



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA**



**LA LABOR PEDAGÓGICA EN EL ÁMBITO DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL DENTRO DE UNA COMERCIALIZADORA DE PERFUMES.**

INFORME ACADÉMICO POR ACTIVIDAD PROFESIONAL

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

**PRESENTA
JANET SARAÍ SOLÍS GALINDO**

**ASESORA:
MTRA. CLAUDIA ELENA LUGO VÁZQUEZ**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A mis padres por darme la vida, por sus innumerables sacrificios a favor de mi desarrollo y el de mis hermanos.

A Néstor, mi compañero de vida por incentivarme a cumplir mis objetivos, por ser un complemento para alcanzar metas en conjunto, por su incondicional apoyo y comprensión.

A mi hija que me inspira a ser mejor cada día y pese a su corta edad ha sido comprensiva y ha cedido parte de su tiempo para la conclusión de este objetivo.

A cada uno de los miembros de mi equipo de trabajo que han sido pieza clave para que el Desarrollo Organizacional sea una realidad en la empresa.

A la máxima casa de estudios, mi querida UNAM por abrirme sus puertas desde el bachillerato y brindarme, además de una formación integral, valiosas amistades con las que a lo largo de estos años he compartido tantas anécdotas y éxitos.

A la maestra Claudia Lugo por su entusiasmo y certeras palabras de ánimo, así como consejos para la elaboración de este trabajo.

ÍNDICE

	Pág.
Capítulo I. <i>Fusion Aromatic.</i>	1
1.1 Historia de la Organización	1
1.2 Filosofía Organizacional	3
1.3 Estructura Organizacional	6
Capítulo II. Desarrollo Organizacional	11
2.1 Antecedentes	11
2.2 Qué es el Desarrollo Organizacional	17
2.3 El DO y su relación con otras disciplinas	20
2.4 Objetivos del Desarrollo Organizacional	22
Capítulo III. Experiencia Profesional	23
3.1 Origen del Departamento de DO en la organización	24
3.2 Proyectos desarrollados	27
3.3 Valoración Crítica	47
Conclusiones	51
Fuentes Electrónicas	54

Introducción

Este informe académico pretende dar cuenta del desempeño y experiencia profesional que como Pedagoga he tenido a lo largo de más de dos años en una organización dedicada a la comercialización de perfumes que me brindó la oportunidad en el año 2018 de incursionar en el ámbito del Desarrollo Organizacional ya que desde mi egreso de la licenciatura y hasta ese entonces mi experiencia profesional radicaba en el campo de la capacitación empresarial mismo que me apasiona. En tiempos anteriores veía el Desarrollo Organizacional como algo lejano y ajeno al quehacer pedagógico sin embargo, en esta fase de mi desarrollo profesional puedo reafirmar que no es así, sino que la Pedagogía tiene un campo de acción tan amplio que sin duda tiene cabida en el Desarrollo Organizacional, esta área laboral es relativamente reciente por lo que los pedagogos tenemos todas las posibilidades de incursionar en él y en este sentido, espero que este trabajo sirva de panorama general a las nuevas generaciones de estudiantes de Pedagogía, con una ambición más amplia me gustaría que también sirviera como testimonio para el fortalecimiento de los planes de estudios de la licenciatura.

El cuerpo de este informe se compone de tres capítulos; en el primero se describe el marco histórico, la filosofía, así como la estructura organizacional de *Fusion Aromatic* que es la empresa en dónde hasta ahora me desempeño. En el capítulo dos, se aborda la teoría del Desarrollo Organizacional y finalmente en el tercer capítulo se describen los proyectos más importantes ejecutados en *Fusion Aromatic* y se hace un análisis sobre los retos que la organización tiene y que desde el Desarrollo Organizacional se pueden resolver sin olvidar la vinculación de la Pedagogía con esta área laboral.

Capítulo I. Fusion Aromatic.

En este primer capítulo, como se mencionó en la introducción se realizará una descripción general de la empresa, iniciando por la historia, pasando por su desarrollo, productos que comercializa y filosofía organizacional. Sin olvidar la delimitación de la estructura que la conforma, haciendo énfasis en el área de desempeño. Lo anterior es importante porque proporcionará el contexto institucional para comprender el marco en el que se desempeña la práctica profesional.

1.1 Historia de la organización

El contexto institucional de este trabajo se sitúa en una empresa que nace de la visión de un mexicano cuyo propósito inicial fue comercializar perfumes a un precio accesible para que estuvieran al alcance de toda la población.

Sin duda un proyecto ambicioso, pero sobre todo loable al pretender brindar la posibilidad a las personas de adquirir un producto que a lo largo de su historia se ha caracterizado por prevalecer en los estratos religiosos y altos de las diferentes sociedades, como podemos observar en la línea del tiempo (ver imagen 1).

Además, un perfume tiene una carga sensorial y emocional; en este sentido en lo individual puede empoderar a la persona, por ende, aumentar su autoestima y en consecuencia favorecer su relación con los otros. Asimismo, un perfume fabrica y preserva los recuerdos, así como múltiples emociones a través de su aroma ¿quién no ha suspirado o se ha transportado en el tiempo al identificar esa fragancia tan especial?



BREVE HISTORIA DEL PERFUME

EDAD DE PIEDRA

“per fumum” en latín, quiere decir **a través del humo**. Los hombres quemaban maderas y resinas que desprenden un olor agradable para complacer con humo a sus dioses..

En la **India** todo lo relacionado con el perfume señala principalmente la creación de fragancias con el fin de beneficiar a «personas reales y miembros de harenes».

En la antigua **China**, el perfume se guarda en las populares “**bolsitas perfumadas**”, pequeños saquitos de tela o de hilo de oro que contienen hierbas aromáticas en su interior.

ROMA

Se crea el **primer gremio de perfumistas**, llamados “ungüentarii”. Eran muy influyentes y componían perfumes en tres formatos: sólido, con un solo ingrediente; líquido, a base de flores y especias, y en polvo, resultado de triturar y pulverizar pétalos que aromatizaban con especias.

RENACIMIENTO

Se **perfeccionan técnicas** como el enflorado o el alambique ahora de vidrio, se conocen mejor las cualidades de los componentes y el perfumista es cada vez un profesional más cualificado.

Los perfumistas extranjeros se instalan en París y los guantes perfumados fueron objeto de deseo y símbolo distintivo de la época; invaden Francia y otros países.

EL SIGLO XX

François Coty, en 1917 lanza un perfume al que llama “Chypre”. Asocia su talento con el de Lalique y convierte el perfume en un producto de lujo que vende por todo el mundo, siendo considerado por muchos el padre de la perfumería moderna.

En 1921 nace Chanel N°5, creada por Ernest Beaux para Coco.

En los años 50, la perfumería francesa está en su apogeo. Nacen las «**eaux de toilette**» masculinas y el perfume americano avanza a pasos agigantados.

En 1980 se rompe la barrera del género con la aparición del mítico CK One, el primer perfume unisex de esta era.

MESOPOTAMIA: Los primeros perfumistas de la historia fueron **mujeres** creando perfumes con mezclas de flores y plantas.

EGIPTO: La perfumería egipcia sienta las **bases** que influirán en el mundo greco-romano y en toda la perfumería occidental hasta el siglo XIX.

GRECIA

Los griegos llenan de perfumes sus mitos, perfuman con aceites las estatuas de sus dioses, así como los cuerpos de los atletas y de las mujeres. **Frascos y vasijas** de cerámica fueron los contenedores de los perfumes

LA EDAD MEDIA

La refinada cultura del perfume en la civilización árabe y la riqueza de materias primas suponen un impulso y surgen nuevas materias primas como el ámbar gris, el almizcle o el agua de rosas.

Se crea el **primer perfume con una base de alcohol**

BARROCO

La perfumería triunfa en Versalles y las cortes de Francia, expandiéndose por Europa.

Emerge la profesión de perfumista y la industria de la perfumería de lujo en Grasse.

En 1709, Jean-Marie Farina crea un perfume al que llama **Eau de Cologne** (Agua de Colonia).

La alquimia hace posible la **química de síntesis**, creando moléculas que reproducen y recrean olores, provocando una revolución olfativa que permite la creación de nuevas fragancias.

EL SIGLO XXI

Los perfumes **lifestyle** se ponen de moda; cantantes y actores se lanzan a crear sus propias esencias para sus fans. Los perfumes “niche” y de autor pisan fuerte.

En 2020 la conciencia medioambiental se consolida dibujando un escenario con métodos de extracción respetuosos y certificaciones de buenas prácticas, sostenibles.

Se diversifican y enriquecen las propuestas de frascos y estuches con impactantes materiales y diseños. La perfumería molecular ofrece infinitas posibilidades a los perfumistas. La inteligencia artificial facilita los procesos, por lo que Ciencia y naturaleza, inteligencia humana y artificial se alían con el talento imprescindible de los maestros perfumistas para seguir sorprendiendo a la humanidad con sus creaciones.



Imagen 1. Elaboración propia con información de Los orígenes del perfume. (<https://www.academiadelperfume.com/historia-del-perfume/> 21.01.21)

Retomando el marco institucional, *Fusion Aromatic* inicia sus operaciones de comercialización de perfumes y esencias en el año de 1989 con la puesta en marcha de la primera sucursal ubicada al sur de la Ciudad de México en la zona de Santa Úrsula Coapa. El concepto inicia pensando que a la mayoría de las personas les gusta perfumarse, sin embargo, no siempre pueden adquirir una fragancia debido al alto costo que ésta tiene en el mercado, de allí que el negocio nace con éxito por ser el primero en crear perfumes de tendencia con excelente calidad y precio accesible, debido a ello para el siguiente año (1990) se apertura la segunda y tercera sucursal en la misma zona sur de la ciudad.

Después de dos años de haber iniciado el sueño, en 1991 comienza la expansión en el centro de la Ciudad de México la cual sería punta de lanza para que en 1994 emprendiera operaciones en el interior de la República Mexicana. Con el paso del tiempo la marca se ha consolidado al punto de ser reconocida y actualmente contar con más de 50 mil distribuidores de los productos; consolidar un modelo de franquicias con más de 350 puntos de venta bajo esta modalidad y casi 400 tiendas propias, así como un Centro de Distribución (CEDIS) en el que se reciben de los proveedores, almacenan y distribuyen hacia los diferentes puntos de venta todos los productos que la organización comercializa.

1.2 Filosofía Organizacional

Los principios esenciales y objetivos de esta organización 100% mexicana, se reflejan en su misión “*Disfrutar de nuestro trabajo colaborando en una empresa bien administrada que perfuma a México, evocando emociones y provocando los sentidos*” Fraiche (2020). Es decir que, la misión de la empresa hace referencia a que los colaboradores estén satisfechos con su labor y esto se vea reflejado tanto en la parte administrativa como en el producto final que el cliente recibe a través de la atención personalizada en cada Punto de Venta de modo que, tanto el incremento de clientes como del consumo de los productos sea a nivel nacional.

A su vez, esta satisfacción laboral de los colaboradores como razón de ser de la empresa coadyuva al cumplimiento de su visión “Ser líderes en perfumería a nivel nacional” Fraiche (2020). Aunque han pasado treinta años desde su nacimiento, esta empresa sigue siendo de tipo familiar y compite con grandes compañías transnacionales, lo que significa un reto ocupar los primeros lugares de venta en el mercado mexicano.

Otro aspecto importante que se debe considerar como parte de la Cultura Organizacional son los valores que reflejan lo que la empresa quiere proyectar y establecen las bases para la comprensión del actuar de los miembros de la organización al tiempo que representan normas de conducta. Para *Fusion Aromatic* “Los valores... rigen las acciones del día a día de todos nuestros colaboradores” Fraiche (2020) a su vez impulsan el trabajo colaborativo a fin de consolidar la misión y visión del negocio. Actualmente en la organización sólo está establecido cuáles son y no hay una definición de lo que cada uno conlleva; sin embargo, a continuación, se establece una descripción propia construida a partir de mi experiencia y considerando la cultura de la empresa:

- **Fidelidad**, entendida como la lealtad hacia la marca, así como a la cultura de la organización.
- **Respeto**, visto en dos aspectos; el primero respecto al acatamiento hacia los reglamentos y procedimientos que regulan las actividades. El segundo como la consideración hacia los compañeros.
- **Asertividad**, referente a la forma de expresar las ideas entre los colaboradores de forma clara y efectiva cuidando de no herir a los demás.
- **Integridad**, actuar con rectitud en el desempeño de las funciones.
- **Compromiso**, ser consciente de las obligaciones contraídas con la organización.
- **Honestidad**, actuar con dignidad.
- **Empatía**, identificar y compartir los sentimientos de los otros colaboradores.

Aunque la empresa es de tipo familiar, existe intención de formalizar así como homologar procesos y procedimientos, los cuales están alineados a una política de calidad la cual dicta las características del producto, así como del servicio ofrecido a los clientes: “ofrecemos productos de perfumería, únicos y personalizados. El compromiso con nuestros clientes es ofrecer una experiencia de compra con un excelente servicio y con productos de calidad a precios competitivos, aplicando la mejora continua de los procesos, así como el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad” (Fusion Aromatic, 2016, pág. 6).

La empresa procura, con toda la filosofía organizacional que a lo largo de su historia ha establecido, que los clientes obtengan de ésta tanto un producto como un servicio de excelente calidad, ya que existen procedimientos que indican las actividades a realizar para llegar al resultado esperado. También se cuenta con instructivos que dirigen principalmente las acciones que debe ejecutar el personal de Punto de Venta, y las evidencias de las tareas desempeñadas son plasmados en los registros de cada formato.

Es importante mencionar que, aunque actualmente la empresa no cuenta con una certificación del Sistema de Gestión de Calidad, éste se lleva a cabo dentro de la empresa como un ejercicio para la construcción de una nueva cultura y al mismo tiempo, se espera que su puesta en marcha acompañada de toda la filosofía organizacional retribuya en las ventas y, por ende, el crecimiento de la institución a través de la satisfacción del cliente poniendo a su alcance productos que cumplan con normas o estándares de calidad y principios de mejora continua.

A lo largo de su propia historia y adicional al desarrollo de la organización también ha crecido la oferta de productos hacia el consumidor ya que actualmente son muchos los productos que se comercializan; y aunque no existe una clasificación dada por la misma empresa desde mi experiencia en diferentes organizaciones de tipo Retail, que es el sector económico en el que se ubica *Fusion Aromatic*, se pueden agrupar los productos ofrecidos al cliente en seis líneas de negocio:

1. **Perfumería**, comprende productos como perfume, agua de colonia, Eau De Toilette, Eau De Parfum, incluyendo los envases y esencias utilizados para su venta.
2. **Aromatizantes ambientales**, permiten al cliente personalizar sus espacios cotidianos en ambientes confortables con base en el aroma de su agrado a través de diferentes presentaciones como difusores, velas, perlas de hidrogel, spray.
3. **Cuidado personal**, son productos asociados con el aseo y la higiene utilizados en pro de la salud de los consumidores, por ejemplo: cremas, jabones, *bodys*, desodorantes, accesorios y esmaltes.
4. **Decoración**, comprende floreros, plantas y flores artificiales.
5. **Joyería de fantasía**, se conforma de dijes, cadenas, anillos, aretes, pulseras.
6. **Sanitizantes**, son productos para desinfectar superficies, llaves, celular, manijas, así como las propias manos de las personas en presentaciones como gel antibacterial, jabón líquido y desinfectante hidroalcohólico,

1.3 Estructura Organizacional

Fusion Aromatic desempeña sus labores gracias a una plantilla conformada por alrededor de 1,400 colaboradores distribuidos en personal administrativo que representa en promedio el 17% y personal operativo que significa el 83% de la organización. Jerárquicamente la estructura de esta empresa está encabezada por una Dirección General que tiene a su cargo cinco gerencias, como se muestra en el siguiente organigrama:

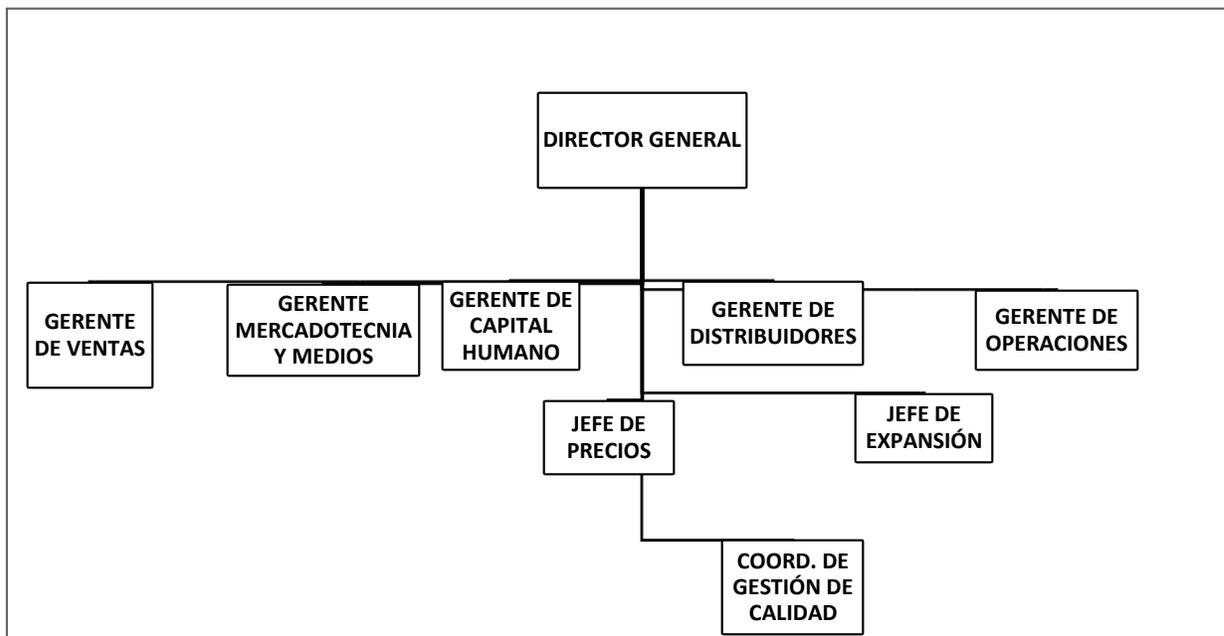


Imagen 2. Organigrama General. Elaboración propia

El departamento de Desarrollo Organizacional, del que soy integrante forma parte de la Gerencia de Capital Humano, misma que tiene como objetivo “Diseñar e implementar mecanismos para atraer y retener el mejor talento, reforzar la cultura y desarrollar programas de aprendizaje” (Fusion Aromatic, 2020, pág. 2), es decir que esta Gerencia es el área encargada de proveer y administrar el recurso humano, así como identificar y desarrollar el talento de los que ya están dentro de la organización con el fin de procurar su permanencia.

Actualmente esta área se conforma por treinta y cuatro colaboradores distribuidos principalmente en seis departamentos dirigidos por jefaturas y cuyo organigrama es el siguiente:

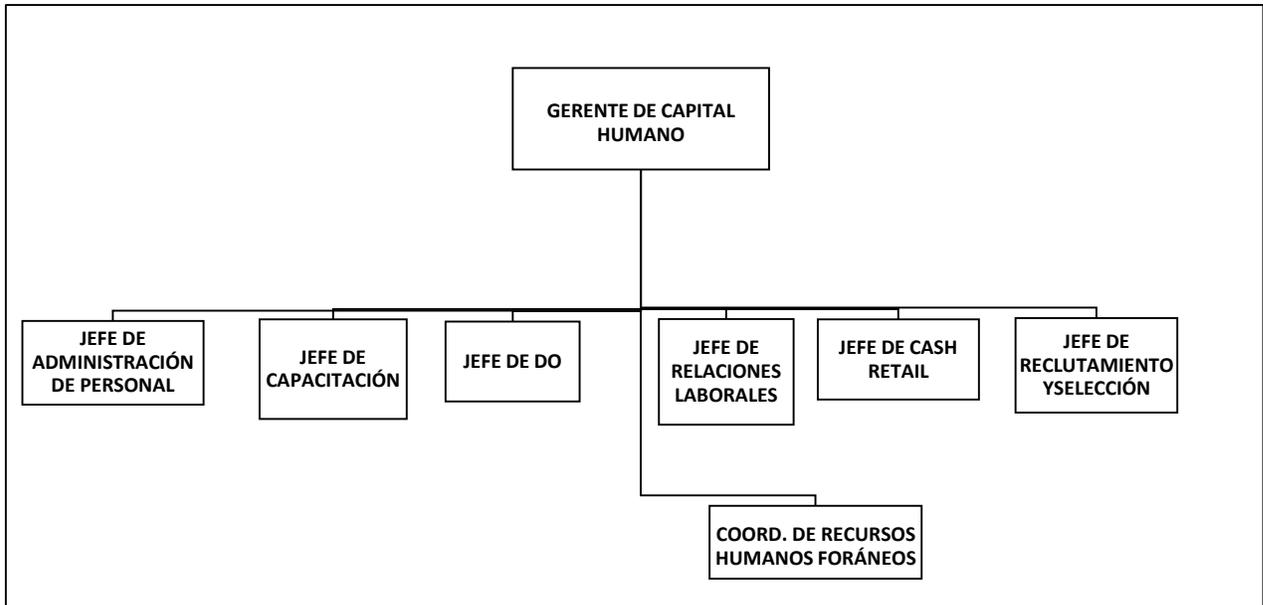


Imagen 3. Organigrama de Capital Humano. Elaboración propia.

Mi ubicación en la organización es en el Departamento de Desarrollo Organizacional o comúnmente llamado D.O. Cabe mencionar que dicho departamento anteriormente estaba fusionado con Capacitación, sin embargo, en 2018 son separados los departamentos con el fin de mejorar la atención y cumplimiento de las tareas específicas de cada uno y por ende asegurar los resultados en la organización.

A partir de entonces, el objetivo del departamento de Desarrollo Organizacional es *“fortalecer la cultura, la comunicación interna y el clima laboral mediante el desarrollo de programas de integración, retención y movilidad interna”* (Fusion Aromatic, 2020 b, pág. 2). Dicho objetivo se pretende cumplir a través de funciones principales como:

- Medir el clima laboral y plantear estrategias para mejorarlo.
- Medir el desempeño de los colaboradores e impulsar el desarrollo laboral de éstos.

- Evaluar el talento y contar con parrillas de reemplazo, es decir, con colaboradores que cumplan con el perfil de un puesto de mayor responsabilidad.
- Promover la cultura organizacional.
- Medir la permanencia y rotación de los colaboradores.
- Administrar canales de comunicación organizacional.

La plantilla actual del departamento de D.O está conformada por cinco puestos, de los cuales la coordinación está a mi cargo y se ubican de la siguiente forma:

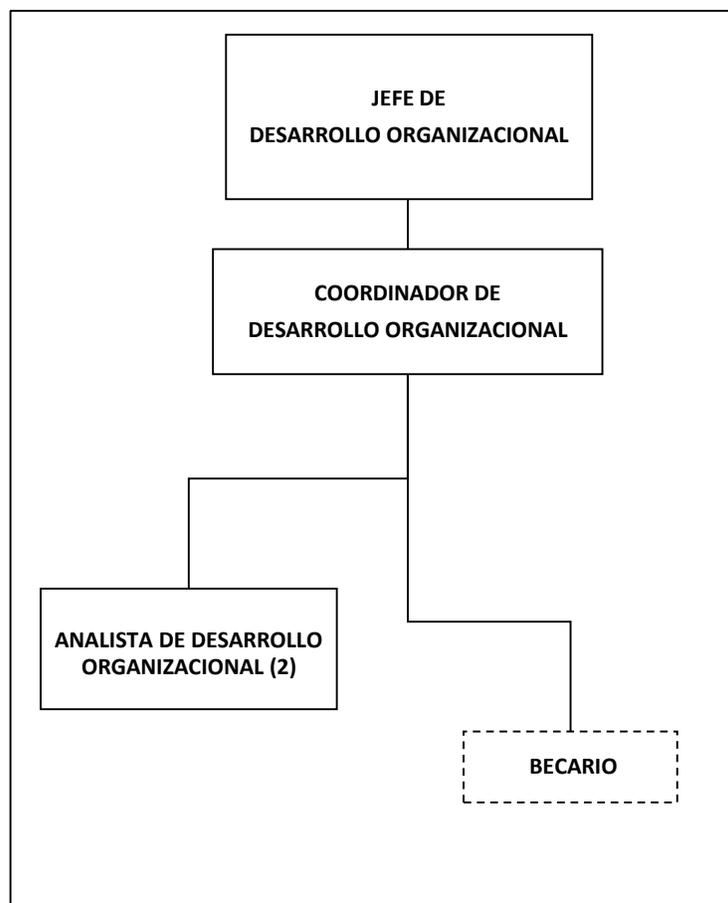


Imagen 4. Organigrama de Desarrollo Organizacional. Elaboración propia

A su vez, las funciones principales de la Coordinación de Desarrollo Organizacional coadyuvan al cumplimiento del objetivo del área y con base en el Descriptivo del puesto (Fusion Aromatic, 2021, pág. 2), éstas son:

- Dar seguimiento a la ejecución y cumplimiento de proyectos con base a la política y al cronograma de trabajo.
- Distribuir las cargas de trabajo de los colaboradores a cargo con base a las necesidades para asegurar el cumplimiento tanto de los objetivos mensuales como del plan anual.
- Validar los reportes ejecutivos generados en el área a fin de tomar decisiones y detonar planes de trabajo.
- Administrar y ejecutar la comunicación interna mediante la utilización de los medios oficiales disponibles.

La posición de Coordinadora de Desarrollo Organizacional implica poseer competencias de liderazgo, así como aquellas ligadas a la planeación y organización, al análisis de problemas, la toma de decisiones que contribuyan a la gestión del personal a cargo a través de la asignación de actividades o proyectos que coadyuven al cumplimiento del objetivo del departamento.

Hasta ahora se ha descrito el marco en el que a lo largo de dos años he desarrollado la práctica profesional pedagógica incluyendo las principales funciones del puesto que ocupé en la organización para dar paso a conocer acerca del Desarrollo Organizacional en el siguiente capítulo.

Capítulo II. Desarrollo Organizacional (Marco teórico)

Este capítulo pretende brindar un panorama general del Desarrollo Organizacional iniciando por la historia y evolución que lo fundamentan, para comprender su concepción y posteriormente identificar sus objetivos, así como la relación que establece con diferentes disciplinas.

2.1 Antecedentes

Antes que todo es importante considerar que “Las empresas han evolucionado a través de la historia; primero, su organización era muy incipiente y tenían un concepto muy precario de la administración, luego, con el paso del tiempo... fue obteniendo más auge hasta lo que hoy conocemos como una organización con sus principios, misión, visión, valores y objetivos”. (Pinto Cristiani, 2012, pág. 6) Desde este punto de partida que considera la evolución en la administración moderna de las empresas tiene cabida la gestión de los recursos humanos y el principio de considerar al personal como el recurso más valioso que las organizaciones pueden poseer para el cumplimiento de sus metas, esta valoración de los colaboradores se debe a que éstos son poseedores de la mayor parte de los conocimientos que se propician en la organización, de modo que si alguien abandona el empleo puede implicar fuga de conocimiento y disminución de la productividad en los equipos de trabajo lo cual inevitablemente repercute de forma negativa en el cumplimiento de los objetivos de la organización. El panorama anterior es poco alentador y sucede, siempre y cuando la empresa carezca de un plan para solventar en su momento esta problemática. Es por ello, que a partir de esta concepción comienzan a surgir iniciativas para prestar mayor atención y procurar la satisfacción de los colaboradores en el desempeño de sus funciones dentro de la empresa.

Es precisamente en esta evolución con base a las necesidades que las empresas han tenido a lo largo de la historia en donde emergen teorías y disciplinas que auxilian en la gestión, tal es el caso del Desarrollo Organizacional que para Audirac (2012, pág. 11) surge posterior a la Segunda Guerra Mundial, alrededor de 1945, en primera instancia por “la necesidad de las organizaciones de aumentar la

producción, los servicios y la fuerza laboral... después de la guerra... se empiezan a buscar cambios organizacionales e individuales en las organizaciones” estos últimos derivados de los problemas de adaptación que trajo consigo la postguerra.

Audirac (2012) y Escudero (2014) coinciden en la identificación de tres momentos en la historia del Desarrollo Organizacional que a continuación se describen y complementan con aportaciones de otros autores:

- 1. Entrenamiento de sensibilización (1946)** implementado por Kurt Lewin y cuyo objetivo era capacitar en habilidades para las relaciones humanas y el desarrollo personal, con la finalidad de lograr cambios en la conducta de las personas en situaciones en el hogar a través del aumento de la comunicación y las relaciones interpersonales propiciadas en las mismas sesiones de entrenamiento llevadas a cabo con grupos reducidos.

Más adelante, el mismo Lewin es cofundador en 1947 de los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento (NTL por sus siglas en inglés) en los que establece los *grupos de aprendizaje cognoscitivo* y el *Grupo T* de aprendizaje vivencial o también llamados grupos de sensibilización, los cuales consistieron en llevar a cabo talleres con los colaboradores de una empresa en los que existió un observador que recopilaría notas de la interacción que sucede entre los participantes. Después de cada sesión los observadores de los talleres se reúnen para reportar sus observaciones; esto despertó el interés de algunas mujeres, después de las primeras sesiones, quienes solicitaron ser incluidas en las reuniones en las que se exponían dichas observaciones, lo cual posteriormente se convirtió en una práctica constante para todos los participantes que produjo una experiencia mayor de aprendizaje significativo comparada con las primeras sesiones de interacción.

La invención del *Grupo T* impulsa los primeros programas de habilidades de grupo llevados a cabo por Bradford y Lippitt, quienes dan continuidad al

trabajo de Lewin tras su fallecimiento en la Academia Goult en Bethel, Maine, Estados Unidos. La aportación de Lewin es importante porque se concentra en métodos de entrenamiento de grupo, en este sentido aborda los procesos suscitados en los grupos, así como en el liderazgo; además da pie a la investigación sobre la transformación del aprendizaje por lo que tiene cabida en el aprendizaje de adultos, así como en la terapia de grupos e indudablemente los métodos de entrenamiento de grupo sientan las bases del Desarrollo Organizacional.

Entre 1958 y 1959 Blake, Shepard y Mounton, utilizaron la tecnología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad como una dinámica de grupo para favorecer el desarrollo de los individuos y el de la organización, es decir, transforman el primer alcance de los *Grupos T* puesto que el objetivo no sólo se centra en la persona sino que al mismo tiempo impactará en la empresa; con la suma de ejercicios, organización y conferencias a estos grupos que implementaron durante quince días a los miembros de la gerencia media de la refinería Esso Standard Oil (Hernández Palomino, 2017, pág. 16), posteriormente se fue involucrando a más personal. Posteriormente, realizan una publicación acuñando el término de Desarrollo Organizacional.

Douglas McGregor, considerado como científico de la conducta, es uno de los primeros en aplicar en forma sistemática los principios del *Grupo T* y en 1960 publica su obra "*El lado humano de las organizaciones*" en el que identifica dos formas del pensamiento directivo a los que llamó *teoría X* y *teoría Y*. La primera se basa en la necesidad de supervisión de los colaboradores en tanto que dicta que el trabajo representa para ellos un castigo por lo que requieren a alguien más que los fuerce, controle, dirija y amenace para que puedan cumplir los objetivos establecidos por la empresa. Así mismo, en esta teoría los colaboradores evitarán cualquier responsabilidad y darán prioridad a la seguridad y estabilidad. Por su parte la *teoría Y* parte de la satisfacción del colaborador, la cual emerge de la

realización de su trabajo de modo que éste siempre se esforzará por dar los mejores resultados por ende, y a diferencia de la *teoría X*, se vuelve innecesaria la supervisión en tanto que su motivación y recompensa radica en la satisfacción propia lo cual también impulsará al colaborador a buscar mayores responsabilidades. (Hernández Palomino, 2017, pág. 15)

Entre 1957 y 1958 comienza a incluirse el enfoque del DO en diferentes organizaciones norteamericanas como Esso standard Oil, Exxon Mobile, General Mills, TRW Space System.

Durante esta primera etapa, resaltan conceptos como entrenamiento, aprendizaje cognoscitivo, aprendizaje vivencial, dinámica de grupo, aprendizaje significativo, programa de habilidades por lo que se puede observar que el Desarrollo Organizacional se centra en un proceso educativo con la implementación de métodos de entrenamiento de grupos para resolver necesidades o problemas de las empresas. Con estos primeros aportes comienza a tomar importancia el DO y en consecuencia se abre camino como un área que contribuye al crecimiento de las organizaciones.

2. **Sistemas sociotécnicos.** Esta etapa surge en 1948 en Londres y tiene su origen en el Instituto de Relaciones Humanas Tavistok, nace para conciliar la tecnología con las personas involucradas en un trabajo específico; su logro fue establecer Grupos Autónomos de trabajo.

Posteriormente y para finales de los 50's McGregor y Richard Beckhard realizaron para la empresa General Mills, una consultoría dirigida al grupo de la gerencia media y centrada en fortalecer el trabajo en equipo así como en propiciar una mejora en la toma de decisiones, a través de un entrenamiento de laboratorio que contemplaba tanto las relaciones humanas como los procesos de la organización desde una perspectiva sociotécnica, es decir considerando la interacción entre los colaboradores y la tecnología, lo cual implicaba un esfuerzo de cambio en todo el sistema.

McGregor y Beckhard decidieron nombrar a su programa “*desarrollo organizacional*” refiriéndose con ello a *un esfuerzo de cambio en todo el sistema*. (Hernández Palomino, 2017, pág. 16)

En este segundo momento, se puede identificar que convergen en los procesos de las empresas tanto la dimensión humana como la dimensión tecnológica lo que provoca una interrelación entre sí que es necesaria tratar, ya que cada vez es más frecuente que las organizaciones inviertan en tecnología con la finalidad de mejorar sus procesos y ser más productivos para alcanzar sus objetivos.

3. **Encuesta de retroalimentación.** Nace en el Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan, se centran en fenómenos micro y macro organizacionales como el clima, la comunicación, el liderazgo, la cultura organizacional entre otros; a los que Likert, concebido como representante de este momento, aplica rastreos de información y retroinformación. Para 1946 él mismo funda el Centro de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan en el que consolida su método.

Likert parte de la concepción de la estructura organizacional como una estructura grupal en la que grupos se relacionan con grupos y en la que los individuos (administradores) se convierten en piezas clave que unen e influyen en los otros generando cambios de productividad y rendimiento al tiempo que propician lealtad e impulsan el intercambio de la información. Su aportación radica en la aplicación de encuestas para generar un perfil de la organización que le permita clasificarla en algún Sistema de Administración e identificar a las organizaciones efectivas de aquellas que no lo son. Las encuestas abordan dimensiones estructurales y procesos organizacionales como el liderazgo, la motivación, la comunicación, la interacción, la toma de decisiones, el establecimiento de metas y el rendimiento. Los cuatro sistemas

de administración identificados por Likert son el Sistema Autoritario-Coercitivo; el Sistema Autoritario-Benévolo, el Sistema Consultivo y el Sistema Participativo

Este último momento, se caracteriza porque se reconoce en las organizaciones una dimensión social que a su vez se conforma de las características personales de cada colaborador por ende el DO debe considerar la interrelación entre ambas.

Como se puede observar las primeras ideas del Desarrollo Organizacional fueron desarrolladas principalmente en Estados Unidos en donde surgen los primeros profesionistas de este campo e influyen en los empresarios de la iniciativa privada mexicana quienes impulsan la práctica de éste en nuestro país a finales de la década de los 60's con la impartición de seminarios avanzados de administración de personal impartidos por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), así mismo se da el surgimiento en algunas empresas del sector privado de las primeras gerencias de Desarrollo Organizacional, posteriormente surgen cursos especializados hasta llegar a la impartición de la maestría en DO.

La década de los 70's representa el auge del DO en México puesto que se suscitan varios hechos importantes; por ejemplo, las empresas mexicanas reconocen que el DO les brinda la oportunidad de administrarse integrando tres aspectos importantes: la tecnología, la estructura y el aspecto humano social que convergen en su actuar diario y que por lo tanto impactan incrementando la eficiencia, la eficacia y la productividad, así mismo existen mejoras en la calidad de vida de los miembros de la organización. A raíz de estos beneficios, el DO es aceptado en nuestro país y empresas como Gamesa, Crisa y Cydsa se pusieron al día con su implementación y la adopción de los nuevos conceptos y teorías administrativas.

Respecto a la formación profesional, algunos mexicanos cursan el programa impartido en el *National Training Laboratories* (NTL) de Estados Unidos para obtener la especialización en DO y en la Facultad de Contaduría y Administración de la máxima casa de estudios aparece la primera tesis de licenciatura sobre el Desarrollo Organizacional; además, en la facultad de Psicología surge una crítica

importante escrita en la revista “Zero en conducta” por Castaño Asmitia, reconocido como pionero del DO en México.

Alrededor de mediados de los 70s nacen aportaciones como la teoría de Liderazgo Situacional de Paul Hensey, el programa sobre la efectividad y calidad de vida en la empresa Alfa Acero, así como el programa de planeación de vida y carrera en Cervecería Cuauhtémoc; con esto más empresas se suman a la adopción del Desarrollo Organizacional. También, llegan a nuestro país Beckhard, Joe Bentley y Stan Herman los teóricos estadounidenses quienes iniciaron programas de entrenamiento con grupos pequeños en el ITESM.

Poco más de una década después, en agosto de 1988 se celebra el congreso Internacional de DO en México, en el que se reconoció que localmente el Desarrollo Organizacional tenía mucho potencial y era poco explotado por las empresas puesto que éstas presentaban áreas de oportunidad en sus procesos, existían pocos casos prácticos de consultoría y éstos no eran difundidos, en este sentido la evolución del DO resultaba poco consistente, lento e irregular.

2.2 Qué es el Desarrollo Organizacional

Existen diferentes formas de concebir el Desarrollo Organizacional, por ejemplo en las obras de Sánchez (2009, pág. 245) y Hernández (2017, pág. 8) se exponen las concepciones de algunos autores clásicos del DO como:

- Beckard(1996): **esfuerzo planeado** de toda organización y administrado desde la parte directiva, orientado a **aumentar la efectividad organizacional y bienestar** a través de las intervenciones planeadas en los procesos de la organización, que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.
- Warren Bennis(1969): es la **respuesta al cambio**, una compleja **estrategia educativa** cuya finalidad es **cambiar** creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas

pueden adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados, retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

- Blake y Mouton: un **plan integral** que agrupa conceptos y estrategias, tácticas y técnicas **para transformar** una corporación hacia niveles de excelencia; por medio, del diseño y aplicación de modelo sistémico denominado Grid.
- French y Bell (2000): es la **disciplina de las ciencias de la conducta** aplicadas, dedicada a **mejorar las organizaciones y a las personas** que trabajan en ellas **mediante** el uso de la teoría y la práctica de un **cambio planificado** para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una **administración constante y de colaboración de la cultura de la organización**, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo
- Porras y Robertson (1992) es una serie de **teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientada al cambio planificado** del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.
- Gordon Lippitt, constituye el fortalecimiento de todos aquellos procesos en los que interactúa el ser humano dentro de las organizaciones; aportando metodologías orientadas al mejoramiento del funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

Asimismo en el artículo de Escudero (2014, pág. 3) se citan:

- Burke y Honstein(1994), para quienes el DO es un **proceso de cambio** de cultura **planeado** con el fin de adaptarse a las exigencias de la empresa.

- Friedlender y Brown, lo conciben como una **metodología** que permite el **desarrollo y cambio** en las tecnologías, en las personas, en los procesos y estructuras de la organización.

Las anteriores se identifican como las primeras concepciones sobre el Desarrollo Organizacional y conforman la base de concepciones contemporáneas como las siguientes:

- Es el **proceso** mediante el cual la organización diagnostica y evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para **enfrentar la resistencia al cambio**; con esto, puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional. (Hernández Palomino, 2017, pág. 9)
- **Estrategia educativa** adoptada para lograr un **cambio planeado** de la organización, que se centra en 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 (Audirac, 2012, pág. 17)
- Es una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante. Es un área de acción social a la vez que de investigación científica. Junto con el estudio del desarrollo organizacional, se estudia una amplia temática que incluye los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del desarrollo organizacional (Guízar Montúfar, 2013, pág. 5)
- Una **estrategia** que se adopta con el fin de **lograr el cambio** requerido por las exigencias y/o demandas internas y *externas de la organización* (Escudero, 2014, pág. 3).

Se puede observar que la palabra “cambio” está presente en todas las acepciones enlistadas y éste constituye el campo de acción del DO.

A partir de estas concepciones y para fines de este trabajo se define el Desarrollo Organizacional como una **estrategia administrativa orientada al cambio de las organizaciones para que éstas concreten sus objetivos de una forma sana y eficiente.**

En sus acepciones más generales, entendiendo sana, como “*segura, sin riesgo*” y eficiente como “*disponer de algo para conseguir un efecto determinado*” (Diccionario de la lengua Española, 2020).

En este sentido el DO debe velar tanto por el colaborador como por la empresa, ya que para el primero procura su bienestar y para el segundo utiliza los recursos necesarios para minimizar los riesgos y brindar seguridad en los procesos de cambio. Para ambas partes debe garantizar el ejercicio normal de todas las funciones sin perder de vista la consecución de las metas establecidas, es decir, asegurar la congruencia y la armonía entre ambas partes.

Así mismo, esta estrategia orientada al cambio se vale de procesos de diagnóstico para recopilar la información necesaria que pueda ser usada tanto para diseñar un plan de intervención con una solución acorde como para lograr comprometer a los colaboradores de la organización y finalmente evaluar las acciones ejecutadas.

2.3 El D.O y su relación con otras disciplinas:

Hasta ahora podemos observar a través de su historia y conceptualización que, el campo del Desarrollo Organizacional es complejo, amplio y variado ya que a éste le atañen la relación que existe entre las personas, los procesos y la organización dentro del marco de esta última. En consecuencia, para ejercer su labor el DO se apoya de diferentes disciplinas como la Ingeniería que le provee los procesos, métodos y división de tareas; la Administración que ofrece los principios gerenciales de planeación, organización, control y ejecución para administrar las organizaciones; la Psicología que estudia el comportamiento humano y las

necesidades de los individuos; la Sociología proporciona los aspectos de estabilidad, orden y estructura de las organizaciones; la Antropología aporta los conocimientos sobre los valores, creencias, cultura relacionados con la empresa; la Filosofía proporciona la visión racional para asimilar los problemas que enfrenta el ser humano; la Teoría de sistemas facilita la visión global de las organizaciones así como las relaciones e interdependencias existentes. (Audirac, 2012, pág. 23).

La bibliografía referente al DO y su relación con otras disciplinas coincide en las mencionadas anteriormente, sin embargo, ninguna menciona la vinculación con la Pedagogía misma que hace falta reconocer. Es inminente la relación en tanto que al hablar de DO, como varios autores lo señalan, se acota un proceso educativo y la Educación es el objeto de estudio de la Pedagogía.

Ahora bien, no se habla de la educación en general sino en específico de la que se desarrolla dentro de las organizaciones conocida como Pedagogía laboral acompañada de procesos educativos no formales, es decir, de aquel *“dirigido a la educación continua y diversificada de la persona ante situaciones de cambio”* (Fernández-Saliner Miguel & de la Riva Picatoste, 2016, pág. 560).

Es desde la Pedagogía laboral, a través del desarrollo de aptitudes, la que logra el equilibrio entre las exigencias externas al individuo como el cumplimiento de responsabilidades laborales y las exigencias internas como la satisfacción propia.

El contexto actual, exige a las organizaciones características como innovación y adaptación para ser competitivas en su respectivo mercado laboral y no es sino a través de la formación continua de sus colaboradores que ello se puede llevar a buen puerto, ya que de dicha exigencia pueden derivar implementaciones tecnológicas así como aumento de responsabilidades; ambas situaciones requieren de la planeación y ejecución de procesos de formación que permitan a los colaboradores responder a las necesidades de la organización así como fomentar su satisfacción y desarrollo personal.

Por ende, es en el desarrollo del talento en donde coinciden la labor del DO y la Pedagogía, por una parte el primero debe identificar el talento del capital humano

de la empresa para colocarlo en la posición correcta mientras que la Pedagogía laboral atiende tanto la formación para realizar tareas de mayor responsabilidad así como la formación para el desarrollo de competencias transversales que son independientes a la profesión o cargo ejercido por el colaborador y por tanto, aplicables en cualquier ámbito, lo que contribuye a la satisfacción personal y también a la preservación de un buen ambiente laboral, siendo este último uno de los fines del DO.

2.4 Objetivos del Desarrollo Organizacional

Con base en la propuesta de Audirac (2012, págs. 19-20) se definen algunos objetivos básicos del DO.:

- Obtener o generar información objetiva de la empresa para identificar la realidad organizacional.
- Contribuir en el desarrollo de la empresa a través del incremento del potencial de los individuos, identificando sus fortalezas y debilidades aprovechando las primeras y desarrollando las segundas.
- Impulsar el establecimiento de objetivos, metas y fines, es decir procurar que exista una meta común refiriéndose a la visión de la empresa que se alcance a través de actividades establecidas en formatos como Descriptivos y/o Perfiles de Puesto y éstas a su vez evaluadas periódicamente por medio de Evaluaciones de desempeño.
- Conocer y promover la cultura organizacional, así como tener claridad de cómo influye sobre métodos, procesos, comportamientos y resultados.
- Perfeccionar procesos de comunicación, tanto a través de la comunicación interna de la organización como de foros en los que se prevalezca la confianza para que los colaboradores puedan externar sus diferentes puntos de vista respecto a cualquier tema que se desee abordar.

- Necesidad de cambiar normas culturales, o sea, los aspectos formales de la organización.
- Necesidad de cambiar estructuras y posiciones, es decir, aspectos formales de la organización.
- Promover la salud organizacional, lo que implica diagnosticar problemas o situaciones insatisfactorias, así como encausar las emociones y sentimientos de las personas para generar un clima de receptividad y confianza.

Con base en los temas abordados en este capítulo podemos resumir que el Desarrollo Organizacional es muy reciente pues tiene su origen durante el siglo XX y surge de la necesidad que emerge de la globalización que coloca a las organizaciones y al capital humano en intensa competencia, exige innovación tecnológica y por ende prevalecen los entornos cambiantes. El DO se convierte en la estrategia para tratar dicho cambio desde el lado humano de las organizaciones lo que puede coadyuvar a la eficiencia de éstas. De modo que, no se puede negar que el Desarrollo Organizacional tiene relación con el capital humano siendo éste factor clave para el éxito de las empresas, por lo que su campo de acción enfrenta los temas de estructura, relaciones humanas y eficiencia organizacional; también es inherente al tratamiento de éstos la cultura propia de las organizaciones “la esencia del desarrollo organizacional radica en el diseño de actividades enfocadas al cambio, con un propósito bien definido y alineado a los indicadores de capital humano” (Hernández Palomino, 2017, pág. 5)

Capítulo III. Experiencia Profesional

En este capítulo se abordará lo referente a las actividades y proyectos que he realizado a lo largo de dos años de labor ejecutada en la empresa Fusion Aromatic desde el área de Desarrollo Organizacional cuyo objetivo de ésta, como se abordó en el capítulo anterior, es contribuir al desarrollo de la organización coadyuvando al mismo tiempo a la satisfacción laboral de los colaboradores.

3.1 Origen del Departamento de DO en la organización

Como se describió en el primer capítulo el departamento de Desarrollo Organizacional pertenece a la Gerencia de Recursos Humanos de *Fusion Aromatic*, sin embargo, es un departamento de reciente creación puesto que antes del 2018 era casi inexistente ya que se encontraba fusionado con el departamento de Capacitación conformado por ocho colaboradores concentrados en la Ciudad de México, pero cuyo alcance era a nivel nacional.

Las actividades que se desarrollaban eran en esencia sobre formación del personal operativo con la impartición de cursos de inducción y temas técnicos propios de los puestos de Punto de Venta como: la atención al cliente, cobro de productos y control de almacén. En lo referente a las actividades inherentes al DO se limitaban principalmente a la comunicación interna y la organización de algunos eventos de integración para los colaboradores.

De igual forma como se mencionó en el capítulo inicial la organización ha tenido intentos de alinear tanto su estructura como sus procedimientos, y en este sentido alrededor del 2016 comenzó a encaminarse hacia una certificación bajo la norma ISO 9001-2015, dos años más tarde y en su tránsito hacia ella, se enfrentó a la necesidad de plasmar en papel las funciones principales de cada uno de los puestos que la conforman, así como los requisitos y metas que las personas ocupantes de los mismos debían cubrir. Si bien para entonces existía un departamento de Métodos y Procesos, no existía un experto en dicha área que en ese momento resolviera esa necesidad por lo que la empresa optó por invertir en la contratación de una consultoría externa que pudiera orientar a los titulares de las gerencias y jefaturas de la organización sobre la elaboración de perfiles y descriptivos de puesto a través de la impartición de talleres.

Una vez que se tuvieran los Descriptivos de Puesto, continuaría la etapa de valuación de puestos para lo cual el proveedor impartió capacitación específica a un comité integrado por colaboradores de los diferentes departamentos de Capital

Humano sobre una metodología que aplicarían en un software que a su vez serviría a la misma consultoría para ubicar al personal en el tabulador salarial que entregaría al final de su intervención. Para este momento, las actividades a llevar a cabo eran muy específicas y especializadas; entre los integrantes de este comité no se distinguía a nadie que tuviera el conocimiento y pudiera asumir la responsabilidad de esta valuación de puestos ni del proceso completo para el que la consultoría había sido contratada.

Al encontrarse vacante la posición de Jefe del departamento de DO y Capacitación la gerencia de Capital Humano decide proponer a la Dirección General de la empresa la separación de estos dos departamentos, con la finalidad de que cada uno pudiera brindar la atención adecuada a los procesos que le atañen y en consecuencia los resultados y beneficios hacia la organización fueran mejores.

Con dicha decisión se dividen a los integrantes de modo que el departamento de Capacitación conserva a 5 colaboradores quienes desarrollaban las actividades propias de dicha área. En el departamento de DO permanecen 3 colaboradores con edades entre los 20 y los 25 años, de los cuales dos de ellos carecían de formación profesional y pertenecían al área derivado de una promoción recibida por su buen desempeño y comportamiento en Punto de Venta; la tercera persona contaba con una formación universitaria que iba acorde al perfil de la posición de analista de DO que los tres ocupaban.

De los tres colaboradores pertenecientes al departamento de DO y para la conformación de la estructura se decide crear una coordinación para liderar el departamento de Desarrollo Organizacional y que esta fuera ocupada por la analista con la mejor formación, experiencia y desempeño. De este modo, disposición del

departamento para atender los procesos recién establecidos, así como las demás actividades que le eran inherentes quedaba de la siguiente forma:

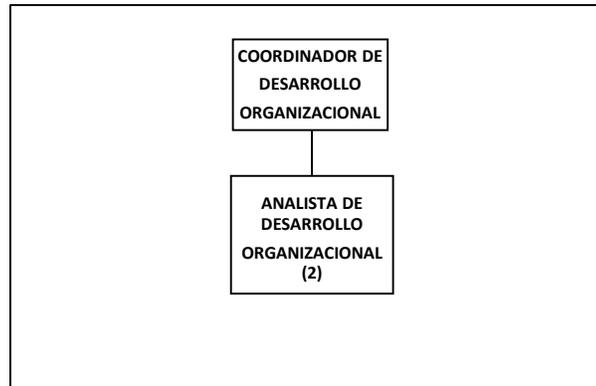


Imagen 5. Organigrama de DO (agosto 2017). Elaboración propia

La estructura anterior duró poco tiempo debido a que durante la presión y exigencias propias del momento que la organización vivía por el esfuerzo de materializar en documento las funciones y perfiles de cada puesto se suscita el término de la relación laboral de la coordinadora, dejando al departamento sin timón en tanto que los integrantes que permanecían carecían de las habilidades y conocimiento para sacar adelante éste y todos los compromisos.

Con la salida de la coordinadora, la Gerencia de Capital Humano se hace cargo del liderazgo del departamento y decide replantear la estructura, determinando que su conformación sería con cinco elementos: una jefatura, una coordinación y tres analistas. De dichas posiciones se contaba con dos analistas por lo que se debían cubrir con premura las otras tres posiciones vacantes para que el Departamento además de conformarse atendiera la recta final de la elaboración de Descriptivos de Puesto y el inicio de la valuación de posiciones con el acompañamiento de la consultoría contratada.

A finales del mes de noviembre de 2017, se cubre la posición de jefatura. Uno de los primeros retos enfrentados por la jefatura fue la elaboración de los Descriptivos de los Puestos del propio departamento de DO, pues resultaban indispensables para que la estructura del departamento pudiera completarse lo cual se logró quince días posteriores.

Derivado de lo anterior, mi ingreso a la empresa se suscita a mediados de diciembre del 2018 tomando la Coordinación del departamento de DO. Como sucede en muchas organizaciones, junto con la nueva analista, solo recibimos el curso de Inducción a la empresa para de inmediato incorporarnos al equipo y a las actividades que se estaban llevando a cabo con la consultoría y que eran prioridad. La expectativa de la gerencia de Capital Humano era estabilizar en corto tiempo al departamento de DO y que la Dirección General de la empresa lograra reconocer a este departamento por la buena ejecución de las actividades que le correspondían y que darían mayor forma a la estructura de la empresa.

3.2 Proyectos desarrollados

Como ya se ha mencionado, la posición que ocupó en la organización es la Coordinación de DO y una de las funciones establecidas para este puesto es “Dar seguimiento a la ejecución y cumplimiento de proyectos con base en política y cronograma de trabajo” (Fusion Aromatic, 2021, pág. 2), por lo que a continuación enlistaré los proyectos en los que he intervenido durante los más de dos años de permanencia en la empresa para posteriormente dar paso a su descripción:

1. Proyecto de Compensación Integral
2. Elaboración de Organigramas
3. Evaluación de Desempeño
4. Reestructura del Equipo de DO
5. Comunicación Interna
6. Rotación y Permanencia del Personal
7. Estrategia de Onboarding
8. Eventos Corporativos
9. Encuesta de Clima Laboral
10. Visitas a Punto de Venta
11. Programa de Back Up
12. Parrillas de Reemplazo

1. Proyecto de Compensación Integral

Un estudio de compensación integral tiene que ver con varios aspectos de la organización y por principio de cuentas comprende valorar la contribución que cada puesto realiza a la empresa para que en esa misma proporción se estime el salario que le corresponde, lo cual permite ubicarlo en un tabulador salarial. También este estudio de Compensación permite a la organización compararse con otras de su mismo giro y tamaño para evaluar si es competitiva en términos de salario y compensación, es decir, que en esta comparación se consideran, además, los beneficios que ofrece a sus colaboradores adicionales a los que establece la Ley Federal de Trabajo y que son cuantificables, ejemplos de estos pueden ser bonos por ventas/productividad, días adicionales de vacaciones o aguinaldo, seguros de vida o de gastos médicos mayores. Este tipo de estudio es adquirido por la organización a través de un proveedor que cuenta con la información de diferentes empresas lo cual le permite concretar la comparativa.

El primer reto que enfrenté como Coordinadora del Departamento fue integrarme al Proyecto de Compensación Integral en la etapa de Valuación de Puestos; la cual debía realizarse bajo la metodología que previo a mi ingreso había explicado el proveedor a través de una capacitación impartida a un comité conformado por integrantes de las diferentes áreas de Capital Humano quienes trataron de explicarnos dicha metodología para poder asignar un nivel a cada puesto de la empresa con base en los Descriptivos de Puesto que, en una fase anterior, los líderes de cada área de la empresa habían elaborado.

En tanto que no había recibido de primera fuente la capacitación correspondiente a la elaboración de Descriptivos de Puestos ni la de la valuación de Puestos tuve que realizar la lectura del manual para comprender de una fuente directa cómo realizar dichas actividades. La valuación de Puestos era un paso básico del gran *Proyecto de Compensación Integral* que la organización había adquirido, sin embargo, en total al proyecto le restaban seis fases que describiré a continuación:

- a. Valuación de puestos, considera la contribución de cada puesto a los resultados del Negocio con base en factores y puntos que determinan la

- responsabilidad relativa de cada posición. En este proceso, también se cuantifican y jerarquizan los puestos y sirve de base para calcular el tamaño de la organización y la ubicación propia del puesto en un tabulador salarial.
- b. Análisis de Equidad Interna. Ubica los salarios de cada puesto de la empresa en escalas mínimas, medias y máximas de forma que se pueda apreciar con base en la valuación del puesto la existencia o inexistencia de la equidad salarial interna.
 - c. Diagnóstico de Competitividad Externa. Para su elaboración se considera el giro y tamaño de la organización para compararla con sus similares en el mercado a fin de determinar si los salarios que tienen sus colaboradores son competitivos y contribuyen a la permanencia del talento en la organización. Para este rubro se analizan tanto el salario bruto como las diferentes compensaciones o prestaciones que el colaborador recibe, como vacaciones, bonos, vales de despensa, etc.
 - d. Estructura de Administración Salarial (Tabulador). Consiste en clasificar todas las posiciones existentes en la empresa en niveles, con base en el valor de cada puesto. Esto permite establecer salarios para cada puesto cuando existe un nuevo ocupante ya sea por promoción o por contratación nueva. El tabulador ubica las posiciones existentes en tres rangos diferentes (mínimo, medio y máximo). También permite diseñar, en caso necesario, una estrategia de nivelación en pro de la equidad interna sin olvidar considerar la competitividad externa.
 - e. Análisis Cualitativo. Versa sobre las compensaciones garantizadas que tienen los colaboradores de la organización comparadas con las que el mercado laboral puede ofrecer y que son parte del salario total percibido por el colaborador, además que en comparativa con otra oferta laboral puede marcar la diferencia en éste para permanecer o decidir renunciar a la empresa.
 - f. Política de administración salarial. Establece los lineamientos para la aplicación del Tabulador elaborado.

Prácticamente la consultoría contratada llevó a cabo dos de las seis fases, sin embargo, la fase uno constituía la base para el resto del proyecto porque dotaba a la consultoría de toda la información necesaria para concretar el resto de las etapas. La etapa uno fue ejecutada por el departamento de D.O. en su totalidad por lo que, desde mi rol, coordinar esta actividad del proyecto me implicó:

- Conocer a los líderes de las áreas de la organización,
- Enfrentar el desconocimiento de las entrañas de la empresa y descubrir por cuenta propia su cultura organizacional.
- Ganar credibilidad en el área y el proyecto, a través de dar respuesta certera a las dudas de los líderes y dar seguimiento a aquellas que quedaban abiertas. Contactar al proveedor de ser necesario.
- Reunir los Descriptivos de Puesto en formato digital e impreso para el correspondiente resguardo, comprometer a los líderes para la entrega y brindar seguridad sobre el resguardo ya que estos fueron la base de todo *Proyecto de Compensación Integral*.
- Valuar cada puesto de la organización y en su caso realizar recomendaciones de corrección en los Descriptivos de Puesto, para lo cual fue necesario comunicar de forma asertiva y ser muy objetiva, así como involucrarse en los roles de cada puesto y siempre recomendar que se estaba calificando al puesto no así a la persona ocupante del mismo.
- Reunir las bases de datos referentes a salarios y prestaciones las cuales serían el sustento para que el proveedor elaborará las fases restantes del proyecto, conciliar con las áreas involucradas la entrega de la información, conocer y aprender cómo procesarla para alimentar el documento solicitado por el proveedor.

El proyecto de Compensación Integral tuvo una duración de siete meses, inició en noviembre del 2018 y se culminó con la presentación de resultados para la Dirección General y el dueño de la empresa en junio del 2019. La expectativa tanto de la Dirección General como de la Gerencia de Capital Humano con la contratación y entregables del Proyecto de Compensación Integral fue que los resultados

fungieran como una herramienta de gestión para lograr una equidad interna, competitividad externa, así como una adecuada administración salarial. En este sentido, lo anterior se sumó a los objetivos del Departamento de DO, quedando como responsabilidad de la coordinación la asignación de salarios para la cobertura de vacantes y posiciones de nueva creación a partir del segundo semestre del 2019.

2. Elaboración de organigramas

Para seguir sumando a la formalización de la estructura de la organización, a la par del desarrollo del Proyecto de Compensación Integral corría el levantamiento y elaboración de organigramas lo cual daba cumplimiento al objetivo del DO que versa sobre “cambiar estructuras y posiciones, es decir, -atender- aspectos formales de la organización” Audirac (2012, págs. 19-20). La actividad proporcionaría a la empresa una vista gráfica de su plantilla, claridad en las jerarquías, así como en las interrelaciones de los puestos, de modo que se convertía en un elemento complementario básico del estudio de compensación.

El acercamiento que personalmente tenía con los líderes de área derivado del Proyecto de Compensación Integral me facilitó dirigir la elaboración de los organigramas y fortalecer mi conocimiento sobre la estructura de la organización. Con apoyo del equipo de DO se realizaron visitas recurrentes a cada una de las áreas para la recopilación de la información referente a su estructura, desde nombres de los departamentos, el número de posiciones que los conformaban, los nombres de los ocupantes, distinguir líneas de reporte, jerarquías, etc.

En esta actividad, mi conocimiento sobre el sistema SAP HCM fue de gran ayuda, porque con la información que se encontraba plasmada en este sistema pude elaborar un “bosquejo” de la estructura de la empresa lo cual evitó iniciar de cero y tomar de base esta referencia para validarla con los gerentes de área ya que en algunas ocasiones no había correspondencia entre la estructura real y lo que reflejaba dicho sistema, lo cual era importante identificar y alinear en los organigramas en tanto que éstos serían la base para que la organización pudiera

migrar a una nueva versión del Sistema como parte de una transformación tecnológica que se planeaba a mediano plazo y aprovechar para corregir lo que resultara necesario.

Una vez realizada la validación de la estructura en físico y en borrador, el siguiente paso era plasmar la estructura correcta con ayuda del software llamado VISIO para después contar con la evidencia a través de organigramas impresos y con las firmas de autorización de los líderes de cada área para finalmente difundir el organigrama para toda la organización. El que una empresa tenga actualizado su organigrama y éste sea del conocimiento de todos sus integrantes es de gran ayuda porque permite a los colaboradores identificar su posición en la empresa, así como visualizar la interrelación con otros puestos y las posibilidades que puede tener de desarrollo laboral.

3. Evaluación de Desempeño

Otro proyecto que se tuvo que implementar como departamento de Desarrollo fue realizar la propuesta, el procesamiento y entrega de resultados de la Evaluación de Desempeño, la cual es una herramienta que ayuda a valorar el conjunto de actitudes y el desempeño de cada colaborador en el cumplimiento a sus funciones y objetivos establecidos durante un periodo de tiempo; de modo que nos permite identificar tanto fortalezas como áreas de oportunidad de los colaboradores con el objetivo de determinar necesidades de capacitación y desarrollo, también favorece la ubicación de talento y la definición de cambios o ajustes requeridos en la estructura.

El contar con experiencias previas en empresas en las que, sí se aplicaba una evaluación de este tipo, me permitió sumar a la propuesta de la jefatura de DO y en conjunto diseñar el formato para la aplicación de esta evaluación. Además de los datos básicos, así como las firmas del colaborador y jefe, el contenido de este formato se dividió en tres secciones principales:

- A. Competencias del puesto, las cuales se desprendían de los Descriptivos de puesto previamente elaborados y en los que se estableció un nivel de dominio que la posición requería de dicha competencia.
- B. Metas del puesto, al igual que la anterior estaba indicada en los Descriptivos de Puesto, así como el % que el colaborador debía lograr.
- C. Compromisos, esta sección representaría la oportunidad para que jefe y colaborador reconocieran sus áreas de oportunidad y establecieran las responsabilidades que se comprometían a adquirir y llevar a cabo a fin de mejorar el desempeño.

Una vez aprobado el formato de Evaluación de desempeño, por la Gerencia de Capital Humano ésta nos solicitó presentarlo a la Dirección General. Para lo cual elaboré la planeación de aplicación, que implicaba plasmar toda la logística en un cronograma de trabajo para concretar la aplicación lo cual también permitiría hacer saber las fechas en las que cada área debía aplicar y entregar sus evaluaciones físicas al departamento de DO para que los analistas pudieran, de manera paulatina, capturar las calificaciones en una base de datos que al final nos asegurará contar con una calificación de cada colaborador y a su vez compartir los resultados a los líderes de cada área de la organización.

La Dirección General estuvo de acuerdo con el formato y la planeación para la aplicación, a su vez estableció la ponderación para las competencias y las metas del puesto y nos enfrentó a presentarlo a las Gerencias y Jefaturas de las áreas de la organización.

Una vez más con este proyecto pude aumentar mi conocimiento de la cultura de la organización, para este momento identifiqué que prevalecían la renuencia al cambio, la crítica y menosprecio hacia las nuevas propuestas descartándolas sin siquiera intentarlas, una cultura reactiva y siempre a la defensiva. Además, durante la presentación del proyecto hubo posturas de exigencia al cuestionar sobre si después de la aplicación se obtendría un beneficio económico (incremento de sueldo) para aquellos colaboradores que obtuvieran un resultado favorable, si se les capacitaría a aquellos que por el contrario tuvieran un resultado por debajo de

lo esperado. Estos planteamientos y sentimientos prevalecieron desde las gerencias hasta el colaborador más operativo, lo cual es difícil de cambiar a positivo hasta para el Director General de la misma empresa quien decidió aplazar la aplicación de la Evaluación de desempeño, con el fin de que todos los colaboradores durante este período pusieran mayor atención en su desempeño, así como en el de sus subordinados y la aplicación de la evaluación fuera, según su criterio más objetiva. De este modo la primera aplicación de Evaluación de Desempeño en *Fusion Aromatic* sucedió hasta junio del 2019.

No obstante, y pese a la resistencia de la organización con la implementación de la Evaluación de Desempeño se atendía otro de los objetivos mencionados en el capítulo anterior que atañe a “Impulsar el establecimiento de objetivos, metas y fines, es decir procurar que exista una meta común refiriéndose a la visión de la empresa que se alcance a través de actividades establecidas” Audirac (2012, págs. 19-20).

4.Reestructura del Equipo de DO

Durante los primeros dos meses de mi desempeño como coordinadora de DO, tuve que organizar de manera simultánea los proyectos descritos en los párrafos anteriores, así como la coordinación de eventos de fin de año a nivel nacional, la cual implicaba básicamente comprobar los gastos realizados durante la ejecución de los eventos y aunque esta actividad no era complicada, requería de atención al detalle, organización y trato con diferentes personas lo que era complicado para los recursos humanos de los que disponía en el departamento, además de que éstos parecían insuficientes y con el paso de los días todo se dificultaba debido a la formación profesional de los dos colaboradores antiguos (bachillerato trunco), así como su poca experiencia en el tipo de actividades requeridas, adicional a actitudes que entorpecían el trabajo en equipo por lo que entraba en juego otra función de mi puesto que se hacía complicada por los factores anteriores “Distribuir las cargas de trabajo de los colaboradores a cargo con base a las necesidades para asegurar el cumplimiento tanto de los objetivos mensuales como del plan anual”.

Derivado del perfil de los colaboradores, al inicio decidí delegarles “actividades sencillas” a los colaboradores antiguos las cuales consideré que podían realizar sin inconveniente, no obstante, sus resultados no eran adecuados y exigían un doble esfuerzo para el resto del equipo incluyendo a la jefatura lo cual hablaba del trabajo de todo el departamento que no estaba cumpliendo con la expectativa de la gerencia, ya que había errores y omisiones en los procesos. Además el ambiente laboral del departamento se tornaba hostil, las cargas de trabajo se incrementaban así como el horario laboral, por supuesto que estas características no tenían cabida en un departamento de DO; por ello casi sesenta días después de mi ingreso y con el respaldo y evidencias suficientes se solicitó la baja de los colaboradores con la finalidad de robustecer el área con perfiles profesionales adecuados que permitieran el cumplimiento de las expectativas además de lograr la permanencia en la empresa de las tres integrantes es decir, la jefatura, la coordinación y una analista, ya que todas éramos de nuevo ingreso y estábamos en un periodo de prueba. La Gerencia de Capital humano, autorizó las bajas, así como los ingresos con los perfiles adecuados.

Como coordinadora de DO fue mi responsabilidad realizar las entrevistas técnicas a los aspirantes al puesto y determinar quiénes formarían parte del equipo. La estrategia fue seleccionar colaboradores con experiencia y/o disposición de aprender. Cabe mencionar que durante el proceso me di cuenta que en el mercado laboral existe poca gente especializada en Desarrollo Organizacional, por lo que un segundo filtro que establecí fueron las habilidades y conocimientos mínimos que debían tener con base en las actividades a desarrollar como el manejo de Excel, procesos de reclutamiento, organización de eventos, adecuada comunicación, entre otras. La búsqueda no fue fácil, sin embargo, para marzo del 2018 el departamento ya estaba completo, conformándose con tres analistas, una coordinación y una jefatura.

Con los perfiles y actitudes adecuados en el departamento, pude capacitar a las nuevas integrantes para el óptimo desempeño de sus funciones, así como establecer una mejor comunicación y organización del equipo.

Con estas modificaciones realizadas en mi propio departamento se atendió otro de los objetivos del DO al identificar la “Necesidad de cambiar estructuras y posiciones” Audirac (2012, págs. 19-20).

5. Comunicación Interna

La tarea de comunicación interna es una de las responsabilidades del departamento de DO y forma parte de uno de los objetivos que los expertos le atañen “Perfeccionar procesos de comunicación...a través de la comunicación interna de la organización” Audirac (2012, págs. 19-20).

La comunicación interna resulta una herramienta de la organización que pretende fortalecer los lazos y promover la interacción entre la empresa y todos los miembros de la organización. Esta tarea de comunicación, comenzó a mejorar a partir de la contratación de los perfiles adecuados la cual permitió asignar un recurso humano para atender esta necesidad y mejorar la actividad. La comunicación organizacional al inicio ocurría únicamente por correo electrónico, posteriormente se crearon dos medios más y todos se describen a continuación:

Medio	Función
Cuenta de correo electrónico	Se difunden comunicados referentes a procesos y lineamientos de las áreas, días de asueto, obituarios, ingreso y salidas de colaboradores, lanzamientos de productos nuevos, cambios de estructura o movimientos de personal, tablero y boletín, campañas de marketing interno, tarjetas de felicitación por aniversario laboral, alianzas comerciales con otras organizaciones, entre otros.
Tablero Mensual	Se publica de forma mensual; la modalidad impresa se coloca en lugares estratégicos de los centros de trabajo administrativos y los Centros de Distribución; la versión

	<p>digital se envía a todos los colaboradores administrativos por correo electrónico y al personal de Punto de Venta.</p> <p>Existen diferentes versiones de tablero en función de la población a la que está dirigido personal de Punto de Venta dividido por regiones, Personal de Centro de Distribución y Personal Administrativo.</p> <p>La información contenida en el tablero es referente a los cumpleaños y aniversarios de los colaboradores, efemérides, sugerencias de esparcimiento, tema del mes.</p>
Boletín Trimestral	<p>Tiene como objetivo generar sentido de pertenencia en los colaboradores al dar a conocer los aspectos de relevancia e interés ocurridos en la organización durante tres meses. Contiene el inicio o estatus de nuevos proyectos en la organización, nuevas aperturas de Puntos de Venta, Innovaciones en las áreas, temas de salud ocupacional, cumplimiento a normas, ganadores de actividades de Integración, entre otras.</p>

Elaboración propia con información de “Lineamientos de Desarrollo Organizacional” (Fusion Aromatic, 2020)

Desde el rol de Coordinadora del departamento, me corresponde validar todos los contenidos de los diferentes medios de comunicación interna con el fin de asegurar su correcta publicación y en los tiempos establecidos por la organización. Actualmente en promedio por correo electrónico se envían al mes 150 comunicados, se distribuyen 13 tableros al mes y 4 boletines al año.

6. Rotación y Permanencia del Personal

Desde enero del 2018 y por instrucciones de la Gerencia de Capital Humano, como departamento de Desarrollo Organizacional comenzamos medir la rotación y

permanencia del personal. Al principio esta actividad me parecía fuera del contexto del DO, sin embargo, con el paso del tiempo y el análisis de la situación pude identificar que con ella se contribuía a “Obtener o generar información objetiva de la empresa para identificar la realidad organizacional” Audirac (2012, págs. 19-20) lo cual forma parte de los objetivos del Desarrollo Organizacional.

Se diseñaron reportes mensuales que nos permitieran conocer cuántas personas renunciaban o abandonaban el empleo, así como saber cuánto tiempo permanecían los colaboradores a partir de su primer día de trabajo en la empresa. Así mismo, iniciamos con la aplicación de entrevistas de salida presenciales y telefónicas que nos posibilitaran conocer por qué las personas se iban de la organización con la finalidad de identificar las causas de origen del problema y diseñar planes de acción para resolverlo.

Al inicio de la asignación de la tarea fue mi responsabilidad elaborar la propuesta del reporte de rotación y después de seis meses pude delegarlo a una de las analistas y supervisar que la ejecución fuera correcta. Se diseñó un plan de acción el cual pusimos aplicar en 2019 y consistió en motivar a los jefes de zona de los Puntos de Venta a implementar estrategias diseñadas por ellos mismos que les permitieran disminuir el porcentaje de rotación en su zona, en tanto que son ellos los que trabajan y supervisan directamente al personal por lo que conocen sus áreas de oportunidad y carencias. Se premió a los tres primeros lugares que a lo largo del año disminuyeron su rotación comparada con el porcentaje anual obtenido en 2019.

Lo anterior tuvo un impacto positivo en la organización ya que el personal de Punto de Venta representa el 74% del total de la plantilla y con respecto al año anterior se logró una disminución del 22% como se muestra en la imagen 6.

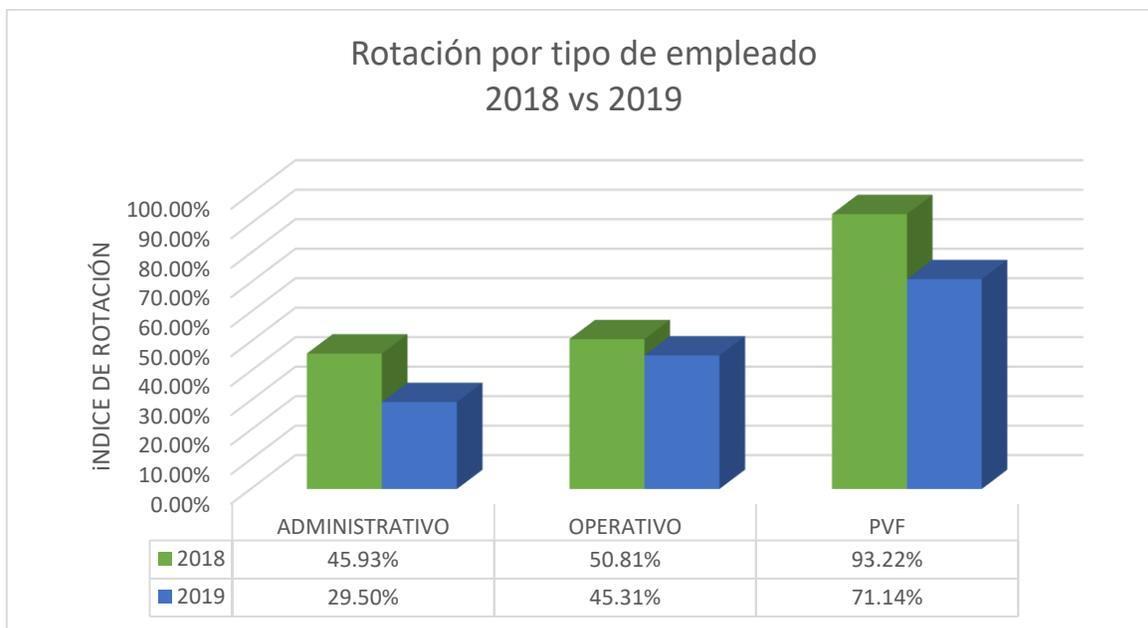


Imagen 6. Comparativo de Rotación 2018 vs 2019

7. Estrategia de Onboarding



De unos años a la fecha muchas empresas comenzaron a implementar procesos de Onboarding, con la finalidad de acompañar a los nuevos colaboradores en su integración a la organización para facilitar su adaptación y al mismo tiempo asegurar su permanencia en la misma. En este sentido, una acción implementada fue la creación de un manual de bienvenida que básicamente es una guía de una estrategia de onboarding que les indica a las encargadas del Punto de Venta cómo recibir a un colaborador de nuevo ingreso y cuáles son los conocimientos técnicos del puesto que debe reforzar y evaluar durante el primer mes del colaborador, también incluye informar al

colaborador sobre temas normativos de la empresa como horarios, código de vestimenta y Reglamento Interno de Trabajo. Esta idea pretende disminuir la salida de personal por falta de capacitación, así como por desconocimiento de las políticas de la empresa, haciendo corresponsable a los encargados de cada Punto de Venta de recibir al personal de nuevo ingreso y brindarle seguimiento durante el primer mes de su incorporación y adaptación al puesto al mismo tiempo se propicia rapport entre el líder y el nuevo miembro del equipo.

8. Eventos Corporativos



Imagen 8. Eventos

Los eventos corporativos se llevan a cabo con los integrantes de la organización responden a diferentes objetivos por lo que existen múltiples actividades que se pueden implementar para ello. Además, estos eventos también coadyuvan a la disminución general de la rotación ya que fomentan sentido de pertenencia y motivan al personal; en el caso de *Fusion Aromatic* son llevados a cabo en fechas especiales como día de reyes, día del amor y la amistad, día de la mujer, día del niño, día de la madre, día del padre, regreso a clases, día de la independencia de México, día de muertos, fiesta de fin de año. Para la celebración de estas fechas la organización destina un presupuesto y es responsabilidad del departamento de Desarrollo Organizacional ejercerlo, para la planificación del evento es mi responsabilidad convocar a reunión a todo el equipo para realizar una lluvia de ideas con propuestas a

fin de determinar: el alcance; el comunicado, convocatoria o invitación que se enviará a los colaboradores; fecha, lugar y horario de ejecución, tipo de dinámica que se realizará (convivencia, concurso, regalo para cada colaborador).

Adicional a los eventos corporativos y para el fortalecimiento de la cultura organizacional se diseñan y envían por correo electrónico campañas de marketing interno para recordar tanto a los colaboradores antiguos como al personal de nuevo ingreso la misión, visión, valores y política de calidad. Esta actividad se realiza al menos tres veces al año y se acompaña de técnicas de reforzamiento en sitio para los colaboradores administrativos que como coordinadora del área y derivado de mi formación profesional se me facilita diseñar pues siempre parten de un objetivo, aplicación de una técnica grupal breve y lúdica que permita comprobar y reforzar el conocimiento que la población tiene de la filosofía organizacional así como propiciar un momento de esparcimiento durante la jornada laboral de los colaboradores.

9. Encuesta de Clima Laboral

Otra actividad a cargo del departamento de Desarrollo Organizacional es la Encuesta de Clima Laboral, la cual se aplica cada seis meses en *Fusion Aromatic* y por ende dos veces al año. La encuesta pretende conocer la percepción del colaborador, en un periodo de tiempo, sobre su clima organizacional lo que permite detectar las necesidades para proponer acciones, generar acuerdos y estrategias de mejora. Con la aplicación de esta la encuesta de Clima Organizacional se atiende uno de los objetivos del DO mencionado en el capítulo dos el cual es “Promover la salud organizacional, lo que implica diagnosticar problemas o situaciones insatisfactorias, así como encausar las emociones y sentimientos de las personas para generar un clima de receptividad y confianza” Audirac (2012, págs. 19-20)

En *Fusion Aromatic* la encuesta de Clima Laboral se conforma por treinta y cinco preguntas que pretenden identificar la satisfacción que tienen los colaboradores respecto a dos rubros: la empresa y el jefe inmediato. El alcance de la aplicación es para toda la organización, a través de una plataforma en línea que se activa por 30 días a fin de contar con la mayor cantidad de participación. Mi responsabilidad en



Imagen 9. Sesiones de Integración

esa aplicación es reforzar la participación con comunicados, así como, procesar la información y generar la presentación de resultados que deben entregarse a las gerencias de la empresa con la finalidad de que conozcan la percepción del colaborador y se puedan generar planes de trabajo que permitan cambiar a positivo los resultados negativos obtenidos respecto al liderazgo.

Así mismo y derivado de los resultados de las encuestas de clima organizacional, también he diseñado planes con actividades grupales para las áreas que resultan con un clima crítico y por ende no favorable para los

colaboradores. El objetivo de estos planes es integrar a los miembros de cada área con la que se trabaja al tiempo de reforzar competencias como trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, organización y que ello a su vez propicie un mejor clima laboral.

10. Programa de Visitas a Punto de Venta

Un proyecto que diseñé y coordiné en su totalidad fue “Visita a Punto de Venta” el propósito fue sensibilizar a los colaboradores pertenecientes a las áreas administrativas sobre cómo opera un Punto de Venta a fin de que al ofrecer un servicio interno hacia éste fueran más empáticos y considerarán todas las necesidades en general que tienen en las tiendas. El proyecto consistió en que cada colaborador debía asistir una jornada completa de trabajo al Punto de Venta y sumarse a la operación, es decir, colaborar con las actividades que se llevan a cabo

para vivirlas y comprender su naturaleza, origen y consecuencias. Cada área administrativa elaboró un cuestionario cuya intención era identificar sus propias áreas de oportunidad en el servicio ofrecido al punto de Venta para poder mejorarlas en un plazo de tres meses.

Para llevar a cabo este proyecto fue necesario:

1. Comunicarlo a todos los involucrados
2. Revisar y autorizar los cuestionarios elaborados por las áreas administrativas para asegurar que cumplieran con el objetivo
3. Planear las fechas de aplicación, así como realizar la logística para que no hubiera excedente de personal en cada Punto de Venta,
4. Recibir los cuestionarios aplicados, así como el listado de las áreas de oportunidad a corregir junto con su plan de mejora y fechas compromiso por áreas; para finalmente dar seguimiento puntual a su cumplimiento.



Imagen 10. Comunicado del proyecto "Visitas a Punto de Venta"

En términos generales el resultado obtenido de este proyecto fue establecer una mejor comunicación entre los Puntos de Venta y las áreas administrativas, que ambos núcleos se reconocieron como parte del mismo equipo y no rivales lo cual impactó en la cultura organizacional.

11. Programa de Back Up

El desarrollo de los colaboradores dentro de la empresa es una tarea más que atañe a DO la cual normalmente se realiza con planes de carrera, sin embargo, éstos son prácticamente inexistentes para los colaboradores administrativos en Fusion Aromatic. Lo que se logró implementar, para solventar esta necesidad fue un programa de Back up el cual consistió en identificar a aquellos colaboradores que podían reemplazar a posiciones de jefaturas o gerencias, para ello se implementaron las siguientes fases:

1. Gerentes y Jefes debían identificar a por lo menos un colaborador que pudiera ejercer su puesto.
2. Evaluación psicométrica y entrevista por competencias aplicada por DO. Se aplicó una batería psicométrica para identificar el nivel de dominio de las competencias requeridas de cada puesto mismas que a su vez se cotejaron en la entrevista por competencias. Se elaboró un reporte que se entregó tanto al colaborador evaluado como a su jefe inmediato y cuya calificación podía ser adecuado, bajo reserva o inadecuado.
3. Selección del colaborador adecuado. Una vez entregados los resultados cada jefe decidió quién sería su back up.
4. Capacitación de los colaboradores seleccionados. Ante la falta de recursos económicos se capacitó a través de un manual de competencias que incluía tanto información teórica como ejercicios que le permitían al colaborador



Imagen 11. Manual Back Up

poner en práctica su aprendizaje, así como involucrar a su jefe inmediato para que éste pudiera validar la apropiación de la competencia.

En este proyecto mi participación fue en la aplicación de entrevistas por competencias, elaboración y entrega de resultados. De igual forma me correspondió revisar y aprobar el contenido del manual, lo cual fue una actividad totalmente apegada a mi formación profesional en tanto que estaba orientada a asegurar el aprendizaje y desarrollo de los colaboradores.

12. Parrillas de Reemplazo



En este mismo sentido del desarrollo de personal, pero para los colaboradores de Punto de Venta, el departamento de DO genera parrillas de reemplazo cuyo propósito es cubrir las posiciones vacantes en la estructura de las tiendas, esto da oportunidad a que los colaboradores crezcan dentro de la organización, lo cual impacta tanto en el sentido de pertenencia como en su desarrollo profesional a la par que obtienen un beneficio económico al incrementar su salario.

Otra intención de las parrillas de reemplazo es identificar con anticipación el talento de los colaboradores que trabajan directamente en el Punto de Venta con la finalidad de que cuando exista una vacante se otorgue prioridad al talento interno sobre el ingreso de una persona externa, ya que ello permite aminorar la curva de aprendizaje de las funciones del puesto, así como su adaptación a la empresa, en

tanto que a ésta ya la conoce y las funciones las ha observado de cerca. Adicional se acortan los tiempos de cobertura de las vacantes porque ya se cuenta con el talento identificado.

El colaborador es sometido a un proceso de evaluación, en el que se valoran las competencias que posee para el próximo puesto a través de una batería psicométrica cuyos resultados se cotejan y complementan al realizar una entrevista por competencias. Con lo observado en la entrevista y el análisis de los resultados de la psicometría se realiza un informe que da cuenta del grado de adaptación al puesto que el colaborador tiene para asumir una nueva responsabilidad por lo que se determina si el colaborador es viable para ser promovido a corto plazo y siempre y cuando exista una vacante en las posiciones de almacenistas, cajeros y encargados. Adicional a estos resultados, se solicita que el colaborador esté exento de actas administrativas en los seis meses previos a su promoción.

Este proceso de DO me agrada bastante porque precisamente su razón de ser es asegurar el crecimiento de los colaboradores que se encuentran en la primera línea de la empresa, los que atienden al cliente y generan las ventas que sostienen a la organización, mi responsabilidad como coordinadora de DO es garantizar la constancia y calidad del proceso de parrillas de reemplazo a fin de que se cuente con el colaborador que se requiera para las vacantes que se susciten así como, promover que tanto el colaborador evaluado para promoción como su jefe inmediato conozcan y comprendan los resultados de la evaluación con la intención de que trabajen en las áreas de oportunidad detectadas y se beneficien de las fortalezas. Si bien la formación del colaborador dentro de la organización es responsabilidad de un departamento de Capacitación a través de la ejecución de una detección de necesidades cuya base es la opinión de los propios colaboradores también es necesaria la participación de D.O quien complementa y provee los insumos al área de Capacitación para que el Capital humano de la empresa se desarrolle, en este sentido la aportación de DO suele ser un poco más objetiva porque se basa en los resultados de una evaluación psicométrica que refleja las fortalezas y áreas de oportunidad de cada colaborador.

Finalmente, la mayoría de los procesos descritos y en los que tengo injerencia se han tratado de regular a través de la creación de políticas y lineamientos del departamento, mismos que también se han dado a conocer a los colaboradores de manera que identifiquen cómo se llevan a cabo y qué deben hacer en caso de requerir alguno de ellos.

3.3 Valoración Crítica

Como anteriormente se había mencionado *Fusion Aromatic* es una empresa de tipo familiar que debe enfrentar muchos retos, sin embargo, de éstos sólo abordaré aquellos en los que en alguna medida tiene injerencia el departamento de DO. En este sentido, el principal que identifiqué es el de retener en la organización el talento con el perfil adecuado ya que a nivel general la empresa cuenta con un alto índice de rotación de personal, por ejemplo para el 2019 la empresa tuvo un porcentaje anual de rotación de 57.18%, esto significa que poco más de la mitad del personal de su plantilla cambió y a su vez este reto tiene que ver con la cultura organizacional creada por los colaboradores pioneros en la empresa y que hoy en día son en su mayoría líderes de área o de departamento que si bien, tienen un alto grado de pertenencia a la organización han dejado de ocuparse de su actualización profesional lo que ocasiona un choque con las generaciones recientes que ingresan con conocimientos e ideas nuevas.

Asimismo, la visión acortada de estos líderes se ve plasmada en los Descriptivos de Puesto, ya que fueron realizados por ellos reflejando el valor de la persona que ocupa la posición y no así el valor del puesto mismo; es decir, se perdió objetividad y como consecuencia cuando existe alguna vacante de dicha posición los perfiles y experiencia de los candidatos no empatan con lo señalado en el documento, lo cual detona reprocesos para realizar ajustes o en el peor de los casos, también existe la posibilidad que la persona seleccionada para ocupar la vacante en corto plazo cause baja laboral en tanto que el perfil y competencias evaluados, no empatan con lo que realmente requiere el puesto.

Otra área de oportunidad que como Desarrollo Organizacional tenemos es la ausencia de un plan de carrera para los colaboradores administrativos, nos hace falta impulsarlo y concretarlo, convencer a la organización de invertir en su capital humano lo cual le permita retener al talento y asegurar que los colaboradores tengan las competencias requeridas en cada puesto a través de cursos de capacitación y programas de tutoría, esto es sumamente importante considerando que el promedio de edad de la población de la empresa se ubica en los 30 años que corresponde a la generación “Y” o *Millennials* y que con base en un estudio realizado en 2014 el trabajo para las personas pertenecientes a esta generación “Si bien ...*significa dinero, en mayor medida se interpreta como una experiencia... es importante señalar que también significa un espacio de entretenimiento y sociabilización*”. (Cuesta E. , 2014, pág. 23). De manera que brindarles a los colaboradores capacitación y crecimiento dentro de la empresa es sumar a la construcción de una experiencia laboral satisfactoria.

En la actualidad la organización se encuentra en proceso de cambio y transformación digital, pues está implementando diferentes softwares que le permitan reducir costos en los procesos y ser más competitiva en su sector. A este respecto es necesario destacar que los líderes de la empresa adolecen de apertura al cambio y ello se permea hacia sus equipos de trabajo por lo que siempre existe dificultad en la adaptación de nuevos procesos y es con el primer obstáculo que como departamento gestor de dichas innovaciones nos enfrentamos. En las implementaciones más recientes ha favorecido que exista un equipo externo que sea líder de esta gestión del cambio para que los colaboradores lo reciban de mejor manera, sin embargo, es una pena que sea de esta forma cuando sin necesidad de una inversión extra bien pudiera lograrse.

El ser egresada de la licenciatura en Pedagogía con una formación humanística, científica y técnica me ha permitido desenvolverme en el área de Desarrollo Organizacional pues desde ésta, he podido intervenir con el diseño de estrategias que inciden en procesos no formales de educación dentro de la empresa como el programa de onboarding denominado “Protocolo de bienvenida” implementado en

los Puntos de Venta, en el que existe un manual y evaluaciones de conocimientos que permiten acortar la curva de aprendizaje de los colaboradores de nuevo ingreso así como incidir en su permanencia en la empresa.

También he logrado planear, ejecutar y evaluar proyectos que contribuyen a la actualización laboral, con base en las necesidades de la organización y del propio colaborador tal es el caso del proceso de parrillas de reemplazo que conlleva un análisis e interpretación de la aplicación de baterías psicométricas con el propósito de posibilitar el desarrollo de los colaboradores a través de una promoción de puesto e informándoles, a través de una retroalimentación basada en los resultados de dichas pruebas, las competencias laborales que dominan así como aquellas en las que presentan áreas de oportunidad y que deben fortalecer con el objetivo de desempeñar de forma óptima sus nuevas funciones.

Así mismo, desde el departamento de DO y como pedagoga se propicia la atención al desarrollo integral de los colaboradores de la organización el cual comprende conocimientos, habilidades y actitudes a través de la coordinación y ejecución tanto de técnicas grupales como de los eventos corporativos que pretenden una cultura y clima organizacional satisfactorios y que de igual forma éstos tienen que ver con procesos educativos no formales encaminados a una formación continua ante situaciones de cambio en las que se busca que exista un equilibrio entre la exigencia laboral y la propia satisfacción del individuo.

Los conocimientos en didáctica adquiridos durante la licenciatura, ayudan mucho al diseño de las técnicas grupales, así como a la aplicación de las mismas para generar una dinámica de grupos positiva dentro de la organización.

Ahora bien, lo que considero que en la formación académica hizo falta es el enfoque más empresarial en el que se pueda aprender sobre cómo capitalizar las acciones que se llevan a cabo dentro de las organizaciones desde la trinchera de los pedagogos o de Recursos Humanos de manera que cuantifiquen el impacto que éstas tienen en lo económico en términos de ahorros o inversión, por ejemplo en metodologías para calcular el Retorno de Inversión que permitan medir la eficacia de las inversiones realizadas en la gestión del capital humano de la organización.

De igual manera hace falta tener conocimiento sobre la medición de indicadores que posibiliten evaluar el rendimiento de los colaboradores, así como su efectividad. Si bien, un pedagogo no debe realizar los cálculos al menos debe conocer cómo se realizan en las empresas y cuál es el objetivo de estas mediciones a fin de orientar a sus clientes internos para determinar cómo plasmarlos en descriptivos de puesto o bien, cómo considerarlos e incorporarlos en planes de capacitación con la finalidad de que contribuya desde su tramo de control al cumplimiento de los mismos.

Finalmente, como cierre de este capítulo puedo concluir que como se puede dar cuenta a través de los proyectos descritos; en el Departamento de DO tiene cabida la labor de un pedagogo en tanto que se propicia la formación de los colaboradores desde diferentes directrices y por lo tanto a través del diseño de diferentes programas y/o actividades. Es la formación del colaborador lo que contribuye a su satisfacción propia la cual tiene impacto positivo para la organización.

Conclusiones

Como se mencionó en la introducción, en este informe académico busqué dar testimonio del desempeño profesional ejercido durante dos años en el ámbito del Desarrollo Organizacional. Durante este tiempo, tanto las necesidades de dicha área como las condiciones de la empresa me han llevado en diferentes momentos a fortalecer mi perfil profesional.

Aun cuando mi función de coordinadora de DO me coloca en una posición de planeación y organización tanto de los recursos materiales como humanos del área, he tenido la oportunidad de ejecutar junto con las analistas y becarias del equipo diferentes proyectos. En este sentido, entre los conocimientos fortalecidos durante este periodo, destaco el referente al uso y aplicación de sistemas de pruebas psicométricas, así como la interpretación de los resultados que éstas arrojan. Reconozco que durante mi paso por la licenciatura menosprecié la utilidad de las materias referentes a este tema, sin embargo, esta experiencia laboral me ha permitido revalorar y reaprender sobre él, por ejemplo, durante la ejecución del programa Back up así como en el proyecto de parrillas de reemplazo. En ninguna organización había realizado entrevistas para diferentes posiciones y niveles, mucho menos había elaborado un informe de resultados con un dictamen a favor o en contra del desarrollo del colaborador, lo cual implica una responsabilidad muy grande pues tiene un impacto tanto en el individuo como en la empresa.

Otro campo en el que incursioné durante este tiempo fue la comunicación organizacional; si bien el perfil de egreso menciona que el pedagogo “Expresará adecuadamente sus ideas tanto de forma verbal como por escrito” (UNAM, 2021) durante esta experiencia laboral he podido perfeccionar esta habilidad. Al inicio pensé que sería la actividad más sencilla, no obstante, con el paso del tiempo he entendido que no es tarea fácil; para ejecutarla se requiere mucha atención al detalle, así como organización del tiempo sin olvidar, que también se debe considerar la cultura de la organización para lograr el impacto deseado. La comunicación organizacional también es una actividad que personalmente he podido ejecutar en ausencia del analista de DO.

La pandemia por el COVID 19 nos trajo retos importantes que como área hemos podido transformar en la oportunidad perfecta para innovar sin perder de vista que la prioridad del Departamento de Desarrollo Organizacional es contribuir al crecimiento de la organización a través del bienestar de los colaboradores. Actualmente puedo asegurar que somos un departamento que tanto la empresa como los colaboradores identifican gracias a las funciones y actividades que llevamos a cabo; en este sentido, me siento satisfecha con el desempeño del equipo de trabajo, considero que se ha tenido un buen avance en poco más de dos años.

Como profesional de la Pedagogía pude reconocer en el Desarrollo Organizacional un campo de acción en tanto que la formación profesional nos brinda los conocimientos para poder planear y ejecutar diversas actividades didácticas que dependiendo del campo donde nos encontremos, podemos adaptar a los objetivos que en ese momento se requieren, tal como lo indica el perfil del egresado “Realizar, ejecutar y evaluar proyectos de capacitación y actualización laboral, según lo demanden las instituciones a partir de contextos socioeconómicos” (UNAM, 2021)

En todos los ámbitos cabe la educación y en consecuencia un pedagogo también tiene cabida en muchas instituciones y campos laborales al reconocer a la educación como el objeto de estudio de la Pedagogía. En este sentido, la empresa y el departamento de Desarrollo Organizacional no son la excepción, en tanto que como se abordó en los capítulos anteriores el punto de encuentro radica en un proceso educativo para la evolución del individuo desde su cualidad humana y en este caso orientada a los objetivos de una empresa, incluso hay empresas que para atender de forma integral el desarrollo de sus colaboradores fusionan Desarrollo Organizacional y Capacitación lo cual exige que el personal que forme parte de dicha área sea capaz de atender ambas necesidades. Si bien estoy segura que un Pedagogo puede cubrir estos puestos es indispensable que su formación esté orientada al ámbito empresarial considerando que hay una exigencia constante por la cuantificación de resultados y la demostración de que estos aportan a la empresa, lo cual no significa olvidar nuestra raíz humanista, sino saber cómo lograr que los

directivos de las empresas sean conscientes del valor de esta cualidad en el capital humano y por ende estén convencidos de invertir en él.

Cuando el desempeño profesional está acompañado de una actitud y un nivel de compromiso adecuado para enfrentar los retos en la empresa, existe la posibilidad de sumar una experiencia laboral satisfactoria. En ese sentido mi paso por *Fusion Aromatic* ha sido enriquecedor, me ha permitido crecer personal y profesionalmente, así como contar con una visión más amplia sobre la gestión del capital humano de la empresa al tener la oportunidad de participar en diferentes proyectos y colaborar directamente con la Gerente de Capital Humano, así como consultorías internacionales y estar en contacto directo tanto con el Director General como con el dueño de la empresa, lo cual me motiva a seguir aprendiendo y creciendo profesionalmente.

Fuentes Electrónicas

- Audirac. (2012). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México: Trillas. Recuperado el 15 de enero de 2021, de https://edoc.tips/download/abc-del-desarrollo-organizacional_pdf
- Bachilleres, C. d. (2004). *Diagnóstico y Cambio Organizacional* (1 ed.). México: Colegio de Bachilleres. Recuperado el 19 de febrero de 2021, de https://repositorio.cbachilleres.edu.mx/wp-content/material/compendios/sexta/diag_org.pdf
- Cuesta, E. (2014). La Generación Y latinoamericana en las organizaciones: algunos aportes conceptuales y empíricos. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(19), 17 -31. Recuperado el 23 de enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477847107002>
- Cuesta, E. M. (mayo de 2014). a Generación Y latinoamericana en las organizaciones: algunos aportes conceptuales y empíricos. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología [en línea]*, 7(19), 17-31. Recuperado el 23 de enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477847107002>.
- Diccionario de la lengua Española*. (31 de Diciembre de 2020). Recuperado el 13 de febrero de 2021, de <https://dle.rae.es/sano>
- Escudero, e. a. (2014). El Desarrollo Organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*(1), 1-9.
- Fernández-Saliner Miguel, C., & de la Riva Picatoste, B. (2016). *La Pedagogía Laboral como especialidad profesional en el siglo XXI*. Revista española de pedagogía, 74(265), 559-577. Recuperado el 17 de febrero de 2021, de https://revistadepedagogia.org/wp-content/uploads/2016/12/pedagogia_laboral.pdf
- Fraiche. (2020). *Nosotros*. Recuperado el 19 de enero de 2021, de Fraiche: <http://www.fraiche.com.mx/>
- Fundación Academia del Perfume. (2021). *Historia del Perfume*. Recuperado el 23 de enero de 2021, de Academia del Perfume: <https://www.academiadelperfume.com/historia-del-perfume/>
- Fusion Aromatic. (19 de febrero de 2016). Manual de Calidad. México, Cuauhtémoc, México. Recuperado el 21 de enero de 20221, de 192.168.21.105/eQDZPro_01/Documentos/Documento.aspx?version=3&documento=485
- Fusion Aromatic. (2020 b). *Perfil y descripción de Puesto. Jefe de Desarrollo Organizacional*. México: Fusion Aromatic.
- Fusion Aromatic. (2020). *Lineamientos de Desarrollo Organizacional*. Ciudad de México: Fusion Aromatic. Obtenido de http://192.168.21.105/eQDZPro_01/Documentos/Documento.aspx?version=2&documento=2117
- Fusion Aromatic. (2020). *Perfil y Descripción de Puesto. Gerente de Capital Humano*. México: Fusion Aromatic. Obtenido de

- http://192.168.21.105/eQDZPro_01/Documentos/Documento.aspx?version=1&documento=2191
- Fusion Aromatic. (3 de febrero de 2021). Perfil y Descripción de Puesto. Coordinador de Desarrollo Organizacional. México, Cuauhtémoc, México. Obtenido de http://192.168.21.105/eQDZPro_01/Documentos/Documento.aspx?version=1&documento=1840
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. México: Mc Graw Hill. Recuperado el 13 de febrero de 2021, de https://www.academia.edu/35954569/Desarrollo_Organizacional_Rafael_Gu%C3%ADzar_Mont%C3%BAfar_
- Hernández Palomino, J. A. (2017). *Desarrollo Organizacional; teoría, prácticas y casos* (1 ed.). México: Pearson. Recuperado el 24 de febrero de 2021, de <https://bookshelf.vitalsource.com/#/books/9786073241571/cfi/24!/4/4@0.00:47.5>
- Pinto Cristiani, M. E. (2012). *Desarrollo Organizacional*. Red Tercer Milenio. Recuperado el 15 de enero de 2021, de http://aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarrollo_organizacional.pdf
- Sánchez Ambriz, G. (2009). *El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales*. Anales de Documentación [en línea].(12), 235-254. Recuperado el 19 de febrero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/635/63511932013.pdf>
- UNAM. (30 de Septiembre de 2021). *portaldgose*. Obtenido de portaldgose: <https://www.dgoserver.unam.mx/portaldgose/servicio-social/htmls/ss-carreras/ssc-perfil-profesional/ssc-perfiles-humanidades-arte/ssc-perfil-pedagogia.html>