organización. Esto se puede analizar en el resultado del enfoque que tienen sus oficinas donde un 66.66% están orientadas a resultados al cumplimiento de metas, la eficiencia y al orden, a las reglas y al método, y solo un 33.33% se orientan

al personal al desarrollo del campo emocional dentro de la organización que permita que la gente fluya, se sienta parte del Grupo y de lo mejor de sí mismo y que esto impacte en la productividad de forma directa.

Y concluyendo como lo menciona Losada en su estudio para que un equipo sea de alto desempeño, no puede tener más allá de un 25% de desconexión. Como se muestra en Tabla 73 en Grupo Once solo un 33.33% de sus oficinas están orientadas a la relación del personal lo que no cumple con la característica de conexión que se requiere para considerarlo como equipo de alto desempeño en términos generales, es decir, no estar enganchado con los demás, no poner suficiente atención en los demás, no considerar los proyectos de los demás, centrarse en su propia agenda y en los intereses propios de la organización provoca la desconexión en los equipos, teniendo Grupo Once un 66.66% de desconexión.

Tabla 73.

“Indicadores de equipos de alto desempeño aplicados a Grupo Once (tomados de estudio de Google) New York Times (2016).”

| Oficina | Normas todos participan | Inteligencia de grupo | Hablar equitativamente | Alta sensibilidad social | Seguridad psicológica |
|---------------------------|-------------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| Aguascalientes | No | Si | Si | Si | Si |
| Celaya | No | No | No | No | No |
| Culiacán | No | Si | Si | No | No |
| León | No | No | No | No | No |
| León Tesorería | No | Si | Si | Si | No |
| Querétaro | No | No | No | Si | No |
| Querétaro Contabilidad | No | No | No | No | No |
| Torreón | No | Si | Si | Si | No |
| Zacatecas | No | No | No | Si | No |

Elaboración Propia (2020).

En esta Tabla 73 se infiere de acuerdo a los resultados obtenidos de las matrices de las oficinas donde se observan las características de su cultura organizacional y la esencia del personal predominantes dentro de cada una, se determina si las oficinas cumplen con las características de equipos de alto desempeño de acuerdo al estudio que realizó GOOGLE (Charles Duhigg. What Google learned from its quest to build the perfect team. Time New York Times 2016), siendo estas las siguientes:

- Normas. Comprender y participar en su creación o influir en las normas que los rigen, ya sean formales o implícitas, todos los miembros las conocen y se rigen

bajo las mismas dentro del trabajo en equipo, sin importar sus características personales.

- Inteligencia de grupo. Las normas correctas permiten elevar la inteligencia del equipo y las incorrectas afectaban su inteligencia aun y cuando se tengan los integrantes más brillantes o exitosos. Estas normas correctas generan que todos se lleven bien en el equipo, desarrollando la inteligencia del grupo.

- Comportamientos en común de los equipos inteligentes.

A) Hablar equitativamente, proponer, ser escuchado y escuchar a los demás, tomando en cuenta los puntos de vista de todos. Si todos hablan y participan la inteligencia del equipo aumenta, “Fenómeno Equidad en la distribución de turnos conversacionales”

B) Alta sensibilidad social, compenetrarse con los demás, intuir como se sienten los demás a través de la expresión de su voz, facial o corporal, un equipo inteligente podrá intuir analizando al otro si este se siente incluido o ignorado. En conclusión un equipo sobresaliente o de alto desempeño está conformado de personas sobresalientes o comunes y corrientes que tienen reglas en donde todos son escuchados y saben escuchar, lo que genera que su inteligencia colectiva sea mayor , así como su sensibilidad social ya que los integrantes tienen confianza de compartir sus ideas y sentirse escuchados, sin ser rechazados, castigados u objetos de burla (seguridad psicológica).

- Seguridad Psicológica. Los equipos con Seguridad psicológica son los mejores, es un equipo protegido donde existe respeto y confianza mutua entre todos sus

integrantes y cada uno de ellos se siente en libertad y confianza de mostrarse tal como es. Este es el elemento clave descubierto por el proyecto Aristóteles de Google, para que un equipo trabaje exitosamente.

Dentro de las oficinas de Grupo Once se observa de acuerdo a las características de la esencia de su personal y la cultura organizacional como es la dinámica organizacional enfocándose el 55.55% de las oficinas en los Resultados (ROJO) cuya característica principal es que son organizaciones que están enfocadas en el cumplimiento de metas, son muy competitivas, lo que puede conducir al rompimiento de la comunicación y a una falta de solidaridad y colaboración, altos niveles de estrés y ansiedad.

Un 33.33% de las oficinas se enfocan en Solidaridad (TURQUESA) que son organizaciones más humanas con un ambiente laboral acogedor y cálido, donde existen relaciones positivas, donde un énfasis excesivo en lograr consensos puede limitar la toma de decisión, este tipo de organización se enfocan más en la parte humana y un 11.11 (AZUL) se enfocan en el Orden apegada a las reglas y al respeto, metódicas, un excesivo énfasis en las reglas puede llevar a la pérdida del individualismo, reducción de la creatividad y limitar la agilidad organizacional.

A continuación, en la Tabla 74 veremos el balanced scorecard de la perspectiva de capital humano de Grupo Once, en el cual podemos observar la conclusión del presente trabajo que se deriva de las matrices de cada oficina donde se analizan individualmente

a cada colaborador y en el cual podemos detectar qué talento humano debe conservar y desarrollar la organización y cual es un riesgo conservar.

Tabla 74.

“Balanced Scorecard perspectiva Capital Humano.”

| Perspectiva | Objetivo Estratégico | Indicador | Metas | Iniciativas o Sugerencias |
|--------------------------|--|--|--|--|
| Innovación y aprendizaje | Elevar la competencia de los colaboradores, eficacia en nuestro desempeño. | <ul style="list-style-type: none"> • Competencias Cardinales individuales. • Competencias de equipos de alto desempeño. • Cultura organizacional predominante. • Características positivas vs. Negativas de la organización • Engagement %Orgullo %Satisfacción %Apoyo Activo % Retención %Autoeficacia %Esperanza %Resiliencia %Optimismo | Elevar el desarrollo organizacional de la empresa. Desarrollo del autoconocimiento para fortalecer a los colaboradores impactando en los resultados de la organización. | Desarrollo del campo emocional personalizado para creación de equipos de alto desempeño, a través de Talleres de Bienestar personal que desarrollen en cada colaborador los 4 pilares del bienestar personal que son: Compromiso Resiliencia Psicología Positiva Mindfulness |

Elaboración Propia 2020.

Referencia

Altair Consultores, S. (2005). La elaboración del Plan Estratégico. *Revista Economía*; 3(150), Barcelona España.

Álvarez, M. T., Chávez, . M., y Moreno, S. A. (2009). *Itson*. Recuperado el 14 de octubre de 2013, de Itson: <http://www.itson.mx>

Audirac Camarena C., De León Estavillo V., Domínguez González A., López Garcia M., Puerta Negrete L., (1994). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.

Araujo, M., & Leal, M. (2007). “Inteligencia emocionales y desempeño laboral en las instituciones de educación superiores pública”. Centro de investigación de ciencias administrativas y gerenciales. Pp. 132-147.

Céspedes, J. y Vallet, P. (2005) En busca de la Excelencia. Experiencia de las empresa mejor gerenciadas de los Estados Unidos. Bogotá, D.C.: Norma. *Revista Fortune 1000*. Abril de 2005, Washington, D.C. USA.

Climent, J.. (Julio-diciembre,2007). Algunas aplicaciones de la teoría de sistemas al desarrollo organizacional. *Revista mexicana de agronegocios*, 27, pp.388-396. Torreón, México.

Collins, J., & Porras, J. (1994). *Built to Last:Successful Habits of visionary Companies*. Nueva York: Harper Collins.

Contreras, E.. (Septiembre, 2014). Desarrollo organizacional y recursos humanos: una visión retrospectiva. Tesina, SV, pp.1-89. Sonora, México.

Cruz C. (Abril, 2010). Aportes del desarrollo organizacional a la administración pública municipal. *Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales*, 4, P.8. Edo de México, Mexico.

Davila, A. (1999). El Cuadro de Mando Integral. *Revista Antiguos Alumnos IESE* , pp. 34-42. from its quest to build the perfect team.

Duhigg Charles. (Febrero 26, 2016) *What Google learned from its quest to build the perfect team*. Time New York Times.

Fernandez, A. (2001). El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos IESE* , pp. 31-42.

Ferrer Pérez Luis, (2002). *Desarrollo Organizacional*, México: Trillas.

Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Estado de México: Pearson Prentice Hall.

Franco, E. (2004) *Psicología de la Organización Grupos y Relaciones Intergrupos*. México. Prentice Hall Internacional.

Garbanzo-Vargas., & Guisselle, M. (Enero-Junio, 2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación* , 40, pp. 67-88. San Pedro, Costa Rica.

García, M.. (Enero-Junio, 2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Revista Apuntes del CENES*,, 34, pp. 155-184. Bocayá, Colombia.

Gaynor Eric, (2003). Cambio Organizacional y Desarrollo Organizacional, Abstract de presentación durante el Congreso de Cambio y Desarrollo Organizacional.

Buenos Aires, Argentina: www.theodininstitute.org

Gil, D. & Cameron, K. (2001) *Desarrollo de Habilidades Gerenciales*. (6ª Ed.) Washington, D.C. USA: Prentice Hall.

Gómez, F. (2006) *El Pensamiento Organizativo*. (12ª Ed.) Tesis (Postgrado) Mc Lagan: Buenos Aires, Argentina. Pp-100.186

Groysberg, B., Lee, J., Price, J., Cheng, Y. (Enero-febrero, 2018). “The leader’s guide to corporate culture: How to manage the eight critical elements of organizational life”. *Harvard Business Review*.

Guizar Montufar Rafael, (2013). *Desarrollo Organizacional, Principios y aplicaciones*,(4ª. Edicion). México: Mc Graw Hill

Hernandez Sampieri, Roberto , 2014, Metodología de la Investigación. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Kaplan R.S., N. D. (1996). Usar el balanced scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review América Latina* , pp. 30-41.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Cambridge: Harvard Business school Press.

Leithwood C. & Riehl N. (2005). *Cómo Triunfar a través de las Personas. Creación de un Programa de Recursos Humanos para Ganar Competitividad y Rentabilidad*. México. Mc Graw Hill Interamericana.

Malpica R.; ROSSELL Romer, HOFFMANN Ingrid. (Julio- Diciembre 2014). Equipos de Trabajo de Alto Desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7, 69-83. Caracas, Venezuela.

- Marcial Losada y Emily Heaphy. The role of positivity and connectivity in the performance of business teams. *American Behavioral Scientist*. 2004
- Molina, H.. (octubre-diciembre,2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. *Estudios gerenciales*, 77, pp-13-25. Cali, Colombia.
- Muñoz,K.. (2006). Estudios y aplicaciones integradas de comunicación para el desarrollo organizacional. *Global Media Journal*, 5, pp.3-15. Monterrey, México.
- Panchi, V.. (Enero-Junio 2018). La incidencia del clima organizacional en el desarrollo de las organizaciones posmodernas. *Sapienza organizacional*, 5, pp. 173-188. Mérida, Venezuela.
- Petit, E.. (Enero-Marzo, 2012). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo. *Revista de ciencias sociales*, 18, pp. 74-88. Maracaibo, Venezuela.
- Pinto Cristiani Mario Enrique, (2012). *Desarrollo Organizacional*, México: Red Tercer Milenio S.C.
- Revista Portafolio. Marzo de 2006. Entrevista a Nueva Gerente de IBM en Colombia. Por: Mauricio Rodríguez Múnera.
- Rodiles, A., y Fuentes, Z. (2004). *Cuadro de Mando*. Recuperado el 2 de septiembre de 2013, de Universidad Nacional Autónoma de México: desde http://www.fi-p.unam.mx/simposio_investigacion2dic04/el_cuadro_extenso.html. Octubre 2009

Sánchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de documentación*, 12, pp. 235-254.

Espinardo, España.

Sánchez, M. (Junio, 2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en la organizaciones . Available:

http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci06605.htm.

[2007, 18 Enero].

Santos, C., y Fidalgo, C. (2004). Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando.

Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión , pp. 85-116.

Uribe, Ana Fernanda; Molina, Juan Máximo; Contreras, Françoise & Barbosa, David (2013), Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & empresa* 25, pp53-57. (Julio- Diciembre 2013). Bogotá, Colombia.

Vargas, R.. (Julio-Diciembre, 2011). Cultura y desarrollo organizacional en la universidad nacional del altiplano – puno. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 2, pp. 5-15. Puno, Perú.

Villalba, J. & Araneda. B.(2017) Organización, Desarrollo e intervenciones empresariales para equipos de alto desempeño. (Tesis de Maestría). Universidad Adolfo Ibañez. PP.19-24.

W. G. Dyer, J. H. Dyer y W. G. Dyer (2013). *Team building: Proven strategies for improving team performance*. Somerset, EU: Jossey-Bass.

ANEXOS.

Anexo A

ABREVIATURAS

Desarrollo Organizacional D.O.

ANEXO B.

MATRIZ DE RESULTADOS

Grupo Once Aguascalientes

| INDICADOR CLAVE | OPERARIO | | | | | | | | | | BIENESTAR | | | | | BIENESTAR | | | | | BIENESTAR SOCIAL | | | | | COMUNIDAD | | | | | Proyecto Social | | SEGURIDAD | | R&I | |
|------------------------|-----------------|-------------------|----------------------|----------------|-------------------|-------------------|------------------|---------------|-----------------|---------------|--------------------|---------------|--------------|------------|---------------|--------------------|-----------------|-----------------|----------------|-------------------|------------------|----------------------|-----------------------|-------------------|--------------|-----------------|------------------|-------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----|-----------|--|-----|--|
| | RENANZO SANCHEZ | HADYDE LOS SANTOS | MARITZA A. HERNANDEZ | BLANCA BASURTO | JESSICA BARRONIAN | JOSE E. VILANUEVA | JANIRA RODRIGUEZ | SARA CORDEROS | CRISTINA MORENO | KARLA DE ALBA | MARIMARIA O. ROSAS | ANILIA AMADOR | KARLA MURCIO | YURI MARIN | TANIA NEBRERA | YESSICA MARRIQUETE | DANIELA MONTOYA | MARIAL. CABREDA | CECILIA FLORES | GABRIEL HERNANDEZ | JESSICA FLORES | JESSICA A. HERNANDEZ | JUAN CARLOS RODRIGUEZ | STEPHANE MARTINEZ | MARITZA SOSA | JOSE ORDA MURDO | CLAUDIA ESTEBANA | CRISTIAN CHALILLO | CRISTINA CATALAN | Proyecto Social | SEGURIDAD | R&I | | | | |
| 1er Encuesta Dominante | 7 | 4 | 7 | 3 | 7 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 7 | 5 | 9 | 5 | 7 | 7 | 5 | 3 | 7 | 4 | 3 | 6,7,9 | 4 | 7 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2,3 | | | | | | | |
| 2o Encuesta Dominante | 7 | 2 | 8 | 2 | 3 | 4 | 7 | 4,7,9 | 4,7 | 4 | 3 | 4 | 3,4 | 3,4 | 2,7 | 7 | 3 | 4 | 2,4 | 3 | 2,3,5 | 2,7 | 3,4 | 2 | 7 | 7 | 7 | 7 | | | | | | | | |
| 3er Encuesta Dominante | 4 | 5,7 | 3 | 4 | 2 | 0 | 5,4 | 3 | 9 | 3 | 1,4 | 7 | 1,7 | 1,2 | 8 | 4 | 3,4 | 4 | 5 | 2 | 4,7 | 1 | 4 | 1 | 7 | 5,8 | 4 | 9 | 8 | | | | | | | |
| Encuesta o Desarrollar | 5,2 | 5,4,8 | 5,5,4 | 5,4,7 | 5,4,4 | 7 | 5,8,9 | 4,5 | 4,5,3 | 7,9 | 5,9 | 8,9 | 5,9,5 | 8,9,2,4 | 5,9,2 | 5,5,1 | 8,9 | 8,9 | 8,8 | 1,8,9 | 8,9 | 4,8 | 1,5,9 | 5,9 | 1,5 | 4,2 | 5,9 | 5,3 | 4,4,5 | | | | | | | |

RESULTADOS CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS DE EQUIPO

| INDICADOR | RENANZO SANCHEZ | HADYDE LOS SANTOS | MARITZA A. HERNANDEZ | BLANCA BASURTO | JESSICA BARRONIAN | JOSE E. VILANUEVA | JANIRA RODRIGUEZ | SARA CORDEROS | CRISTINA MORENO | KARLA DE ALBA | MARIMARIA O. ROSAS | ANILIA AMADOR | KARLA MURCIO | YURI MARIN | TANIA NEBRERA | YESSICA MARRIQUETE | DANIELA MONTOYA | MARIAL. CABREDA | CECILIA FLORES | GABRIEL HERNANDEZ | JESSICA FLORES | JESSICA A. HERNANDEZ | JUAN CARLOS RODRIGUEZ | STEPHANE MARTINEZ | MARITZA SOSA | JOSE ORDA MURDO | CLAUDIA ESTEBANA | CRISTIAN CHALILLO | CRISTINA CATALAN | |
|--|-----------------|-------------------|----------------------|----------------|-------------------|-------------------|------------------|---------------|-----------------|---------------|--------------------|---------------|--------------|------------|---------------|--------------------|-----------------|-----------------|----------------|-------------------|----------------|----------------------|-----------------------|-------------------|--------------|-----------------|------------------|-------------------|------------------|---|
| 1 Establecer metas claras y realistas. | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 2 Contar con la asignación de tareas y vinculación de ellas al desempeño del equipo. | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 3 Hacer uso efectivo en la toma de decisiones. | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 4 Estar al pendiente de todos para garantizar un alto desempeño. | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5 Realización de juntas efectivas. | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 6 Conducir conflictos. | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 7 Establecer canales de comunicación abiertos. | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 8 Mantener efectiva la comunicación. | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 9 Lograr la colaboración y respeto mutuo. | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 10 Comprometerse a tomar riesgos y ser innovadores. | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 11 Comprometerse a consultar la opinión del equipo. | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

RESULTADOS ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

| INDICADOR | RENANZO SANCHEZ | HADYDE LOS SANTOS | MARITZA A. HERNANDEZ | BLANCA BASURTO | JESSICA BARRONIAN | JOSE E. VILANUEVA | JANIRA RODRIGUEZ | SARA CORDEROS | CRISTINA MORENO | KARLA DE ALBA | MARIMARIA O. ROSAS | ANILIA AMADOR | KARLA MURCIO | YURI MARIN | TANIA NEBRERA | YESSICA MARRIQUETE | DANIELA MONTOYA | MARIAL. CABREDA | CECILIA FLORES | GABRIEL HERNANDEZ | JESSICA FLORES | JESSICA A. HERNANDEZ | JUAN CARLOS RODRIGUEZ | STEPHANE MARTINEZ | MARITZA SOSA | JOSE ORDA MURDO | CLAUDIA ESTEBANA | CRISTIAN CHALILLO | CRISTINA CATALAN | |
|-----------------|-----------------|-------------------|----------------------|----------------|-------------------|-------------------|------------------|---------------|-----------------|---------------|--------------------|---------------|--------------|------------|---------------|--------------------|-----------------|-----------------|----------------|-------------------|----------------|----------------------|-----------------------|-------------------|--------------|-----------------|------------------|-------------------|------------------|---|
| 3 Mayor puntaje | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

RESULTADOS CUESTIONARIO DE VISUALIZACIÓN

| INDICADOR | RENANZO SANCHEZ | HADYDE LOS SANTOS | MARITZA A. HERNANDEZ | BLANCA BASURTO | JESSICA BARRONIAN | JOSE E. VILANUEVA | JANIRA RODRIGUEZ | SARA CORDEROS | CRISTINA MORENO | KARLA DE ALBA | MARIMARIA O. ROSAS | ANILIA AMADOR | KARLA MURCIO | YURI MARIN | TANIA NEBRERA | YESSICA MARRIQUETE | DANIELA MONTOYA | MARIAL. CABREDA | CECILIA FLORES | GABRIEL HERNANDEZ | JESSICA FLORES | JESSICA A. HERNANDEZ | JUAN CARLOS RODRIGUEZ | STEPHANE MARTINEZ | MARITZA SOSA | JOSE ORDA MURDO | CLAUDIA ESTEBANA | CRISTIAN CHALILLO | CRISTINA CATALAN | | |
|-----------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------|----------------|-------------------|-------------------|------------------|---------------|-----------------|---------------|--------------------|---------------|--------------|------------|---------------|--------------------|-----------------|-----------------|----------------|-------------------|----------------|----------------------|-----------------------|-------------------|--------------|-----------------|------------------|-------------------|------------------|----------|----------|
| 1 RANGO DE EDAD | 18-24 | 18-24 | 18-24 | 18-24 | 18-24 | 18-24 | 18-24 | 18-24 | 18-24 | 18-24 | 18-24 | 18-24 | 18-24 | 18-24 | 18-24 | 18-24 | 18-24 | 18-24 | 18-24 | 18-24 | 18-24 | 18-24 | 18-24 | 18-24 | 18-24 | 18-24 | 18-24 | 18-24 | 18-24 | 18-24 | |
| 2 CARACTERÍSTICAS RÍSCAS | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido |
| 3 AFECTIVIDAD | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido |
| 4 CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido |
| 5 VERSIEMBRIDAD | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido |
| 6 CONDICIÓN DE SALUD | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido |
| 7 ANIMAL | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido |
| 8 CARACTERÍSTICAS DEL ANIMAL | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido |
| 9 OBROTO O COSA | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido |
| 10 EN QUÉ LO TRANSFORMARÍAS | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido | Atrevido |

RESULTADOS PRUEBA ENGAGEMENT

| INDICADOR | RENANZO SANCHEZ | HADYDE LOS SANTOS | MARITZA A. HERNANDEZ | BLANCA BASURTO | JESSICA BARRONIAN | JOSE E. VILANUEVA | JANIRA RODRIGUEZ | SARA CORDEROS | CRISTINA MORENO | KARLA DE ALBA | MARIMARIA O. ROSAS | ANILIA AMADOR | KARLA MURCIO | YURI MARIN | TANIA NEBRERA | YESSICA MARRIQUETE | DANIELA MONTOYA | MARIAL. CABREDA | CECILIA FLORES | GABRIEL HERNANDEZ | JESSICA FLORES | JESSICA A. HERNANDEZ | JUAN CARLOS RODRIGUEZ | STEPHANE MARTINEZ | MARITZA SOSA | JOSE ORDA MURDO | CLAUDIA ESTEBANA | CRISTIAN CHALILLO | CRISTINA CATALAN | | | |
|-----------------|-----------------|-------------------|----------------------|----------------|-------------------|-------------------|------------------|---------------|-----------------|---------------|--------------------|---------------|--------------|------------|---------------|--------------------|-----------------|-----------------|----------------|-------------------|----------------|----------------------|-----------------------|-------------------|--------------|-----------------|------------------|-------------------|------------------|------|------|------|
| 1 OBROTO | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | |
| 2 SARRIACION | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 3 APORTE ACTIVO | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 4 REVISION | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

RESULTADOS PRUEBA PCQ 12

| INDICADOR | RENANZO SANCHEZ | HADYDE LOS SANTOS | MARITZA A. HERNANDEZ | BLANCA BASURTO | JESSICA BARRONIAN | JOSE E. VILANUEVA | JANIRA RODRIGUEZ | SARA CORDEROS | CRISTINA MORENO | KARLA DE ALBA | MARIMARIA O. ROSAS | ANILIA AMADOR | KARLA MURCIO | YURI MARIN | TANIA NEBRERA | YESSICA MARRIQUETE | DANIELA MONTOYA | MARIAL. CABREDA | CECILIA FLORES | GABRIEL HERNANDEZ | JESSICA FLORES | JESSICA A. HERNANDEZ | JUAN CARLOS RODRIGUEZ | STEPHANE MARTINEZ | MARITZA SOSA | JOSE ORDA MURDO | CLAUDIA ESTEBANA | CRISTIAN CHALILLO | CRISTINA CATALAN | | | |
|-----------------|-----------------|-------------------|----------------------|----------------|-------------------|-------------------|------------------|---------------|-----------------|---------------|--------------------|---------------|--------------|------------|---------------|--------------------|-----------------|-----------------|----------------|-------------------|----------------|----------------------|-----------------------|-------------------|--------------|-----------------|------------------|-------------------|------------------|------|------|------|
| 1 AUTOPERCIBIDA | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | |
| 2 SUPERVIA | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 3 RESILIENCIA | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 4 OPTIMISMO | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

MATRIZ DE RESULTADOS
Grupo Once Celaya

| DIRECCIÓN | RECEPCIÓN | OPERATIVA | | | | JURÍDICO | | SEGURO SOCIAL | ATENCIÓN A CLIENTES | VENTAS |
|----------------|-----------------|------------------|----------------------|----------------|-------------------|------------------|---------------------|-----------------|---------------------|---------------|
| EDGARDO GARCÍA | JAZMÍN FERRUSCA | MARICELA ALMANZA | YADIRA SANTIAGO CRUZ | ALHELÍ MORALES | ALEJANDRA RAMÍREZ | JUAN LUIS MEDINA | JOSÉ MANUEL ABOYTES | EDUARDO MELESIO | ROBERTO MANJARREZ | JAIME SÁNCHEZ |

RESULTADOS TEST DEL ENEAGRAMA

| | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|---------|---------|------|------|------|---------|------|---|------|---|---------|
| 1er Eneatipo Dominante | 3, 7 | 2, 6 | 3 | 3, 5 | 3 | 4 | 7 | 7 | 6 | 3 | 7 |
| 2º Eneatipo Dominante | 5 | 3 | 7 | 6, 7 | 7 | 6 | 9 | 8 | 8 | 6 | 2 |
| 3º Eneatipo Dominante | 2, 6 | 1, 7 | 5 | 1 | 9 | 1, 2, 5 | 5 | 5 | 3 | 9 | 6 |
| Eneatipo de crecimiento | 8, 4, 9 | 4, 9, 5 | 6, 8 | 8, 9 | 6, 5 | 9, 7, 8 | 3, 8 | 2 | 9, 2 | - | 5, 4, 9 |

RESULTADOS CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS DE EQUIPO

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 Establecer metas claras y medibles | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 2 Claridad en la asignación de tareas y vinculación de estas al desempeño del equipo | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 3 Hacer uso de procesos efectivos en la toma de decisiones | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 Exigir el compromiso de todos para garantizar un alto desempeño | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 Realización de juntas efectivas | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 6 Construir confianza | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 7 Establecer canales de comunicación abierta | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 8 Manejo efectivo de conflictos | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 9 Lograr la colaboración y respeto mutuo | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 10 Comprometerse a tomar riesgos y ser innovadores | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 |
| 11 Comprometerse a consolidar la solidez del equipo | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 |

RESULTADOS ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

| | | | | | | | | | | | |
|-------------------|--------|--------|----------|-------------|----------------|-----------|-----------------|------|--------|----------|--------|
| 1er MAYOR PUNTAJE | MARRÓN | ROJO | AMARILLO | ROJO | ROJO | ROJO AZUL | ROJO | AZUL | AZUL | VERDE | MORADO |
| 2º MAYOR PUNTAJE | AZUL | MORADO | ROJO | MORADO AZUL | VERDE AMARILLO | MORADO | TURQUESA MARRÓN | ROJO | MORADO | AMARILLO | AZUL |

RESULTADOS CUESTIONARIO DE VISUALIZACIÓN

| | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|------------------------------|-----------------|-------------------------|-------------------------------------|-------------------|--------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|------------|
| 1 SEXO | Hombre | Mujer | Hombre | Hombre | Hombre | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | Hombre | |
| 2 EDAD | 20-35 años | 20-35 | 35-59 | 35-59 | 35-59 | 35-59 | Adolescente | 20-35 | 20-35 | 35-59 | |
| 3 Estatura | Alta | Alta | Alta | Alta | Normal | Normal | Alta | Alta | Normal | Alta | |
| 4 Compleción | Normal | Normal | Delgada | Normal | Delgada | Delgada | Delgada | Normal | Normal | Normal | |
| 5 Piel | Clara | Clara | Clara | Clara | Clara | Clara | Morena | Clara | Morena | Clara | |
| 6 Apariencia | Apuesta | Normal | Apuesta | apuesta | Normal | Apuesta | Normal | Apuesta | Normal | Normal | |
| 7 OTRAS CARACTERÍSTICAS | Viste formal | - | Presencia formal | - | - | Pelo largo y negro | - | - | - | - | |
| 8 CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD | Inteligente | Amable | Inteligente | Culto | Atento | Empática | Formal | Confiable | Honesta | Amigable | Exigente |
| | Alegre | Respetuosa | Formal | Serio | Organizada | Social | Emotiva | Amable | Responsable | sincera | Motivadora |
| | Profesional | honesto | Responsable | Exitoso | Dedicado | Amigable | Activo | Profesional | Comprometido | Responsable | Amable |
| 9 TIPO DE VESTIMENTA | buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | buen gusto | buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | buen gusto | buen gusto |
| 10 ESTADO DE SALUD | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable |
| 1 ANIMAL | Búho | León | León | Búho | Abeja | Perro | Lobo | León | Búho | León | Perro |
| 2 CARACTERÍSTICAS DEL ANIMAL | Inteligente | Carácter fuerte | Hábil | Audáz | Trabaja en equipo | Negro | Serio | Fuerte | Inteligente | Fuerte | Grande |
| | Sabio | Alta | Fuerte | Velando intereses | Dedicado | compasivo | Agresivo | líder | Definido | Rápido | Bonito |
| | Místico | Grande | Seguro | Siempre a la expectativa | Tiene Objetivos | Amigable | Acechador | Comprensivo | Sabio | Persistente | Bonachón |
| 3 OBJETO O COSA | Reloj | Mueble | Edificio | Reloj | Edificio | Calculadora | Edificio | árbol | Automóvil | Reloj | |
| 4 EN QUÉ LO TRANSFORMARÍA | Digital de última generación | Lápiz | Un edificio más moderno | Carretera, para guiarlo al objetivo | Mejora constante | Agenda | Casa | León | Pirámide | Oro | ipad |

RESULTADOS PRUEBA ENGAGEMENT

| | | | | | | | | | | | |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 ORGULLO | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 2 SATISFACCIÓN | 100% | 100% | 100% | 80% | 80% | 100% | 100% | 100% | 100% | 80% | 100% |
| 3 APOYO ACTIVO | 100% | 100% | 100% | 80% | 80% | 100% | 100% | 40% | 100% | 80% | 80% |
| 4 RETENCIÓN | 100% | 80% | 100% | 80% | 80% | 60% | 100% | 100% | 100% | 80% | 100% |

RESULTADOS PRUEBA PCQ 12

| | | | | | | | | | | | |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 AUTOEFICACIA | 100% | 88.89% | 100% | 66.67% | 72.22% | 38.89% | 88.89% | 88.89% | 83.33% | 83.33% | 88.89% |
| 2 ESPERANZA | 83.33% | 75% | 95.83% | 79.17% | 91.67% | 33.33% | 87.50% | 100% | 95.83% | 87.50% | 87.50% |
| 3 RESILIENCIA | 94.44% | 72.22% | 94.44% | 83.33% | 77.78% | 27.78% | 88.89% | 100% | 100% | 83.33% | 94.44% |
| 4 OPTIMISMO | 83.33% | 83.33% | 83.33% | 75% | 91.67% | 25% | 100% | 100% | 100% | 83.33% | 100% |

ANEXO D.

MATRIZ DE RESULTADOS
Grupo Once Culiacán

| | DIRECCIÓN GENERAL | | RECEPCIÓN | OPERATIVO | | | RECIBOS | IMSS | JURIDICO | | TESORERIA | CONTABILIDAD | | | CHOFER |
|------------------------------|-------------------|--------------|--------------------|---------------|----------------|------------------|----------------------|------------------|----------------|-----------------|---------------|--------------------|---------------|-------------|----------------|
| | CÉSAR CRUZ | CARLOS GARZA | ALMA LETICIA TYLER | NANCY RAMÍREZ | DULCE M. GODOY | PAMELA RODRÍGUEZ | JOSÉ MANUEL ALDERETE | CINTHYA TRUJILLO | IMELDA INZUNZA | ROSALINA MOLINA | JORGE RAMÍREZ | ANA ROSA HERNÁNDEZ | LIVIA DELGADO | KATIA LÓPEZ | URIEL GONZÁLEZ |
| 1er Enealpo Dominante | 5 | 7 | 3,7 | 6 | 6 | 3 | 3 | 2,7 | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 | 7 | 7 |
| 2o Enealpo Dominante | 8 | 8 | 5 | 3 | 1 | 7 | 7 | 3 | 3 | 7 | 7 | 3 | 7 | 9 | 6 |
| 3er Enealpo Dominante | 1 | 6 | 8 | 7 | 5,9 | 2,8 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 7 | 1,8 | 1,5 | 1 |
| Enealpo a Desarrollar | 2,7 | 5,2,9 | 6,2 | 9,5 | 7,8,3 | 6,5,4,2 | 5,9 | 4,5,9 | 8,6,7 | 6,5,9 | 5,9 | 4,6,5 | 2 | 3,8 | 5,9 |

RESULTADOS CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS DE

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 Establecer metas claras y medibles | 1 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 2 Claridad en la asignación de tareas y vinculación de estas al desempeño del equipo | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 3 Hacer uso de procesos efectivos en la toma de decisiones | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 4 Exigir el compromiso de todos para garantizar un alto desempeño | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 2 | 2 | 5 |
| 5 Realización de juntas efectivas | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 |
| 6 Construir confianza | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 7 Establecer canales de comunicación abierta | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 |
| 8 Manejo efectivo de conflictos | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 2 | 1 |
| 9 Lograr la colaboración y respeto mutuo | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 |
| 10 Comprometirse a tomar riesgos y ser innovadores | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 1 | 3 |
| 11 Comprometirse a consolidar la solidez del equipo | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 |
| | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 1 | 2 | 5 |
| | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 |

RESULTADOS ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|------|----------|----------|----------|----------|--------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|----------|--------|--------|
| 1er MAYOR PUNTAJE | AZUL | ROJO | TURQUESA | TURQUESA | ROJO | ROJO | MORADO | ROJO | MORADO | MORADO | ROJO | TURQUESA | TURQUESA | MARRÓN | MORADO |
| 2o MAYOR PUNTAJE | ROJO | TURQUESA | VERDE | ROJO | TURQUESA | MARRÓN | MARRÓN | TURQUESA | ROJO | AMARILLO | MORADO | MARRÓN | AMARILLO | MORADO | AZUL |

RESULTADOS CUESTIONARIO DE VISUALIZACIÓN

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------|---------------|-------------|----------------|-------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------|-------------|---------------------------|------------|--------------|---------------------|
| 1 SEXO | Mujer | Mujer | Hombre | Hombre | Mujer | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Mujer | Hombre | Mujer | Mujer | Mujer | Mujer |
| 2 RANGO DE EDAD | 20-35 años | 35-59 años | 20-35 años | 35-59 años | 20-35 años | 35-59 años | 35-59 años | 35-59 años | 35-59 años | 35-59 años | 35-59 años | 20-35 años | 35-59 años | 35-59 años | 20-35 años |
| 3 Estatura | Normal | SR | Alta | Alta | Normal | Alta | Normal | Normal | SR | Normal | Alta | Normal | Alta | SR | SR |
| 4 Apariencia | Normal | SR | Normal | Delgada | Delgada | Normal | Delgada | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | SR |
| 5 Piel | Morena | piel clara | Piel clara | Morena | Piel clara | Piel clara | Piel clara | Piel clara | SR | Morena | Morena | SR | Morena | SR | SR |
| 6 CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD | Normal | SR | Apuesta | Apuesta | Apuesta | Normal | Normal | Normal | Normal | Apuesta | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal |
| 7 VESTIMENTA | Dinámica | Subjetiva | Amable | Inteligente | Educada | Respetuosa | Paciente | Carismática | Aseriva | Amable | Amable | Amable | Respetable | Responsable | Estudios |
| 8 CONDICIÓN DE SALUD | Honesta | Ordenada | Autoritaria | Respetuosa | Líder | Seguro de sí mismo | Expresiva | Amigable | Segura | Confiable | Cauteloso | Social | Honesta | Comprometido | SR |
| 9 ANIMAL | Creativa | Alegre | Alegre | Educado | Inteligente | Educado | Inteligente | Atento | Conoce y convence | Responsable | Exitoso | Responsable | Amigable | Solidario | Trabajos anteriores |
| 10 EN QUÉ LO TRANSFORMARÍA | Casual | Buen gusto | Casual | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto |
| | Diabeteles | Estrés | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | Estrés | Saludable |
| | Liebre | Gato | Tigre | León | Leopardo | Lobo | León | Oso | SR | Águila | Elefante | Defín | León | Elefante | Perra |
| | Inquieta | Independiente | Protector | Fuerte | Elegante | Líder | Firme | Tenaz | SR | Libertad | Inteligente | Inteligente | Cauteloso | Protector | Fiel |
| | Rápida | Ordenado | Autoritario | Veloz | Fuerte | Fuerte | Grande | Cuida a los suyos | SR | Decisión | Grande | SR | Fuerte | Grande | SR |
| | Alerta | Pensativo | Amable | Inteligente | SR | Leal | Volátil | Va a su objetivo | SR | Objetivos | Protector | SR | Eficaz | Inteligente | SR |
| | Escritorio | Cuadro | Carro | Campana pesada | Ordenador | SR | Ancla | Caleidoscopio | Bascula | Barco | Avión | Torre | Bosque | Puerta | Carro |
| | Auto | Entregado | En nada | Llave | Libro | SR | Globo aerostático | Libro | SR | Defín | Carro | Torre cada día mas grande | Una selva | Mesa | Celular |

RESULTADOS PRUEBA ENGAGEMENT

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|-----|------|-----|------|------|------|-----|------|------|
| 1 ORGULLO | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 100% | 75% | 100% | 100% | 100% | 75% | 100% | 75% |
| 2 SATISFACCIÓN | 100% | 75% | 100% | 100% | 100% | 100% | 50% | 75% | 75% | 75% | 100% | 100% | 75% | 100% | 75% |
| 3 APOYO ACTIVO | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 50% | 75% | 75% | 50% | 100% | 100% | 50% | 100% | 100% |
| 4 RETENCIÓN | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 50% | 75% | 75% | 50% | 100% | 100% | 75% | 100% | 75% |

RESULTADOS PRUEBA PCQ 12

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|------|------|-----|------|-----|-----|-----|------|-----|------|------|-----|------|-----|-----|
| 1 AUTOFICACIA | 100% | 100% | 56% | 100% | 72% | 89% | 72% | 100% | 89% | 72% | 100% | 72% | 72% | 89% | 22% |
| 2 ESPERANZA | 92% | 63% | 96% | 92% | 83% | 88% | 79% | 83% | 83% | 100% | 92% | 92% | 92% | 92% | 63% |
| 3 RESILIENCIA | 94% | 44% | 94% | 89% | 72% | 89% | 83% | 100% | 72% | 94% | 72% | 72% | 100% | 78% | 78% |
| 4 OPTIMISMO | 83% | 83% | 83% | 100% | 61% | 83% | 67% | 100% | 83% | 100% | 75% | 75% | 100% | 75% | 83% |

ANEXO F.
MATRIZ DE RESULTADOS
Grupo Once León - Tesorería

| TESORERIA | | | | | | | | | | |
|-----------|-----------------|------------|----------------|--------------|----------------|--------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------|
| | EFRAÍN SANTIAGO | ERIKA DÍAZ | LAURA MARTÍNEZ | JESÚS ALONSO | LILIANA TORRES | CÉSAR GARCÍA | ANNA KAREN TAVERA | CHRISTIAN RAMÍREZ | JUAN LUIS TREJO | JOSÉ CASTRO |

RESULTADOS TEST DEL ENEAGRAMA

| | | | | | | | | | | |
|------------------------|---------|-------|-------|-----|-------|-----|-------|-------|-------|-------|
| 1er Eneatipo Dominante | 2,3 | 8 | 3,5,8 | 6 | 2 | 3,5 | 2 | 5 | 7 | 2 |
| 2o Eneatipo Dominante | 5,6 | 6,1 | 9 | 7 | 3 | 7 | 7 | 1,8 | 6 | 3,6,8 |
| 3er Eneatipo Dominante | 1 | 2 | 1,6 | 5 | 1 | 9 | 6 | 3,6 | 8,9 | 7 |
| Eneatipo a Desarrollar | 4,8,9,7 | 9,7,4 | 2,7 | 9,8 | 4,6,7 | 6,8 | 4,5,9 | 7,2,9 | 5,2,3 | 4,9,5 |

RESULTADOS CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS DE EQUIPO

| | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 Establecer metas claras y medibles | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 2 Claridad en la asignación de tareas y vinculación de estas al desempeño del equipo | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 3 Hacer uso procesos efectivo en la toma de decisiones | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 Exigir el compromiso de todos para garantizar un alto desempeño | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 Realización de juntas efectivas | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 6 Construir confianza | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 7 Establecer canales de comunicación abierta | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 8 Manejo efectivo de conflictos | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 9 Lograr la colaboración y respeto mutuo | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 10 Comprometarse a tomar riesgos y ser innovadores | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 11 Comprometarse a consolidar la solidez del equipo | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |

RESULTADOS ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

| | | | | | | | | | | |
|-------------------|------|----------|---------------|----------|-------------|----------|-------------|----------|----------|------|
| 1er MAYOR PUNTAJE | ROJO | TURQUESA | TURQUESA ROJO | ROJO | TURQUESA | TURQUESA | TURQUESA | ROJO | AZUL | ROJO |
| 2o MAYOR PUNTAJE | AZUL | ROJO | AZUL | TURQUESA | ROJO MORADO | MORADO | ROJO MORADO | AMARILLO | TURQUESA | AZUL |

RESULTADOS CUESTIONARIO DE VISUALIZACIÓN

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|-----------------------|----------------|-------------|-------------------|-------------------|
| 1 SEXO | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre |
| 2 RANGO DE EDAD | 35-59 | 20-35 | 35-59 | 35-59 | 20-35 | 35-59 | 35-59 | 20-35 | 35-59 | 35-59 |
| 3 Estatura | Normal | Normal | Alta | Alta | Normal | Alta | Alta | Alta | Alta | Normal |
| | SR | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal |
| 3 Compleción Piel | SR | Morena | Morena | Clara | Morena | Piel clara | Morena | Piel clara | Morena | Morena |
| | SR | SR | Apuesta | Apuesta | Apuesta | Apuesta | Normal | Normal | Normal | Apuesta |
| 4 CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD | Confianza | Inteligente | Empático | Seguridad | Carácter duro | Apuesta | Competitiva | Responsable | Respetuosa | Inteligente |
| | Compromiso | Leal | Intelectual | Amable | Inteligente | Educada e inteligente | Exitosos | Visionario | Franca | Ambicioso |
| 5 VESTIMENTA | Responsable | Visionario | Alegre | Inteligente | Confianza | Imponente | Calidad Humana | Innovadora | Atenta | Emprendedor |
| | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto |
| 6 CONDICIÓN DE SALUD | Síntomas comunes | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | Gastritis Morncha |
| 7 ANIMAL | Perro | Perro | León | Búho | Perro Husky | Elefante | Águila | Águila | Perro | Águila |
| 8 CARACTERÍSTICAS DEL ANIMAL | Leal | Leal | Paciente | Inteligente | Leal | Imponente | Ágil | Audaz | Leal | Libre |
| | Susceptible | Cariñoso | Ambicioso | Feroz | Agradable | Inteligente | Fuerte | Visionario | Audaz | Intrépido |
| 9 OBJETO O COSA | Amigable | Inteligente | Audaz | Elegante | Inteligente | Protector | Competitivo | Determinado | Imponente | Inteligente |
| | Torre | Un libro | Foco | Computadora | Computadora | Computadora | Computadora | Computadora | Edificio elegante | Obra de arte |
| 10 EN QUÉ LO TRANSFORMARÍA | Ciudad | Un cuadro | Lámpara | Microscopio | Celular | Telescopio | SR | Edificio | Un barco | Monumento |

RESULTADOS PRUEBA ENGAGEMENT

| | | | | | | | | | | |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 ORGULLO | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 2 SATISFACCIÓN | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 3 APOYO ACTIVO | 100% | 100% | 100% | 100% | 75% | 75% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 4 RETENCIÓN | 100% | 100% | 100% | 100% | 50% | 100% | 100% | 75% | 100% | 100% |

RESULTADOS PRUEBA PCQ 12

| | | | | | | | | | | |
|----------------|-----|------|------|------|-----|-----|-----|-----|------|------|
| 1 AUTOEFICACIA | 94% | 100% | 83% | 72% | 89% | 89% | 89% | 89% | 89% | 100% |
| 2 ESPERANZA | 92% | 96% | 88% | 100% | 92% | 88% | 96% | 96% | 88% | 88% |
| 3 RESILIENCIA | 94% | 94% | 89% | 89% | 78% | 78% | 83% | 78% | 100% | 83% |
| 4 OPTIMISMO | 83% | 92% | 100% | 100% | 83% | 83% | 92% | 83% | 83% | 75% |

ANEXO H.

MATRIZ DE RESULTADOS Grupo Once Qro.-Contabilidad

| | | CONTABILIDAD | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|-------|----------------|-------------------|-----------------|-----------------|----------------|-------------------|--------------|--------------------|-----------------|----------------------|-------------|------------------------|--------------|-----------------|---------------|---------------|-------------|---------------|
| | | SILVANA SEVILA | GUADALUPE MENDOZA | UISES HERNÁNDEZ | ANDREA P. LÓPEZ | ROBERTO SUMANO | RODRIGO HERNÁNDEZ | JOSÉ ALMANZA | MA. GUADALUPE RUIZ | SELENE MARTÍNEZ | HUGO OTONIEL SÁNCHEZ | NANCY ANATA | MA. CONCEPCION N. CRUZ | ALBERTO LUIS | CINTHYA NAVARRO | ISELA SÁNCHEZ | CELINA FLORES | NAYELI RUIZ | EDITH DELGADO |
| RESULTADOS TEST DEL ENEAGRAMA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1er Enealpo Dominante | 1 | 5,7 | 7 | 8 | 9 | 3,7 | 7 | 4 | 6 | 5 | 4 | 5 | 6 | 3,7 | 5,9 | 3,6 | 1,4 | 5,7,9 | |
| 2o Enealpo Dominante | 2,9 | 4 | 6 | 7 | 3,5 | 4,5,6 | 9,6 | 1 | 5,9 | 7 | 2 | 7 | 5 | 5,6 | 6 | 2,5 | 4 | 4 | |
| 3er Enealpo Dominante | 3,8 | 6 | 3 | 3 | 6,7 | 9 | 3,8 | 9 | 1,3,7 | 6 | 7 | 8 | 7 | 8 | 1 | 4 | 2 | 3 | |
| Enealpo a Desarrollar | 7,4,6 | 8,1,9 | 5,9 | 2,5,6 | 8 | 1,8 | 5,2 | 7,3 | 8 | 8,9 | 9,4,5 | 2 | 9,8 | 9,2 | 8,3,7 | 9,8,1 | 7,9 | 8 | |

RESULTADOS CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS DE EQUIPO

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Establecer claras y medibles | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 2 | Claridad en la asignación de tareas y vinculación de estas al desempeño del equipo | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | Hacer uso de procesos efectivo en la toma de decisiones | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 4 | Exigir el compromiso de todos para garantizar un alto desempeño | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | Realización de juntas efectivas | 3 | 4 | 4 | 0 | 4 | 4 | 2 | 0 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 6 | Construir confianza | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 7 | Establecer canales de comunicación abierta | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 8 | Manejo efectivo de conflictos | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 9 | Lograr la colaboración y respeto mutuo | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 10 | Comprometirse a tomar riesgos y ser innovadores | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 11 | Comprometirse a consolidar la solidez del equipo | 2 | 2 | 5 | 3 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| | | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |

RESULTADOS ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|--------|--------|------|----------|------|-------------|--------|-------------|-------------|--------|--------|---------|----------|--------|--------------|-----------------|----------|----------|--------|
| 1er MAYOR PUNTAJE | MORADO | MORADO | AZUL | TURQUESA | ROJO | ROJO | MARRÓN | ROJO | MARRÓN AZUL | MARRÓN | MARRÓN | MARRÓN | TURQUESA | MARRÓN | MARRÓN VERDE | AZUL | ROJO | TURQUESA | MARRÓN |
| 2o MAYOR PUNTAJE | ROJO | AZUL | ROJO | MARRÓN | AZUL | MORADO AZUL | ROJO | MARRÓN AZUL | MORADO | AZUL | AZUL | NARANJA | MORADO | ROJO | ROJO | AMARILLO MORADO | AMARILLO | ROJO | |

RESULTADOS CUESTIONARIO DE VISUALIZACIÓN

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---------------------------------|-------------|------------|-----------|---------------------|------------|-------------|-------------------|--------------------|---------------|-----------------|-------------|-------------|---------------------------|---------------|--------------------|---------------------|------------|
| 1 | SEXO | Mujer | Mujer | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Mujer | Mujer | Mujer | Hombre | Mujer | Hombre | Hombre | Hombre | Mujer |
| 2 | RANGO DE EDAD | 35-59 años | 35-59 años | 35-59 | 20-35 | 20-35 | Adolescente | 20-35 | 35-59 | 35-59 | Adolescente | 20-35 | 35-59 | 35-59 | 35-59 | 35-59 | 35-59 | 35-59 |
| 3 | ESTATURA | Alta | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Alta | Normal | Normal | Normal | Normal | Alta | Normal | Normal | Alta | Normal | Alta |
| 4 | COMPLEJIÓN | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Delgada | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal |
| 5 | TONO DE PIEL | Morena | Piel clara | Morena | Morena | Piel clara | Morena | Morena | Piel clara | Morena | Piel clara | Morena | Piel clara | Piel clara | Piel clara | Piel clara | Piel clara | Piel clara |
| 6 | APARIENCIA | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Normal | Apuetada | Agraciada | Normal | Apuetada | Agraciada | Normal | Normal | Apuetada | Apuetada | Normal |
| 7 | CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD | Seguro | Respetuoso | Amistoso | Facilidad de hablar | Normal | Tolerante | Amistoso | Audaz | Imponente | Fantástico | Seguro | Interesante | Exigente | Agradable | Humana | Serio | Confiable |
| 8 | VESTIMENTA | Optimista | Confiable | Simplicia | Carismatica | Organizada | Segura | Innovador | Amable | Egocéntrico | Agadable | Inteligente | Responsable | Social | Comprometido | Alegre | Efímera | Amable |
| 9 | CONDICIÓN DE SALUD | Intelectual | Alegre | Amable | Simplicia | Dinámico | Confiable | Responsable | Simplicia | Sobreviviente | Confiable | Normal | Audaz | Algo inseguro | Leal | Empático | Responsable | Apuetada |
| 10 | ANIMAL | Buen Gusto | Buen gusto | Casual | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto |
| 11 | CARACTERÍSTICAS DEL ANIMAL | Gastifits | Saludable | Diabetes | Diabetes | Saludable | Saludable | Normal | Presión | Amigable | Saludable | Cerebros | Diabetes | Diabetes | Diabetes | Saludable | Saludable | Saludable |
| 12 | OBJETO O COSA | Un perro | Perro | Perro | Pantero | Gato | Águila | Tigre | León | Tiburón | Atacón | Tigre | Lobo | Árdua | Chapulín | Perro | Puma | Perro |
| 13 | EN QUÉ LO TRANSFORMARÍA | Protector | Pequeño | Amistoso | Lindo | Normal | Fuerte | Tranquila | Normal | Grande | Veneno | Feraz | Adulto | Imo medio | Ocaqueña | Leal | No temeroso | Leal |
| 14 | | Grande | Negro | Normal | Fuero | Normal | Audaz | Siempre al acecho | Normal | Bonito | Racional | Lider | Felino | Color gris | Sobreviviente | Guardian | Entrenado | Diversido |
| 15 | | Alerta | Normal | Normal | Agil | Normal | Inteligente | Pendiente | Normal | Feligroso | Normal | Hermoso | Pacifico | adaptable | Inteligente | Sobreviviente | Amistoso | Fuerte |
| 16 | | Una cosa | Ferrari | Arbol | Normal | Zoro | Escudo | Normal | En el Burj Khalifa | Normal | Bola de cristal | Casa | Un candeleo | Cambiar piezas de un auto | Ricocios | Edificio tranquilo | No lo transformaría | Un espejo |

RESULTADOS PRUEBA ENGAGEMENT

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------|-----|-----|-----|-----|------|------|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|------|----|------|------|-----|
| 1 | ORGULLO | 50% | 75% | 50% | 0% | 100% | 100% | 75% | 75% | 50% | 0% | 75% | 25% | 50% | 100% | 0% | 75% | 100% | 75% |
| 2 | SATISFACCIÓN | 25% | 50% | 50% | 25% | 100% | 50% | 75% | 75% | 50% | 0% | 75% | 25% | 50% | 100% | 0% | 100% | 100% | 75% |
| 3 | APOYO ACTIVO | 25% | 50% | 75% | 25% | 100% | 100% | 75% | 75% | 50% | 0% | 75% | 25% | 50% | 100% | 0% | 100% | 75% | 75% |
| 4 | RETENCIÓN | 25% | 50% | 25% | 50% | 100% | 100% | 75% | 75% | 0% | 0% | 75% | 25% | 50% | 75% | 0% | 100% | 50% | 75% |

RESULTADOS PRUEBA PCQ 12

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------|------|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | AUTOCRACIA | 100% | 50% | 61% | 72% | 61% | 83% | 83% | 83% | 61% | 72% | 72% | 72% | 44% | 89% | 67% | 78% | 44% | 72% |
| 2 | ESPERANZA | 98% | 75% | 72% | 46% | 88% | 88% | 88% | 67% | 75% | 67% | 71% | 83% | 79% | 88% | 92% | 75% | 67% | 71% |
| 3 | RESILIENCIA | 67% | 78% | 78% | 78% | 67% | 89% | 89% | 72% | 61% | 94% | 89% | 83% | 72% | 83% | 61% | 67% | 61% | 94% |
| 4 | OPTIMISMO | 67% | 75% | 67% | 100% | 83% | 92% | 67% | 58% | 67% | 33% | 75% | 83% | 75% | 92% | 75% | 75% | 75% | 92% |

ANEXO J.

**MATRIZ DE RESULTADOS
Grupo Once Zacatecas**

| DIRECCIÓN GENERAL | ASISTENTE DIRECCIÓN | OPERATIVO | IMSS | JURÍDICO | | | TESORERÍA | | | CONTABILIDAD | | | PLANACIÓN | PROMOTORÍA |
|-------------------|---------------------|----------------|-----------------|--------------------|--------------------|----------------|---------------|--------------------|-----------------|-----------------|---------------|----------------|----------------------|------------|
| LEONEL RODRIGUEZ | CLARA REYES | BERENICE SALAS | ABRAHAM SANCHEZ | ALEJANDRO RAUDALES | JOSÉ SAMUEL TORRES | MAYRA ZABALETA | PAMELA CABRAL | VICTOR JOEL VIEYRA | CRISTINA GUZMÁN | JANET CONTRERAS | ROCÍO PACHECO | SIRILO SORIANO | JOSÉ ALFONSO ESTRADA | |

RESULTADOS TEST DEL ENEAGRAMA

| | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|-------|-------|-------|-----|-------|-----|-----|-----|-----|-------|-------|-----|-----|-----|
| 1er Eneatipo Dominante | 8 | 3 | 7 | 7 | 3 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6,7 | 6 | 7 | 3,5 | 3,5 |
| 2o Eneatipo Dominante | 7 | 6,7 | 3 | 1,6 | 6,8 | 9 | 5,7 | 8 | 9 | 3 | 9,2 | 6 | 8 | 2,7 |
| 3er Eneatipo Dominante | 3 | 2,8 | 2 | 5,9 | 1 | 1,4 | 9 | 4 | 7 | 2 | 7 | 5 | 7 | 9,6 |
| Eneatipo a Desarrollar | 2,5,6 | 9,5,4 | 5,6,4 | 8 | 9,2,7 | 3,7 | 8,3 | 2,1 | 3,5 | 9,5,4 | 3,4,5 | 9,8 | 6,2 | 8,4 |

RESULTADOS CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS DE EQUIPO

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 Establecer metas claras y medibles | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 |
| 2 Claridad en la asignación de tareas y vinculación de estas al desempeño del equipo | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 3 Hacer uso procesos efectivo en la toma de decisiones | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 Exigir el compromiso de todos para garantizar un alto desempeño | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 5 Realización de juntas efectivas | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 6 Construir confianza | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 7 Establecer canales de comunicación abierta | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 2 |
| 8 Manejo efectivo de conflictos | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 |
| 9 Lograr la colaboración y respeto mutuo | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 10 Comprometerse a tomar riesgos y ser innovadores | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 3 |
| 11 Comprometerse a consolidar la solidez del equipo | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |

RESULTADOS ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

| | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|----------|---------------|----------|------|----------|----------|----------------|-----------------------|----------------|------|--------|----------------|---------|--------|
| 1er MAYOR PUNTAJE | TURQUESA | TURQUESA ROJO | TURQUESA | ROJO | TURQUESA | VERDE | AMARILLO | AMARILLO ROJO MOREADO | TURQUESA VERDE | ROJO | MORADO | TURQUESA | MARRÓN | MORADO |
| 2o MAYOR PUNTAJE | AZUL | AZUL | MORADO | AZUL | MORADO | TURQUESA | TURQUESA VERDE | AZUL TURQUESA | AZUL | AZUL | MARRÓN | VERDE AMARILLO | NARANJA | AZUL |

RESULTADOS CUESTIONARIO DE VISUALIZACIÓN

| | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------|---------------|-----------------------------|----------------|--|--------------------------------------|----------------------|------------|----------------|----------------------|---------------------|-------------------|----------------------------|---------------------|
| 1 SEXO | Mujer | Hombre | Hombre | Mujer | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre | Hombre |
| 2 RANGO DE EDAD | 20-35 | 35-59 | 40 o más | 20-35 | 35-59 | 20-35 | 35-59 | 35-59 | 35-59 | 20-35 | 35-59 | 35-59 | 35-59 | 35-59 |
| 3 Estatura | Alta | Alta | Normal | Alta | Normal | Normal | Alta | Normal | Normal | Alta | Alta | Normal | SR | Normal |
| 4 Compleción | Normal | SR | Sobrepeso | Normal | Sobre peso | Delgada | Normal | Delgada | Normal | Normal | Normal | Normal | SR | Normal |
| 5 Piel | Piel clara | SR | SR | Piel clara | Morena | Piel clara | Morena | Morena | Morena | Piel clara | Morena | Morena | SR | Piel clara |
| 6 Apariencia | Apuesta | SR | Poco agraciada | Apuesta | Normal | Apuesta | Apuesta | Apuesta | Normal | Normal | Normal | Apuesta | Normal | Apuesta |
| 7 CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD | Inteligente | Fuerte | Ideas Cerradas | Lider | Preocupado | Amable | Trabajadora | Formal | Aguerrida | Inteligente | Seria | Visual | ... | Confiable |
| 8 Innovadora | Innovadora | Agradable | No es innovador | Eficiente | Precaido | Educado | Motivadora | Seria | Confiable | Muy seguro | Tranquila | Amable | ... | Maduro |
| 9 Audaz | Audaz | Participativo | No le importan las personas | Confiable | Decidido | Recto | Normal | Poderoso | Audaz | confianza | SR | Leal | ... | Serio |
| 10 VESTIMENTA | Buen Gusto | Buen gusto | Fachosa | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Buen gusto | Debe ser presentable | Buen gusto! |
| 11 CONDICIÓN DE SALUD | Saludable | Saludable | Algunos problemas de salud | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | Saludable | Resfriado, Deprimido | Saludable | Saludable | Algunos problemas de salud | Saludable |
| 12 ANIMAL | Tigre | León | Ferrocarril | Agulla | Leopardo | León | Pantera | Caballo | Elefante | León | Liebre | Lobo | Pantera negra | Tigre |
| 13 CARACTERÍSTICAS DEL ANIMAL | Fuerte | Fuerte | Bravo | Volaz | Fuerte | Seguro | Elegante | Fuerte | Fuerte | Fuerte | Veloz | Trabajo | Inteligente | Habil |
| 14 Sigiloso | Sigiloso | Lider | Despreocupado | Respeto | Ingenioso | Fuerte | Cauteloso | Leal | Sólido | Aguerrido | Discreta | Protege su manada | Cauteloso | Veloz |
| 15 Astuto | Astuto | Poderoso | tranquilo | Lider | Hábil | Capaz | Intrepido | Trabajador | Buena memoria | Luchador | Saber para donde ir | SR | Agil | Inteligente |
| 16 OBJETO O COSA | Avión | Casa | Reloj | Planta vegetal | Vehículo | Un edificio, con oficinas ejecutivas | Carro | Árbol | Punta de lanza | Edificio | Globo | Silla | Campana | Computador a |
| 17 EN QUÉ COSA LO TRANSFORMARÍAS | En un huerto | Edificio | Mesa | Árbol | No lo transformaría, solo lo mejoraría | Edificio | Casa bonita y grande | Carro | SR | Árbol | Arbol | Sofa | Casa | No lo transformaría |

RESULTADOS PRUEBA ENGAGEMENT

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|------|------|-----|------|-----|------|-----|-----|------|------|------|-----|------|------|
| 1 ORGULLO | 100% | 100% | 75% | 100% | 75% | 100% | 75% | 75% | 100% | 100% | 100% | 75% | 100% | 100% |
| 2 SATISFACCIÓN | 100% | 100% | 75% | 100% | 75% | 100% | 50% | 75% | 100% | 100% | 100% | 75% | 100% | 75% |
| 3 APOYO ACTIVO | 100% | 100% | 75% | 75% | 75% | 100% | 75% | 75% | 75% | 100% | 100% | 75% | 75% | 75% |
| 4 RETENCIÓN | 100% | 100% | 75% | 75% | 75% | 100% | 50% | 75% | 100% | 50% | 100% | 75% | 100% | 100% |

RESULTADOS PRUEBA PCQ I 2

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|------|-----|------|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 AUTOEFICACIA | 100% | 94% | 94% | 83% | 100% | 83% | 67% | 78% | 83% | 83% | 67% | 89% | 89% | 94% |
| 2 ESPERANZA | 92% | 88% | 92% | 88% | 96% | 75% | 88% | 88% | 71% | 88% | 79% | 88% | 79% | 71% |
| 3 RESILIENCIA | 100% | 94% | 100% | 89% | 100% | 72% | 72% | 78% | 61% | 83% | 78% | 83% | 67% | 89% |
| 4 OPTIMISMO | 100% | 83% | 100% | 75% | 100% | 92% | 83% | 75% | 83% | 92% | 83% | 83% | 83% | 83% |

ANEXO K.



MATRIZ DE RESULTADOS GRUPO ONCE

| PRESENCIA GO | ASTASCAJENETES | CELAYA | CELACÁN | LEÓN | LEÓN - TESOREÑA | QUERÉTARO | QUERÉTARO - CONTABILIDAD | TOLEÓN | ZACATECAS |
|------------------------------|------------------|----------------|----------------|---------------|-----------------|---------------|--------------------------|-------------|----------------|
| NÚMERO DE COLABORADORES: 177 | 29 | 11 | 15 | 35 | 10 | 21 | 18 | 22 | 14 |
| DIRECTOR GENERAL | FERRERES MORALES | RODRIGO GARCÍA | ESTEBAN GARCÍA | CARLOS GARCÍA | ANTONIO GARCÍA | TERESA GARCÍA | ANTONIO GARCÍA | JOSÉ GARCÍA | ANTONIO GARCÍA |

RESULTADOS TEST DEL ENEAGRAMA

| DIRECTOR GENERAL | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------|-------|-------|---|----|---|----|---|----|
| 1er Eneadipo Dominante | 4 | 7 | 5 y 7 | 5 | 7 | 1 | 2 y 3 | 5 y 7 | SIN RESULTADOS | 4 | 8 | | | | | | |
| 2o Eneadipo Dominante | 2 y 8 | 3 | 6 | 6 | 6 | 8 | 6 y 8 | 6 y 8 | INDEFINIDO | 7 y 8 | 7 | | | | | | |
| 3er Eneadipo Dominante | 7 | 4 | 3 y 1 | 3 | 4 | 4 y 5 | 3 | 3 y 1 | INDEFINIDO | 1 y 4 | 3 | | | | | | |
| Eneadipo de Crecimiento | 3 y 7 | 3 y 7 | 4 y 7 | 3 y 7 | 3 y 7 | 7 y 7 | 3 y 7 | 3 y 7 | INDEFINIDO | 1 y 4 | 3 y 4 | | | | | | |
| EQUIPO DE TRABAJO | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1er Eneadipo Dominante (Base) | NA | 7 | 31% | 8 | 34% | 3 y 7 | 2% | 8 | 34% | 3 | 2% | 7 | 2% | 8 | 3% | 4 | 2% |
| EQUIPO DE TRABAJO ENCARGADO DE LOS 10 COMUNITES | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1er Lugar | NA | 7 | 7% | 7 | 7% | 7 | 8% | 4 | 74% | 3 | 6% | 6 | 7% | 8 | 4% | 7 | 7% |
| 2o Lugar | | 3 | 1% | 3 | 3% | 3 | 3% | 3 | 3% | 3 | 3% | 3 | 3% | 3 | 3% | 3 | 3% |
| 3er Lugar | | 3 | 3% | 3 | 3% | 3 | 3% | 3 | 3% | 3 | 3% | 3 | 3% | 3 | 3% | 3 | 3% |
| Principio Eneadipo de Crecimiento | | 3 | 3% | 3 | 3% | 3 | 3% | 3 | 3% | 3 | 3% | 3 | 3% | 3 | 3% | 3 | 3% |

RESULTADOS CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS DE EQUIPO

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 Establecer metas claras y realistas | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 |
| 2 Claridad en la asignación de tareas y responsabilidades de cada miembro del equipo | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 |
| 3 Realizar procesos efectivos en la toma de decisiones | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 |
| 4 Seguir el compromiso de todos para garantizar un alto desempeño | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 |
| 5 Realizar de forma efectiva | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 |
| 6 Controlar cambios | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 |
| 7 Establecer canales de comunicación abiertos | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 |
| 8 Manejo efectivo de conflictos | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 |
| 9 Lograr la colaboración y el apoyo mutuo | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 |
| 10 Comprenderse a sí mismo y al innovar ideas | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 |
| 11 Comprenderse a sí mismo y al innovar ideas del equipo | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 |

RESULTADOS ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|----------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1er MAYOR PUNTAJE | AMARILLO | VERDE | ROSA |
| 2o MAYOR PUNTAJE | ROJO | AMARILLO | VERDE |
| 3er MAYOR PUNTAJE | ROJO | ROJO | ROJO | ROJO | ROJO | ROJO | ROJO | ROJO | ROJO | ROJO | ROJO | ROJO | ROJO | ROJO | ROJO | ROJO | ROJO |

RESULTADOS CUESTIONARIO DE VISUALIZACIÓN

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1 SEXO | MASCULINO |
| 2 EDAD | 20-29 AÑOS |
| 3 Estado Civil | SOLTERO |
| 4 Nivel de Inteligencia | ALTA |
| 5 Características de Personalidad | INTELIGENTE |
| 6 Vestimenta | MODERNA |
| 7 Estado de Salud | SANO |
| 8 Características del Animal | LEÓN |

RESULTADOS PRUEBA ENGAGEMENT

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 ORIGEN | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% |
| 2 SATISFACCIÓN | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% |
| 3 APOYO ACTIVO | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% |
| 4 RETENCIÓN | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% |

RESULTADOS PRUEBA PCQ 12

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 AUTOPROTECCIÓN | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% |
| 2 ESPERANZA | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% |
| 3 RESILIENCIA | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% |
| 4 OPTIMISMO | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% |

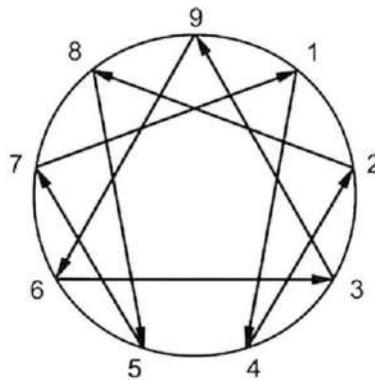
ANEXO L.

TEST DEL ENEAGRAMA

Nombre _____ Área _____

El presente cuestionario fue diseñado por Susan Rhodes, una psicóloga que es autora de los libros *El eneagrama integral* (2013), *Los arquetipos del eneagrama* (2010) y *El eneagrama positivo* (2009). Traducción al español: Dr. Raúl González Pinto.

INSTRUCCIONES



- En las páginas siguientes encontrarás una serie de frases.
- En el cuadro en blanco, situado a la derecha de cada una, deberás escribir el número que corresponda más cercanamente a cómo te describirías a ti mismo/a en tu manera de ser.
- Para responder, utiliza la siguiente escala:

| | | | |
|---|-------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 |
| La frase no me describe en lo absoluto. | La frase me describe un poco. | La frase me describe bastante bien. | La frase me describe tal como soy. |

- En el siguiente ejemplo se ilustra lo que se te pide hacer:

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|--|--|--|--|--|--|---|
| 1 | Las situaciones emocionalmente intensas me hacen sentir vivo/a de verdad. | 3 | | | | | | | |
| 2 | Me gusta hacer cosas nuevas, no siempre lo mismo. | 0 | | | | | | | |
| 3 | Me enorgullece conseguir que las personas se sientan a gusto. | | | | | | | | 1 |

Esta persona hipotética piensa que la FRASE 1 la describe tal como es (le puso un 3). Cree que la FRASE 2 no la describe en absoluto (le puso un 0) y que la FRASE 3 la describe un poco (le puso un 1).

| | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 141 | Por naturaleza busco la novedad, no me gusta la rutina. | | | | | | | | | |
| 142 | Soy muy sensible a los cambios de humor de los demás. | | | | | | | | | |
| 143 | Haga lo que haga, siempre intento dar todo de mí. | | | | | | | | | |
| 144 | Cuando “pongo los pies en la tierra” me ayuda mucho llevar a cabo planes previamente existentes, en lugar de crear otros nuevos. | | | | | | | | | |
| 145 | Soy un pensador sistemático/a capaz de separar el pensamiento de la emoción. | | | | | | | | | |
| 146 | Soy un sobreviviente nato y tengo un buen acopio de provisiones que lo demuestran. | | | | | | | | | |
| 147 | Suelo sacar mis ideas “del aire”. | | | | | | | | | |
| 148 | Soy muy leal con las personas que se han ganado mi confianza. | | | | | | | | | |
| 149 | Sé lo que significa experimentar una intensa soledad. | | | | | | | | | |
| 150 | Suelo experimentar celos en las relaciones íntimas, si bien se trata de sentimientos que me producen rechazo. | | | | | | | | | |
| 151 | El triunfo y el reconocimiento me permiten comprobar que estoy cumpliendo con mis objetivos. | | | | | | | | | |
| 152 | Se me da bien hacer reír a la gente, porque soy ingenioso/a y ni me tomo en serio ni siquiera a mí mismo | | | | | | | | | |
| 153 | Valoro más el intercambio intelectual que el compartir mis emociones. | | | | | | | | | |
| 154 | Utilizo mi “radar interior” para intuir las motivaciones de otras personas y decidir si es seguro confiar en ellos o no. | | | | | | | | | |
| 155 | Me encantan los proyectos innovadores y las ideas visionarias. | | | | | | | | | |
| 156 | Las palabras “debería” o “tendría que” surgen una y otra vez en mis pensamientos. | | | | | | | | | |
| 157 | Muchos me consideran demasiado intenso/a desde el punto de vista emocional o incluso dramático. | | | | | | | | | |
| 158 | Suelo convertirme en una/a experto/a de los temas que estudio. | | | | | | | | | |
| 159 | Estar a solas me permite entrar en contacto con mi ser más profundo. | | | | | | | | | |
| 160 | Soy una persona más desapegada que emotiva. | | | | | | | | | |
| AL TERMINAR DE CONTESTAR TODAS LAS PÁGINAS, REGRESA A SUMAR EL SUBTOTAL DE ESTA PÁGINA: | | | | | | | | | | |

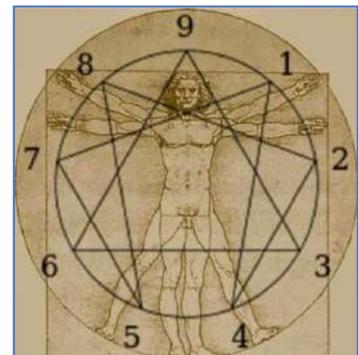
PUNTUACIÓN DEL TEST

1. Vacía los resultados subtotales de cada página en la tabla que aparece a continuación, para obtener el total de cada columna.
2. Suma cada columna.
3. El total de cada columna corresponde a cada uno de los ENEATIPOS del ENEAGRAMA, es decir, los nueve estilos de personalidad que este test se encarga de medir.
4. Tus resultados de la columna 1 corresponden al ENEATIPO 1, los de la columna 2 al ENEATIPO 2 y así sucesivamente.

| Vacía aquí el subtotal de cada una de las páginas. | | | | | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | ENEATIPO 1 | ENEATIPO 2 | ENEATIPO 3 | ENEATIPO 4 | ENEATIPO 5 | ENEATIPO 6 | ENEATIPO 7 | ENEATIPO 8 | ENEATIPO 9 |
| PREGUNTAS 1-20 | | | | | | | | | |
| PREGUNTAS 21-40 | | | | | | | | | |
| PREGUNTAS 41-60 | | | | | | | | | |
| PREGUNTAS 61-80 | | | | | | | | | |
| PREGUNTAS 81-100 | | | | | | | | | |
| PREGUNTAS 101-120 | | | | | | | | | |
| PREGUNTAS 121-140 | | | | | | | | | |
| PREGUNTAS 141-160 | | | | | | | | | |
| PREGUNTAS 161-180 | | | | | | | | | |
| Total columnas | | | | | | | | | |
| | ENEATIPO 1 | ENEATIPO 2 | ENEATIPO 3 | ENEATIPO 4 | ENEATIPO 5 | ENEATIPO 6 | ENEATIPO 7 | ENEATIPO 8 | ENEATIPO 9 |

Anota aquí, en orden de mayor a menor, los resultados de tus eneatis con la puntuación más alta:

| RESULTADOS | NÚMERO DE ENEATIPO | PUNTUACIÓN DEL ENEATIPO |
|------------------------|--------------------|-------------------------|
| Puntuación más alta | | |
| 2ª puntuación más alta | | |
| 3ª puntuación más alta | | |



ANEXO M.

Evaluación de las Competencias de Mi Equipo

Cuestionario traducido y adaptado por el Dr. Raúl González Pinto (2018) de: W. G. Dyer, J. H. Dyer y W. G. Dyer (2013).

Team building: Proven strategies for improving team performance. Somerset, EU: Jossey-Bass.

HNombre: _____ Área: _____

Instrucciones: De acuerdo con tus propias observaciones sobre tu equipo natural de trabajo, evalúa el grado de madurez de este. Para ello responderás las siguientes preguntas haciendo uso de una escala del 1 al 5, cuyos extremos significan: 1, "Equipo incompetente o inmaduro" y 5, "Equipo competente o maduro".

Encierra en un círculo el número que mejor represente tu estimación personal de cada uno de los aspectos a evaluar en tu equipo.

| 1. ¿Sabe el equipo cómo establecer metas claras y medibles? | | | | |
|---|---|---|---|---|
|  |  |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| El equipo no tiene mucha idea de cuáles son las metas y actúa en forma más bien circunstancial. | Las metas del equipo no resultan claras y no se mide el desempeño del equipo. | Las metas del equipo son más o menos claras y son ocasionalmente medidas. | El equipo establece de manera efectiva metas claras y lleva un registro de sus avances. | El equipo establece de manera altamente efectiva metas claras y lleva un detallado registro de sus avances. |

| 2. ¿Genera el equipo el compromiso de sus integrantes para alcanzar las metas del propio equipo? | | | | |
|--|---|---|---|---|
|  |  |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Los integrantes muestran poco o ningún compromiso con las metas. | Los integrantes muestran un compromiso superficial con las metas. | Los integrantes solo se comprometen a lograr aquellas metas con las que están de acuerdo. | Los integrantes se sienten comprometidos con las metas. | Todos los integrantes se sienten profundamente comprometidos con las metas. |

| 3. ¿Asigna el equipo tareas que son claramente entendidas por todos sus integrantes? | | | | |
|--|--|--|---|--|
|  |  |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La mayor parte del tiempo, la gente muestra confusión sobre cuáles son sus tareas y la manera en que estas se relacionan con las de los demás. | Los integrantes del equipo tienden a mostrar confusión sobre cuáles son sus tareas y la manera en que éstas contribuyen al buen desempeño de éste. | Los integrantes del equipo en ocasiones tienen dudas sobre cuáles son sus tareas y la manera en que éstas contribuyen al buen desempeño de éste. | El equipo entiende con cierta claridad las tareas que debe realizar y la manera en que éstas contribuyen al buen desempeño de éste. | Cada integrante del equipo entiende con gran claridad las tareas que debe realizar y la manera en que éstas contribuyen al buen desempeño de éste. |



| 4. ¿Sabe el equipo cómo desarrollar las habilidades que sus integrantes requieren para cumplir con las tareas que les son encomendadas? | | | | |
|--|--|---|---|--|
|  |  |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| El equipo carece de habilidades básicas y no existe una planeación para desarrollar las habilidades requeridas para realizar sus tareas. | Se ha puesto poca atención a la evaluación y el desarrollo de las habilidades requeridas por el equipo para realizar sus tareas. | Existen algunos esfuerzos para desarrollar habilidades en los integrantes del equipo. | El equipo evalúa con cierta regularidad las habilidades de sus integrantes y pone en marcha planes para seguir las desarrollando. | En forma continua el equipo evalúa las habilidades de sus integrantes y pone en marcha planes efectivos para seguir las desarrollando. |

| 5. ¿Sabe el equipo cómo tomar decisiones efectivas de una manera efectiva? | | | | |
|--|--|---|--|---|
|  |  |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| El equipo carece de mecanismos para tomar decisiones. No siempre se conocen las decisiones que el jefe tomó. | Existe confusión sobre cuáles son los mecanismos para la toma de decisiones. El jefe es quien toma las decisiones. | El equipo cuenta con algunos mecanismos para tomar decisiones, pero existe confusión sobre la forma en que estas son tomadas. | El equipo cuenta con mecanismos para la toma de decisiones y sabe cuándo recurrir al consenso para tomar una decisión. | El equipo cuenta con mecanismos claros para la toma de decisiones y todos saben cómo y cuándo recurrir al consenso para tomar una decisión. |

| 6. ¿Hasta qué punto los integrantes muestran su compromiso en la participación, aceptación e implementación apropiada de las decisiones tomadas? | | | | |
|--|---|---|--|--|
|  |  |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No se pide a la gente su participación en la toma de decisiones y existe poco o nulo compromiso personal hacia éstas. | Pocas veces se pide a la gente su participación en la toma de decisiones y tiende a existir poco compromiso personal hacia éstas. | En ocasiones se pide a la gente su participación en la toma de decisiones y no siempre existe un compromiso personal hacia éstas. | Existe participación de todo el equipo en la toma de decisiones y tiende a haber un compromiso de todos hacia éstas. | Existe una constante participación de todos en la toma de decisiones y hay un claro compromiso de todos hacia éstas. |

| 7. ¿Alienta el equipo el seguimiento de altos estándares de desempeño y exige un compromiso por parte de sus integrantes? | | | | |
|---|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No se estimula a la gente hacia un alto desempeño. Los integrantes del equipo no muestran compromiso. | Pocas veces se estimula a la gente a un alto desempeño. Los integrantes del equipo muestran poco compromiso. | Se estimula a un alto desempeño, pero los integrantes del equipo no siempre muestran compromiso. | Los integrantes del equipo generalmente muestran altos estándares de desempeño y existe compromiso entre sí. | Los integrantes del equipo se comprometen a altos estándares de desempeño y muestran un sólido compromiso entre sí. |



| 8. ¿Son efectivas las juntas de equipo? | | | | |
|---|---|---|---|---|
|  |  |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Las juntas son una pérdida de tiempo; la preparación previa es escasa e inadecuada, rara vez se sigue una agenda y no existe un seguimiento a las decisiones tomadas. | Las juntas son poco efectivas y la preparación previa es poco satisfactoria. Se presta poca atención a la agenda y no hay mucho seguimiento a las decisiones tomadas. | Las juntas son más o menos efectivas. Las agendas no siempre son claras y en ocasiones no se les da el suficiente seguimiento a las decisiones tomadas. | Las juntas son efectivas y se presta suficiente atención a su preparación. Las agendas son organizadas y por lo general se da seguimiento a las decisiones tomadas. | Las juntas son altamente efectivas. Hay una preparación significativa; las agendas están bien organizadas y el equipo les da un claro seguimiento a las decisiones tomadas. |

| 9. ¿Sabe el equipo como construir confianza entre sus integrantes? | | | | |
|---|---|---|---|--|
|  |  |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Priva la desconfianza y hay un serio incumplimiento de compromisos y promesas. | Existe cierta desconfianza y hay poco cumplimiento de compromisos y promesas. | Existe confianza, pero no es pareja entre todos. Algunas personas no cumplen a satisfacción sus compromisos y promesas. | Existe confianza entre los integrantes del equipo. Se cumplen los compromisos y promesas. | Existe una enorme confianza entre los integrantes del equipo. Todo mundo cumple a satisfacción sus compromisos y promesas. |

| 10. ¿Cómo describirías el estilo de dirección del líder del equipo? | | | | |
|---|---|--|---|---|
|  |  |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| El líder es autoritario y hace las cosas como quiere sin tomar en cuenta a sus colaboradores. | El líder rara vez nos consulta. Es él o ella quien decide lo que hay que hacer y presta poca atención a lo que tenemos que decir. | El líder en ocasiones nos consulta y escucha, pero generalmente es él o ella quien toma la decisión final. | El líder generalmente toma en cuenta a los demás y muestra disposición para escuchar a sus colaboradores. | El líder es participativo; se considera parte del equipo y se muestra sumamente dispuesto a consultar y escuchar a sus colaboradores. |

| 11. ¿Sabe el equipo cómo fomentar una comunicación libre y abierta? | | | | |
|---|---|---|--|--|
|  |  |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La comunicación es sumamente cerrada, restringida y cautelosa; no se comparte la información. | La comunicación es más o menos abierta; la gente se anima a hablar solo de cosas de las que se siente segura. | La comunicación es solo un poco abierta; la gente se anima a hablar solo de cosas de las que se siente segura con la gente que le da seguridad. | La comunicación tiende a ser abierta. Se comparte la información y la gente generalmente se anima a decir lo que piensa. | La comunicación es sumamente abierta y la información es ampliamente compartida; todos sienten la confianza de decir lo que piensan. |

| 12. ¿Sabe el equipo cómo manejar conflictos de manera efectiva? | | | | |
|---|---|--|--|---|
|  |  |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Los conflictos se ocultan e ignoran. Se le pide a la gente que no preste atención a los mismos. | Los conflictos tienden a ser minimizados e ignorados. Solo se les presta atención cuando se salen de control. | En ocasiones los conflictos son atendidos, pero no se les aborda con la efectividad necesaria. | Los conflictos generalmente son atendidos, aunque su solución no siempre es a satisfacción de todos. | Los conflictos se atienden y se discuten de manera abierta. Se resuelven a satisfacción de todos. |

13. ¿Sabe el equipo cómo dar y recibir retroalimentación sin que la gente se ponga a la defensiva o se muestre combativa?

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
|  |  |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No se comparte la información. Si se llega a dar retroalimentación, pocas veces es constructiva y la gente se pone a la defensiva. | Se comparte ocasionalmente la información, pero hay poca retroalimentación. Cuando ésta se da, la gente tiende a ponerse a la defensiva. | Se comparte la información, pero en ocasiones se oculta. Se da una retroalimentación más o menos constructiva y la gente pocas veces se pone a la defensiva. | Generalmente se comparte la información y la retroalimentación procura ser clara, útil y oportuna. La gente está dispuesta a recibir retroalimentación, sin ponerse a la defensiva. | Continuamente se comparte la información y la retroalimentación es clara, útil y oportuna. La gente recibe de buena gana la retroalimentación, sin ponerse a la defensiva. |

14. ¿Qué tan bien colaboran los integrantes del equipo entre sí?

| | | | | |
|---|---|---|---|--|
|  |  |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Cada uno trabaja por su cuenta y no muestra disposición para colaborar. | Existe poco apoyo mutuo para el cumplimiento de las tareas. | La gente se apoya entre sí cuando se le presiona para que lo haga. | La gente generalmente se apoya entre sí para cumplir las tareas; se muestran dispuestos a colaborar con otros si así se les requiere. | La gente siempre se apoya entre sí para cumplir las tareas; se muestran sumamente dispuestos a colaborar con otros, ya que se les requiera o no. |

15. ¿Qué tanta cooperación y apoyo se da entre los líderes del equipo y sus colaboradores?

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La cooperación y apoyo entre líderes de equipo y colaboradores es prácticamente nula; no se ayudan entre sí. | Existe poca cooperación y apoyo entre líderes de equipo y colaboradores; solo se ayudan ocasionalmente. | Existe cierto nivel de cooperación y apoyo entre líderes de equipo y colaboradores; los integrantes del equipo más o menos se ayudan entre sí. | Hay cooperación y apoyo entre líderes de equipo y colaboradores; se muestran dispuestos a apoyarse entre sí. | Existe un alto grado de cooperación y apoyo entre líderes de equipo y colaboradores; se muestran sumamente dispuestos a apoyarse entre sí. |

16. ¿Está la gente dispuesta a tomar riesgos e intentar nuevas acciones en favor del mejoramiento del equipo?

| | | | | |
|---|---|---|--|--|
|  |  |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pocos muestran dispuestos a tomar riesgos y proponer nuevas ideas al equipo. Quienes se atreven a hacerlo son castigados. | Existe poca disposición para tomar riesgos y proponer nuevas ideas al equipo. | Existe cierta disposición para tomar riesgos y proponer nuevas ideas al equipo. | Existe disposición para tomar riesgos y proponer nuevas ideas al equipo. | Existe una gran disposición para tomar riesgos y continuamente se proponen nuevas ideas al equipo. |



| | | | | |
|---|---|--|--|---|
| 17. ¿Se dan tiempo los integrantes del equipo para sentarse a opinar y evaluar sobre qué tan bien se encuentran trabajando en conjunto? | | | | |
|  |  |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nonos detenemos a evaluar qué tan bien estamos haciendo las cosas. | Pocas veces nos detenemos a evaluar qué tan bien estamos haciendo las cosas. | De vez en cuando nos tomamos el tiempo para evaluar qué tan bien estamos haciendo las cosas. | Nos tomamos el tiempo para evaluar el desempeño del equipo y lo bien que estamos haciendo las cosas. | Con regularidad nos tomamos el tiempo para evaluar el desempeño del equipo y buscamos la mejor manera de hacer las cosas. |

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| 18. ¿Posee tu equipo las habilidades necesarias para trabajar bien de manera colectiva, así como para identificar problemas y tomar acciones correctivas? | | | | |
|  |  |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| El equipo carece de las habilidades necesarias para identificar problemas y tomar acciones correctivas. | El equipo no tiene suficientes habilidades para identificar problemas y tomar acciones correctivas. | El equipo posee algunas habilidades para identificar problemas y tomar acciones correctivas. | El equipo posee habilidades para identificar los problemas y tomar acciones correctivas. | El equipo posee las habilidades necesarias para identificar los problemas e implementar acciones conjuntas para elevar el desempeño. |

Copia en la 2ª columna tus respuestas.

| Pregunta | Respuesta | Variables medidas |
|----------|-----------|--|
| 1 | | ESTABLECER CLARAS Y MEDIBLES |
| 2 | | |
| 3 | | CLARIDAD EN LA ASIGNACIÓN DE TAREAS Y VINCULACIÓN DE ÉSTAS AL DESEMPEÑO DEL EQUIPO |
| 4 | | |
| 5 | | HACER USO DE PROCESOS EFECTIVOS EN LA TOMA DE DECISIONES |
| 6 | | |
| 7 | | EXIGIR EL COMPROMISO DE TODOS PARA GARANTIZAR UN ALTO DESEMPEÑO |
| 8 | | REALIZACIÓN DE JUNTAS EFECTIVAS |
| 9 | | CONSTRUIR CONFIANZA |
| 10 | | ESTABLECER CANALES DE COMUNICACIÓN ABIERTA |
| 11 | | |
| 12 | | MANEJO EFECTIVO DE CONFLICTOS |
| 13 | | |
| 14 | | LOGRAR LA COLABORACIÓN Y EL RESPETO MUTUO |
| 15 | | |
| 16 | | COMPROMETERSE A TOMAR RIESGOS Y SER INNOVADORES |
| 17 | | COMPROMETERSE A CONSOLIDAR LA SOLIDEZ DEL EQUIPO |
| 18 | | |

ANEXO N.

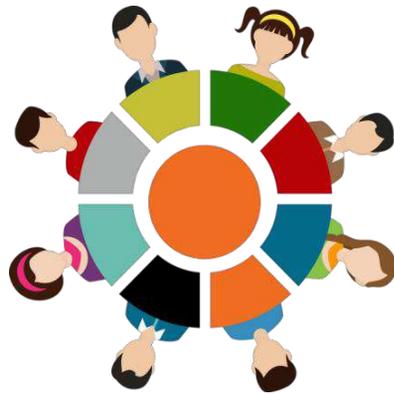
Cuestionario de Estilos de Cultura Organizacional¹

Nombre _____

PRIMERA SECCIÓN: Siguiendo la escala de respuestas que se te presenta a continuación, en cada una de las siguientes afirmaciones anota el número que corresponda a la opción que mejor describa cómo es tu organización:

| ESCALA DE RESPUESTAS | | | | | |
|----------------------|---|-------------------------------------|--|------------------------------|---|
| Anota un... | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Si la afirmación... | en gran medida describe a tu organización | describe bastante a tu organización | más o menos describe a tu organización | describe poco a organización | describe nada o casi nada a tu organización |

| | | |
|----|--|--|
| 1 | Esta organización se enfoca en LA COLABORACIÓN Y LA CONFIANZA MUTUA. | |
| 2 | Esta organización se enfoca en LA COMPASIÓN Y LA TOLERANCIA | |
| 3 | Esta organización se enfoca en LA EXPLORACIÓN Y LA CREATIVIDAD | |
| 4 | Esta organización se enfoca en LO EMOCIONANTE Y DIVERTIDO | |
| 5 | Esta organización se enfoca en EN LA VICTORIA Y EL LOGRO | |
| 6 | Esta organización se enfoca en LA FUERZA Y LA AUDACIA | |
| 7 | Esta organización se enfoca en LA PLANEACIÓN Y LA CAUTELA | |
| 8 | Esta organización se enfoca en LA ESTRUCTURA Y LA ESTABILIDAD | |
| 9 | Esta organización es como UNA GRAN FAMILIA | |
| 10 | Esta organización es como UNA CAUSA O COMUNIDAD IDEALISTA | |
| 11 | Esta organización es como UN PROYECTO DINÁMICO | |
| 12 | Esta organización es como UNA CELEBRACIÓN | |
| 13 | Esta organización es como UN LUGAR APEGADO AL MÉRITO | |
| 14 | Esta organización es como UN ESPACIO COMPETITIVO | |
| 15 | Esta organización es como UNA OPERACIÓN CUIDADOSAMENTE PLANEADA | |
| 16 | Esta organización es como UNA MAQUINARIA BIEN ACEITADA | |



Al terminar de responder, pasa a la 2ª sección...

Traducido y adaptado por el Dr. Raúl González Pinto de: Groysberg, B., Lee, J., Price, J., Cheng, Y. (Enero-febrero, 2018). "The leader's guide to corporate culture: How to manage the eight critical elements of organizational life". *Harvard Business Review*. ESTA TRADUCCIÓN Y ADAPTACIÓN NO PERSIGUE FINES DE LUCRO. SU PROPÓSITO ES MERAMENTE EDUCATIVO Y ACADÉMICO.

SEGUNDA SECCIÓN: Evalúa las siguientes 8 afirmaciones de acuerdo con lo bien que describa cada una cómo es tu organización. A la que mejor la describa otórgale 8 puntos; a la 2ª más cercana a cómo es, dale 7 puntos; a la 3ª más cercana, 6 puntos... y así sucesivamente hasta llegar a la que menos describe su manera de ser, a la que solo le darás 1 punto. **No se puede repetir ninguno de los números ni puede haber empates.** Ejemplo:



DESCRIBE MEJOR A ESTA ORGANIZACIÓN →



LA QUE MENOS LA DESCRIBE →

| Puntos que le otorgas a cada afirmación (8 a la + cercana) | LAS 8 AFIRMACIONES |
|--|--|
| 6 | TURQUESA: Un lugar amistoso, cálido y de colaboración plena en el que la gente se apoya entre sí. Es como pertenecer a una gran familia. |
| 2 | VERDE: Un lugar lleno de compasión y tolerancia en el que la gente trata de hacer el bien pensando a largo plazo en el futuro del mundo. |
| 8 | AMARILLO: Un lugar inventivo y de mente abierta en el que la gente está llena de nuevas ideas y explora novedosas alternativas. |
| 3 | NARANJA: Un lugar alegre y festivo en el que la gente tiende a hacer aquello que le hace sentir feliz. Es como estar en una celebración o en una fiesta. |
| 5 | ROJO: Un lugar orientado a resultados y en el que se reconocen los méritos. La gente se muestra dispuesta a lograr su mejor desempeño. |
| 7 | MARRÓN: Un lugar competitivo en el que la gente se esfuerza por obtener una ventaja personal. |
| 4 | MORADO: Un lugar predecible en el que la gente tiende irse a la segura y piensa las cosas con todo cuidado. |
| 1 | AZUL: Un lugar ordenado en el que la gente tiende a seguir las reglas y se empeña en poder encajar. |

RESPONDE AQUÍ:

| Puntos que le otorgas a cada afirmación (8 a la más cercana, 7 a la siguiente, etc.) | LAS 8 AFIRMACIONES |
|--|--|
| | TURQUESA: Un lugar amistoso, cálido y de colaboración plena en el que la gente se apoya entre sí. Es como pertenecer a una gran familia. |
| | VERDE: Un lugar lleno de compasión y tolerancia en el que la gente trata de hacer el bien pensando a largo plazo en el futuro del mundo. |
| | AMARILLO: Un lugar inventivo y de mente abierta en el que la gente está llena de nuevas ideas y explora novedosas alternativas. |
| | NARANJA: Un lugar alegre y festivo en el que la gente tiende a hacer aquello que le hace sentir feliz. Es como estar en una celebración o en una fiesta. |
| | ROJO: Un lugar orientado a resultados y en el que se reconocen los méritos. La gente se muestra dispuesta a lograr su mejor desempeño. |
| | MARRÓN: Un lugar competitivo en el que la gente se esfuerza por obtener una ventaja personal. |
| | MORADO: Un lugar predecible en el que la gente tiende irse a la segura y piensa las cosas con todo cuidado. |
| | AZUL: Un lugar ordenado en el que la gente tiende a seguir las reglas y se empeña en poder encajar. |

Cuestionario de Estilos de Vida Organizacional

TABULACIÓN DE RESULTADOS

Nombre _____

PRIMERA SECCIÓN



| | ANOTA AQUÍ EL NÚMERO DE LO QUE RESPONDISTE EN LA PÁG 1. | En la tabla de abajo anota la suma de puntos de cada color. |
|----|---|---|
| 1 | | TURQUESA |
| 2 | | VERDE |
| 3 | | AMARILLO |
| 4 | | NARANJA |
| 5 | | ROJO |
| 6 | | MARRÓN |
| 7 | | MORADO |
| 8 | | AZUL |
| 9 | | TURQUESA |
| 10 | | VERDE |
| 11 | | AMARILLO |
| 12 | | NARANJA |
| 13 | | ROJO |
| 14 | | MARRÓN |
| 15 | | MORADO |
| 16 | | AZUL |



| | TURQUESA | VERDE | AMARILLO | NARANJA | ROJO | MARRÓN | MORADO | AZUL |
|---|----------|-------|----------|---------|------|--------|--------|------|
| ANOTA AQUÍ LA SUMA DE PUNTOS DE CADA COLOR DE LA TABLA DE ARRIBA | | | | | | | | |
| ANOTA AQUÍ CUÁNTOS PUNTOS LE DISTE A CADA COLOR EN LA TABLA DE LA 2ª SECCIÓN DEL TEST | | | | | | | | |
| Suma aquí los puntos de cada columna. Encierra en un círculo tus 3 resultados más altos | | | | | | | | |

¡Gracias por tu colaboración!

ANEXO O.

Test de visualización organizacional

Nombre: _____ Área: _____

Favor de responder TODAS las preguntas de acuerdo con la hipotética situación que a continuación se plantea: **IMAGINEMOS QUE LA EMPRESA "Grupo Once" ES UNA PERSONA. Supongamos que alguien abre la puerta y escuchas que esta persona dice "Hola, soy la GRUPO ONCE, ¿puedo pasar?"... ¿Cómo te imaginas a esta persona?**

1. ¿Te imaginas que esta persona es
- hombre
- o es
- mujer
- ?

| | |
|--------|-------|
| Hombre | Mujer |
|--------|-------|

2. ¿En qué rango de
- edad
- ubicarías a este hombre o mujer llamado Grupo Once? Marca con una cruz la opción que mejor represente cómo visualizas a esta persona (A, B, C, D, E)

| | | |
|----------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| A. Niño/a | B. Adolescente | C. Joven adulto: 20-35 años |
| D. Adulto en madurez: 35-59 años | E. Adulto mayor: 60 o más años | |

3. ¿Cómo es físicamente esta persona llamada
- Grupo Once**
- ? En cada una de las filas siguientes (A, B, C, D) marca con una cruz la opción que mejor represente cómo visualizas a esta persona.

| | | | |
|--|----------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| A | Es de estatura "normal". | Es una persona alta. | Es de baja estatura. |
| B | Su peso es "normal". | Tiene sobrepeso. | Es una persona delgada. |
| C | Es de piel clara. | Es morena. | |
| D | Es de apariencia "normal". | Es una persona apuesta. | Es una persona poco agraciada. |
| ¿Hay alguna otra característica o características físicas que identifiques en esta persona? (FAVOR DE ANOTAR) | | | |

4. ¿Cómo es la
- personalidad
- o
- manera de ser
- de esta persona llamada Grupo Once? Anota tres de las características que a tu parecer mejor la describirían:

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

5. ¿Qué tipo de ropa te imaginarías que acostumbra vestir esta persona llamada
- Grupo Once**
- ? Señala la opción correspondiente:

| | | |
|--|---|-------------------|
| A) Viste con <u>buen gusto</u> , es elegante: sabe cuidar su apariencia. | B) "Fachosa", no sabe cómo vestir o no le interesa. | C) Otra (ANOTAR): |
|--|---|-------------------|

CONTINÚA...

6. ¿Cuál es la condición de salud de esta persona llamada **Grupo Once**? Selecciona la opción que mejor la describa:

| | | |
|--|--|---|
| A) Es una persona sumamente <u>saludable</u> . | B) Padece de <u>algunos problemas</u> de salud. Por ejemplo: | C) Es una persona con <u>serios problemas</u> de salud: Por ejemplo, padece de: |
|--|--|---|

7. AHORA IMAGINEMOS que este individuo llamado **Grupo Once** no es una persona, sino UN ANIMAL. ¿Qué animal te imaginas que sería? (ANÓTALO)

8. Menciona tres palabras que describan cómo es este animal, ya sea físicamente o en sentido figurado:

9. IMAGINEMOS AHORA que este individuo llamado **Grupo Once** no es una persona, sino UN OBJETO O COSA. ¿Qué objeto o cosa te imaginas que sería? (ANÓTALO)

10. Si tuvieses el poder de transformar a este individuo en UN OBJETO O COSA DIFERENTE al que imaginaste en la pregunta anterior. ¿En qué objeto o cosa lo transformarías para que fuese una mejor persona? (ANÓTALO)

¡Gracias por hacer uso de tu imaginación en este ejercicio!

ANEXO P.**CUESTIONARIO DE CAPITAL PSICOLÓGICO DE 12 REACTIVOS (PCQ12)**

(Traducción al español: Raúl González Pinto)

Nombre: _____ Área: _____

INSTRUCCIONES: Abajo encontrarás doce afirmaciones con las cuales podrías estar o no de acuerdo. Haciendo uso de la siguiente escala anota el número e indica tu nivel de acuerdo o desacuerdo con cada una.

| | | | | | |
|-------------------|---------------|-----------------------|--------------------|------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Muy en desacuerdo | En desacuerdo | Un poco en desacuerdo | Un poco de acuerdo | De acuerdo | Muy de acuerdo |

| | Afirmación | Respuesta |
|----|--|------------------|
| 1 | Siento confianza de representar a mi área de trabajo en juntas con la gerencia. | |
| 2 | Siento confianza de contribuir a las discusiones sobre la estrategia de la compañía. | |
| 3 | Siento confianza de presentar la información a un grupo conformado por mis colegas. | |
| 4 | Si se me atoraran las cosas en el trabajo, puedo pensar en muchas maneras de salir adelante. | |
| 5 | Ahora mismo puedo verme como alguien sumamente exitoso en el trabajo. | |
| 6 | Puedo pensar en muchas maneras de cumplir mis metas en el trabajo. | |
| 7 | En la actualidad estoy cumpliendo con las metas que me he puesto en el trabajo. | |
| 8 | Puedo "actuar por mi cuenta" en el trabajo cuando tengo que hacerlo. | |
| 9 | Generalmente tomo con calma las cosas estresantes en el trabajo. | |
| 10 | Puedo salir adelante cuando las cosas se ponen difíciles en el trabajo, porque ya he experimentado dificultades antes. | |
| 11 | Siempre busco el lado positivo de las cosas en lo referente a mi trabajo. | |
| 12 | Me siento optimista de lo que me sucederá en el futuro en lo referente al trabajo. | |

Bibliografía: Luthans, F., Avolio, B., Avey, L. B. & Norman, S.M. (2007). "Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction". *Personnel Psychology*, 60, 541-572.

ENCUESTA SOBRE ENGAGEMENT DEL KENEXA RESEARCH INSTITUTE

Instrucciones: Responde, de acuerdo con la siguiente escala, las siguientes frases relacionadas con tu trabajo.

| | | Definitivamente no | No/No lo creo | No estoy seguro/a | Creo que sí | Sí, sin ninguna duda |
|---|--|---------------------------|----------------------|--------------------------|--------------------|-----------------------------|
| 1 | Me siento orgulloso/a de decirle a la gente que trabajo en esta empresa. | | | | | |
| 2 | En términos generales, me siento altamente satisfecho/a con mi empresa como un lugar donde trabajar. | | | | | |
| 3 | Yo le recomendaría este lugar a otros como un buen lugar para trabajar. | | | | | |
| 4 | Pienso en trabajar aquí por mucho tiempo en vez de ir a buscar empleo en otro lado. | | | | | |

