



Formación Universitaria

E-ISSN: 0718-5006

citrevistas@gmail.com

Centro de Información Tecnológica

Chile

Barra, Ana M.; Gómez, Nelly M.

Análisis del Rendimiento Organizacional a través del Modelo Gratton. Caso Aplicado a  
una Carrera de Pregrado de una Universidad Estatal Chilena

Formación Universitaria, vol. 6, núm. 4, 2013, pp. 39-47

Centro de Información Tecnológica

La Serena, Chile

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=373534465005>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## **Análisis del Rendimiento Organizacional a través del Modelo Gratton. Caso Aplicado a una Carrera de Pregrado de una Universidad Estatal Chilena**

**Ana M. Barra<sup>(1)</sup> y Nelly M. Gómez<sup>(2)</sup>**

Universidad del Bío-Bío, (1) Facultad de Ciencias Empresariales, (2) Facultad de Ciencias, Avda. Collao 1202, CP 4051381 Concepción-Chile (e-mail: abarra@ubiobio.cl; ngomez@ubiobio.cl).

*Recibido Mar. 06, 2013; Aceptado Abr. 29, 2013; Versión final recibida Jun. 01, 2013*

---

### **Resumen**

En el presente estudio se analiza la relación existente entre el *Rendimiento* o resultado organizacional y los *Puntos Calientes* en una carrera de pregrado en la Universidad del Bío-Bío en Chile. Dadas las competencias de aspectos organizacionales ya adquiridas por los estudiantes de la carrera ingeniería comercial, la población muestreada estuvo constituida por los 260 estudiantes de los tres últimos niveles de la carrera. De ésta se obtuvo una muestra probabilística de 154 individuos correspondiente al 60% de la población. Para lograr los objetivos se aplicó un instrumento de 26 ítems que está estructurado en base a las dimensiones que constituyen el Modelo Gratton. El análisis del modelo Gratton mostró el surgimiento de *Puntos Calientes* principalmente de la relación entre el propósito vivificante y la capacidad productiva, dadas por las competencias, habilidades y destrezas, que llevarán a las personas a ser más productivas.

*Palabras clave:* *rendimiento organizacional, competencias, población, puntos calientes, modelo Gratton.*

## **Analysis of the Organizational Performance through the Gratton Model. Application to an Undergraduate Career of a Chilean Public University**

### **Abstract**

This study analyses the relationship that exists between the *Performance* or organizational results and the *Hot Spots* in an undergraduate career of the Universidad del Bío-Bío in Chile. Given the competencies in organizational aspects already acquired by the students of Commercial Engineering, the sampled population was formed by the 260 students in the last 3 years of the career. From this sample, a probabilistic sample of 154 students, corresponding to 60% of the population was obtained. In order to accomplish the goals, an instrument of 26 items was applied, that is structured based on the dimensions that constitute the Gratton model. The analysis of the Gratton model showed that the emergence of *Hot Spots* mainly originated from the relationship between the life-giving purpose and the productive capacity, given by the skills, competencies and abilities that will lead people to be more productive.

*Keywords:* *organizational performance, competences, population, hot spots, Gratton model*

## INTRODUCCIÓN

Dado que el análisis del Rendimiento es un tema recurrente y continuo en las organizaciones, se puede decir que hoy en día no existe una única explicación para abordar este tema. Producto de lo anterior, este estudio se enfoca desde una perspectiva distinta y desarrollada a través del Modelo Gratton (2008), donde sus componentes y variables sirven para explicar los resultados obtenidos del proceso de planificación estratégica de los directivos de la unidad en estudio (la carrera de Ingeniería Comercial) y de las percepciones de los alumnos que cursan la carrera.

El análisis de la obtención de un mayor Rendimiento o mejoramiento del mismo es una preocupación recurrente en todas las organizaciones y por tanto se considera relevante la exploración de ciertas variables que conducen a lograr un aumento en el valor de la organización, como también a tratar de disminuir las brechas resultantes entre lo planificado y lo obtenido. El aumento de valor se relaciona con el Rendimiento o resultados que los alumnos visualizan de su carrera y que los directivos de la misma han abordado a través del proceso de planificación estratégica, entre otros. La importancia del Modelo Gratton se centra en aumentar el Rendimiento de las organizaciones focalizado en el estudio del comportamiento de las personas a fin de llegar a un mejoramiento de los resultados. Este estudio tiene por objetivo analizar las variables Rendimiento de una organización y la generación de los "Puntos Calientes" en una carrera de pregrado, y la relación existente entre ellos.

Existen numerosos trabajos en dirección estratégica que versan sobre Rendimiento de la organización; evidentemente que considerar solo el Rendimiento económico es una idea un tanto limitada para el presente estudio. De investigaciones realizadas acerca de Dirección estratégica y de trabajos efectuados en organizaciones, se opta por elegir los más claros para ser contestados por las personas, es por esto que se incorporan ítems que pretenden medir la eficacia, la eficiencia y la dinámica competitiva. (Suñe, 2004).

La dinámica competitiva se puede medir de muchas maneras, pero una forma objetiva y concreta para este estudio trata sobre los cambios necesarios que se deben hacer en las estrategias (renovación de estrategias), para lograr los objetivos de la organización; este cambio debe realizarse durante el proceso de planificación y al término de ella (Barra, 2007). Otra forma de medir el Rendimiento es a través de las innovaciones que provocan los resultados del proceso de planificación ya sea al interior de la organización como en los actores y variables del entorno; en definitiva la capacidad de innovar del proceso (Barra, 2007). La flexibilidad organizativa es otra variable para medir el Rendimiento, además es de fácil entendimiento por las personas a ser encuestadas.

En definitiva, las variables a considerar para medir el Rendimiento son variadas, pero las más conocidas son la eficiencia, la eficacia, la dinámica competitiva y la efectividad, entendiendo por esta última el "hacer bien", que se refiere al cuidado con las personas, cuidado con el medio ambiente, compromiso con el país y responsabilidad social (Arata & Arata, 2008). Peter Druker (1999), dice que "un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva". "Eficiencia" es hacer las cosas bien. "Eficacia" es hacer las cosas debidas. Otras variables explicativas del Rendimiento de la organización se pueden centrar en la exploración de conocimiento, la explotación del mismo, el aumento de la capacidad productiva, la innovación en los procesos, la eficiencia, la eficacia, la competitividad entre otros.

## LOS "PUNTOS CALIENTES" Y EL MODELO GRATTON

Antes de conocer los componentes del modelo, es necesario explicar las condiciones que deben existir en una organización para que surjan los "Puntos Calientes".

Los "Puntos Calientes" nacen por selecciones individuales y colectivas, cuando se siente curiosidad y entusiasmo. Puede prepararse el terreno, poner en su sitio los elementos requeridos y hacer las preguntas que apasionen. Se puede estimular la aparición de "Puntos Calientes" si varía sutilmente la estructura organizacional, los procesos y las maneras en que se toman las decisiones y se asignan los recursos, de esta forma surgen las mejores prácticas como también los procesos distintivos de la organización.

El autor García (2009), afirma que es importante tener en cuenta que los "Puntos Calientes" son un fenómeno espontáneo que no se puede imponer o controlar desde la cúpula de la organización. Sin embargo, sus dirigentes sí pueden favorecer su aparición creando un contexto propicio a través del diseño de estructuras, procesos y tareas, mediante su estilo de liderazgo, favoreciendo el desarrollo de relaciones y la implantación de prácticas resonantes, o, sobre todo, preocupándose por asegurar que en el seno de la organización tengan lugar los debates de los que puede surgir la "chispa" que encienda la energía

acumulada en el interior de los "Puntos Calientes". Sin duda un interesante modelo conceptual que a más de uno le puede servir de fuente de inspiración.

Por otra parte, en el Diario Abierto (2011) y referente al artículo "Las empresas deberán apoyar a los equipos virtuales y aprender el trabajo en colaboración que favorecen las TIC", se expresa que la filosofía de Gratton relacionada con "el movimiento de "Puntos Calientes", se ha convertido en el foco de una comunidad global de miles de personas apasionadas por trasladar la energía y la innovación a los miembros de las empresas. Y su filosofía ha logrado llamar la atención de no pocas organizaciones interesadas en aplicarla. No en vano General Electric y el propio Ministerio de Trabajo británico son dos de los principales clientes de esta experta.

En cambio, las autoras Erickson y Gratton (2007), se refieren al artículo denominado "Qué significa trabajar aquí", donde las autoras afirman que "las personas se convertirán en empleados profundamente comprometidos y de largo plazo en su empresa solo si su experiencia de trabajos es la que ellos esperan que sea y si los valores y atributos de su compañía se ajustan a los de ellos".

Y por último, en el libro de Gratton (2012), "Prepárate: el futuro del trabajo ya está aquí", la autora se refiere a la velocidad a la que el trabajo está cambiando, lo cual tiene un gran impacto en la vida de las personas. Este libro analiza las cinco fuerzas que van a cambiar durante los próximos diez años la manera en que trabajamos: la globalización, la sociedad, la demografía, la tecnología y la energía. Identifica las 32 tendencias que marcarán los cambios y da consejos sobre cómo prepararse.

El Modelo Gratton se centra en cuatro aspectos que son los siguientes: 1) La existencia de una mentalidad cooperadora, 2) La expansión de los límites de los grupos con mentalidad cooperadora, 3) Crear y aportar sentido, y 4) Saber traducir este combustible emocional en una importante capacidad productiva.

Actualmente este modelo se interpreta, no obstante los variados casos tratados en sus distintos trabajos, todavía con un enfoque más exploratorio que confirmatorio. Se necesitan más investigaciones de diversos casos para que se pudiera confirmar su modelo teórico.

1. *La mentalidad cooperadora*, se refiere a la valoración que otorgan los individuos de trabajar juntos, de esta forma se contribuye a la innovación, el aprendizaje, conocimientos compartidos y percepciones.

Si la cooperación no se valora, el potencial intelectual y emocional se interioriza hacia el desarrollo personal del individuo, en vez de volcarse hacia fuera, hacia el desarrollo de la organización.

2. *La expansión de los límites*, se refiere al alcance y profundidad de las relaciones dentro de una organización, como también a la necesidad del establecimiento de redes para mejorar el funcionamiento y Rendimiento de algunas unidades, o bien para la consecución de los objetivos organizacionales. En este caso se crea valor cuando los miembros explotan y comparten conocimientos que ya tienen, en el caso que las personas pertenezcan a la organización o en su defecto hay una exploración del conocimiento cuando se incorpora el conocimiento de integrantes de redes externas.

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

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

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

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

### *Descripción de la muestra*

La población objetivo de estudio comprende a los alumnos de la carrera de Ingeniería Comercial que se desarrolla en base a una malla curricular de cinco años de duración. La población muestreada comprende a 260 individuos, de la cual se toma una muestra probabilística con 95% de confianza, un error de estimación de 5,05% y varianza máxima. Lo que corresponde a 154 individuos, de ambos sexos que cursan entre los años 3º a 5º de la carrera. Para la selección de los individuos, se aplicó muestreo aleatorio simple.

*Hipótesis de la investigación*

$H_0$ : La percepción de los estudiantes encuestados en relación al Rendimiento de la organización es independiente de la probabilidad del surgimiento de un “Punto Caliente”.

$H_1$ : La percepción de los estudiantes encuestados en relación al Rendimiento de la organización es dependiente de la probabilidad del surgimiento de un “Punto Caliente”.

*Instrumento de medida*

El Instrumento de medida utilizado para este trabajo es un cuestionario compuesto de 26 ítems.

Tabla 1: Información del Instrumento.

Número de ítems	Dimensiones	Tipo de respuesta
1-6	Mentalidad Cooperadora: 6 ítems	Escala Likert de 1 a 5 Totalmente en Desacuerdo hasta Totalmente de Acuerdo
7-12	Expansión de los límites 6 ítems	Escala Likert de 1 a 5 Totalmente en Desacuerdo hasta Totalmente de Acuerdo
13-15	Propósito Vivificante 3 ítems	Escala Likert de 1 a 5 Totalmente en Desacuerdo hasta Totalmente de Acuerdo
16-21	Alcance de la Capacidad Productiva 6 ítems	Escala Likert de 1 a 5 Totalmente en Desacuerdo hasta Totalmente de Acuerdo
22-26	Rendimiento. 5 ítems, que comprenden medidas de eficacia, eficiencia y dinámica competitiva	Escala Likert de 1 a 5 Totalmente en Desacuerdo hasta Totalmente de Acuerdo

*Aplicación del Instrumento*

La aplicación del instrumento de medida se realizó en las salas de clases donde se encontraban reunidos los alumnos.

*Análisis de datos*

Una vez recolectados los datos, se utilizó el paquete estadístico SPSS 18.0 para el análisis de los mismos. El análisis incluye un resumen descriptivo de los datos, la estimación de la probabilidad del surgimiento de un “Punto Caliente”, las correlaciones entre las variables, pruebas de independencia a través de tablas de contingencia y test Chi- cuadrado, y por último el análisis de correspondencia entre el Rendimiento Promedio y la Probabilidad estimada de un “Punto Caliente”.

**RESULTADOS**

Para iniciar el análisis se asignó una sigla a cada una de las dimensiones a objeto de facilitar su lectura (Tabla 2).

Tabla2:Nombres de las variables y siglas.

	Nombre variable	Sigla
I	Puntuación total de Apalancamiento de la mentalidad cooperadora	PTmc
II	Puntuación total de Apalancamiento de la expansión de los límites	PTel
III	Puntuación total de apalancamiento del propósito vivificante	PTpv
IV	Puntuación total capacidad productiva	PTcp
V	Puntuación promedio Rendimiento	PPr

Con base en la tabla 3, se puede observar los siguientes resultados:

En promedio la puntuación total de Apalancamiento de la mentalidad cooperadora, expansión de los límites y Propósito vivificante es de 11 puntos, indicando este valor que los alumnos del estudio se encuentran en un clima de confianza y relaciones que les hacen estar cerca del surgimiento de los “Puntos Calientes”, es decir de ser más productivos e innovadores, de explotar mejor sus conocimientos e involucrarse mejor en sus tareas ya que las encuentran excitantes e interesantes.

Se obtienen 10 puntos promedio en puntuación total capacidad productiva, lo que indica que los encuestados (estudiantes) están dispuestos y trabajan en equipo, ya que tienen destrezas y actitudes similares.

En promedio la percepción del Rendimiento de los estudiantes es de 3 puntos, indicando este valor que el grupo objeto de estudio manifiesta estar ni en acuerdo ni en desacuerdo en cada uno de los ítems correspondientes a Rendimiento.

Tabla3: Estadísticos descriptivos por variable.

Estadística	PTmc	PTel	PTpv	PTcp	PPr
Mínimo	6	6	4	4	1
Máximo	15	15	15	15	5
Mediana	12	12	11	11	3
Media	11,4	11,4	10,7	10,3	3,3
Desviación típica	1,79	2,06	2,33	2,13	0,64

En base en la tabla 4 se observan los siguientes resultados:

Existe una correlación alta entre las puntuaciones totales de apalancamiento del propósito vivificante y capacidad productiva y una correlación moderada entre el resto de las variables referentes a “Puntos Calientes”.

Existe una correlación moderada entre el Rendimiento promedio y cada uno de los factores referentes a “Puntos Calientes”, destacándose una correlación significativa entre Alcance de la Capacidad Productiva y puntuación promedio en el Rendimiento (\*\* v-p < 0,001, estadísticamente significativo al nivel de 1%)

Se puede observar en la tabla que el valor-p en cada una de las variables analizadas es menor a 0,001 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe relación (asociación) entre cada una de estas variables (factores).

Tabla 4: Coeficiente de correlación de Spearman.

Correlaciones		PTmc	PTel	PTpv	PTcp	PPr
PTmc	Correlación	1	0,52**	0,48**	0,55**	0,41**
	valor-p	-	0,00	0,00	0,00	0,00
PTel	Correlación	0,52**	1	0,49**	0,57**	0,53**
	valor-p	0,00	-	0,00	0,00	0,00
PTpv	Correlación	0,48**	0,49**	1	0,68**	0,55**
	valor-p	0,00	0,00	-	0,00	0,00
PTcp	Correlación	0,55**	0,57**	0,68**	1	0,57**
	valor-p	0,00	0,00	0,00	-	0,00
PPr	Correlación	0,41**	0,53**	0,55**	0,57**	1
	valor-p	0,00	0,00	0,00	0,00	-

Se presenta la estimación de la probabilidad de “Punto Caliente” (Tabla 5) para el grupo encuestado, en relación a la carrera. Para el cálculo se siguió la metodología presentada por Lynda Gratton, se observa que, a partir de lo declarado por los encuestados, el 42,2% percibe que existe alguna probabilidad de que surjan “Puntos Calientes” productivos en la carrera.“Puntos Calientes” definido como el espacio para el entusiasmo y la creatividad (Granica, 2008)

Probabilidad de “Punto Caliente”:

$$\text{Probabilidad del punto caliente} = (\text{PTmc} * \text{PTel} * \text{PTpv} * \text{PTcp} / 100) \quad (1)$$

Tabla 5: Distribución porcentual probabilidad de puntos caliente.

Escala	Interpretación	Frecuencia	Porcentaje
0 - 99	Poca probabilidad de que surjan “Puntos Calientes” productivos (Pp)	43	27,9
100 - 199	Alguna probabilidad de que surjan “Puntos Calientes” productivos (Ap)	65	42,2
200 - 500	Alta probabilidad de que surjan “Puntos Calientes” productivos (Tp)	46	29,9
		154	100%

En lo que sigue se hace un estudio de asociación entre la percepción de los encuestados y las categorías de probabilidad de “Puntos Calientes”. Para ello se presenta una tabla de contingencia y una prueba Chi – cuadrado de independencia (Tabla 6).

Se contrastan las hipótesis planteadas anteriormente

El análisis permite concluir que hay dependencia entre la percepción de los estudiantes en cuanto al Rendimiento de la organización y la probabilidad de “Punto Caliente” que la carrera presenta ( $v - p < 0,0001$ ).

Tabla 6:Tabla de contingencia Rendimiento promedio versus probabilidad de “Punto Caliente”.

		Promedio Rendimiento			Total
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	
Probabilidad de “Punto Caliente”	Pp Recuento	12	27	4	43
	% del total	7,8%	17,5%	2,6%	27,9%
Ap Recuento	2	42	21	65	
	% del total	1,3%	27,3%	13,6%	42,2%
Tp Recuento	0	10	36	46	
	% del total	,0%	6,5%	23,4%	29,9%
Total		14	79	61	154
		% del total	9,1%	51,3%	39,6%
					100,0%

Tabla 7: Prueba Chi-cuadrado Rendimiento promedio versus probabilidad de “Punto Caliente”.

Chi-cuadrado	89,771
GDL	34
valor-p	< 0,0001
alfa	0,05

Con base en la figura 1 presenta la distribución de frecuencias para la percepción del Rendimiento que declaran los encuestados.

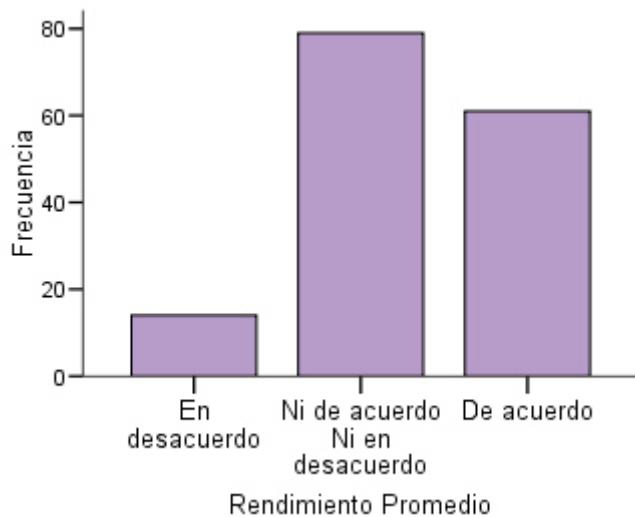


Fig. 1: Distribución porcentual para la percepción de los encuestados con respecto al Rendimiento de la organización.

El análisis de correspondencia siguiente muestra la posición de los encuestados en cada una de las categorías de probabilidad de “Puntos Calientes”

#### Análisis de correspondencia:

Con base en la figura 2 se vuelve a poner de manifiesto las relaciones de dependencia existentes entre las dos variables ya comentadas al analizar la prueba Chi- cuadrado. Así se observan las siguientes agrupaciones:

Grupo 1: Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NAND) - Alguna probabilidad de que surjan “Puntos Calientes” productivos (Ap).

Grupo 2: En desacuerdo (ED) - Poca probabilidad de que surjan “Puntos Calientes” productivos (Pp).

Grupo 3: De acuerdo (DA) - Alta probabilidad de que surjan “Puntos Calientes” productivos (Tp).

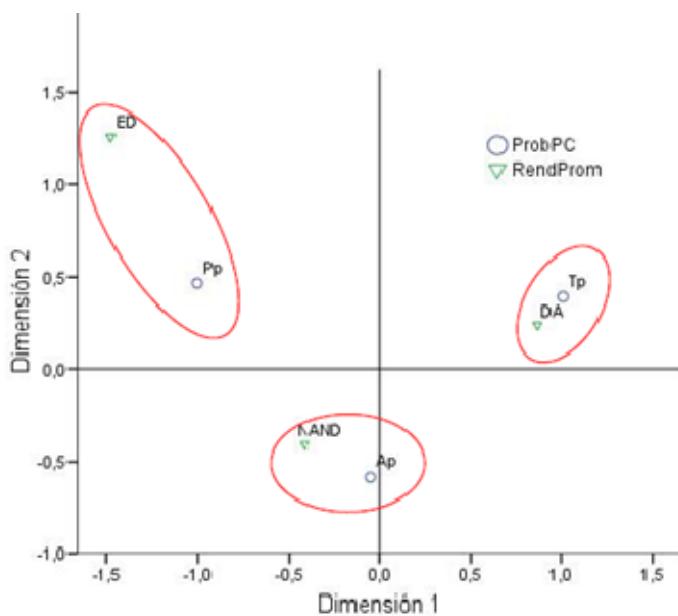


Fig. 2: Análisis de correspondencia simple Rendimiento promedio versus probabilidad de un “Punto Caliente”.

## CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos y de su análisis, y considerando que el objetivo central de este estudio fue analizar las variables Rendimiento de una organización y la generación de los “Puntos Calientes” en una carrera de pregrado, y la relación existente entre ellas, se puede concluir que:

En relación al Rendimiento los encuestados no se identifican plenamente con los componentes que determinan dicha variable, que dicen relación con la eficacia, eficiencia, velocidad de evolución de la unidad de estudio.

Al analizar la correlación de los ítems componentes de los “Puntos Calientes”, se observa que existe una correlación alta entre el Propósito Vivificador y la Capacidad Productiva y una correlación moderada entre el resto de las variables.

Existe una correlación moderada entre el Rendimiento promedio y cada uno de los factores referentes a “Puntos Calientes”, sin embargo es importante mencionar que existe una correlación significativa entre la Capacidad Productiva y el Rendimiento.

En cuanto a la percepción de los encuestados referida a la probabilidad de surgimiento de “Puntos Calientes”, con base en la tabla 6 y a través de la prueba Chi-cuadrado, se constata que hayasociaciónentre la percepción de los estudiantes en cuanto al Rendimiento de la organización y la probabilidad de surgimiento de “Puntos Calientes”en la carrera, lo que queda corroborado también por el análisis de correspondencia.

En síntesis, el análisis de los componentes del modelo Gratton: mentalidad cooperadora, expansión de los límites, propósito vivificador y capacidad productiva y su relación y aplicación a una carrera de pregrado de una universidad, ha mostrado que el surgimiento de “Puntos Calientes” en esta organización (carrera), puede surgir principalmente de la relación entre el propósito vivificador y la capacidad productiva, encontrando gran fortaleza en las relaciones que se dan entre las personas y la satisfacción de realizar tareas que les son atractivas y que dadas sus competencias, habilidades y destrezas, los llevarán a ser productivos en el sentido de poder resolver conflictos, y sincronizar el tiempo de sus tareas.

## REFERENCIAS

Aceves, V. *Dirección Estratégica*.1<sup>a</sup> edición, México: McGraw-Hill (2004).

Anthony, R. N., y Govindarajan, V. *Sistemas de Control de Gestión*. 10<sup>a</sup> edición, España: McGraw-Hill (2003).

Barra, A.M .*Influencias del Aprendizaje Organizacional en la obtención de Ventajas Competitivas: aplicación al sector industrial pesquero chileno exportador de salmón a la Unión Europea*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona, España (2007).

Diarioaberto, *Las empresas deberán apoyar a los equipos virtuales y aprender el trabajo en colaboración que favorecen las TIC* (2011), <http://www.diarioaberto.es/56893/%E2%80%9Clas-empresas-deberan-apoyar-a-los-equipos-virtuales-y-aprender-el-trabajo-en-colaboracion-que-favorecen-las-tic%E2%80%9D>, Acceso 21 de mayo (2013).

Druker, P. *Los desafíos de la Administración en el siglo XXI*. Argentina: Sudamericana (1999).

Erickson, T. y Gratton, L, *Qué significa trabajar aquí*, Harvard Business Review, ISSN: 0717-9952 (en línea), 85(3), 78-86 (2007). <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2304504>. Acceso: 21 de mayo (2013).

Fernández, R. A. .*Dirección y Planificación Estratégicas en las empresas y organizaciones*. 1<sup>a</sup> ed., España: Ediciones Díaz de Santos S.A (2004).

Garcia, S., *El blog de Santi García* (2009), <http://www.santigarcia.net/2009/08/los-puntos-calientes-de-lynda-gratton.html>. Acceso 21 de mayo (2013).

Gratton, L. “*Puntos Calientes*”: *Espacios para el entusiasmo y la creatividad*. 1<sup>a</sup> ed., España: Granica (2008).

Gratton, L. *Prepárate: el futuro del trabajo ya está aquí.* 1º edición, Galaxia Gutenberg, Barcelona, España (2012).

Johnson, G y Scholes, K. *Dirección Estratégica.* 5ª edición, España: Pearson Educación S.A (2001).

Pardo, E.F. *La empresa ante el caos: ¿Cómo gestionar el cambio?.* 1ª edición, España: Editoriales Dossat (2006).

Strategor, y Détrie, J.P. *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad.* 3ª edición, España: Masson S.A. (1995).

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

Taylor, J.W, *Planificación Estratégica para la empresa de éxito*, Modern Business Report, Alexander Hamilton Institute, Nueva York (1979).

