



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

COLEGIO DE PEDAGOGÍA



**LA IMPORTANCIA DE LA PEDAGOGÍA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE
UNA EMPRESA DEL SECTOR PRIVADO ENFOCADA A LA DISTRIBUCIÓN DE
ACCESORIOS PARA CELULARES**

INFORME ACADÉMICO POR TRABAJO PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:

NORMA ANGÉLICA HERRERA DUARTE

ASESORA:

LIC. ROXANA VELASCO PÉREZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, CDMX. 2023



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

Gracias por la gran bendición de tener TU presencia en mi vida. Gracias Dios por mi vida, por todo lo que has permitido que suceda y también por lo que no, gracias Dios por los papás que elegiste para mí y mis hermanos.

Gracias a mis papás, por ser mi motivo más grande para ser mejor cada día, gracias por la educación que me dieron para llegar a ser la persona que soy.

Gracias a Mellos, por todo el amor que me brindó, por cada consejo y cada aprendizaje que ha dejado huella en mí. Gracias Marina por estar siempre presente en cada etapa de mi vida.

Gracias a mi compañero de vida por impulsarme a ser mejor cada día, gracias por ser mi equilibrio; gracias a ese empuje, es que este ciclo universitario se está cerrando. Gracias Ámbar por ser mi fiel acompañante de noches de desvelo y darme tu amor.

Gracias a mis hermanos por ser parte de mi historia y porque este logro me permite mostrarles que nunca es tarde para salir adelante, siempre que tengan un sueño luchen por alcanzarlo.

Gracias a la Universidad Nacional Autónoma de México, porque es un orgullo ser parte de ella desde 2006.

Gracias Roxana, por el acompañamiento y retroalimentación durante este proyecto.

Filipenses 4:13 “Tolo lo puedo en Cristo que me fortalece”.

Contenido

CAPÍTULO 1 MOBO EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE ACCESORIOS PARA CELULARES	1
1.1 Mobo. Contexto histórico	1
1.2 Misión, Visión.....	2
1.3 Modelo de Competencias (Mobo y Liderazgo)	2
1.3.1 Modelo de Competencias Mobo	3
1.3.2 Modelo de Liderazgo Mobo	3
1.4 Estructura	4
1.5 Misión del Especialista de Desarrollo Organizacional.....	5
1.6 Funciones y/o Responsabilidades de Especialista de Desarrollo Organizacional	6
1.7 Procesos de intervención de Desarrollo Organizacional.....	6
CAPÍTULO 2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y PEDAGOGÍA	8
2.1 ¿Qué es el Desarrollo Organizacional?	8
2.2 Origen del Desarrollo Organizacional en México.....	8
2.3 Características y Principios de Desarrollo Organizacional.....	10
2.4 Objetivos del Desarrollo Organizacional	11
2.5 El Proceso de Desarrollo Organizacional	12
2.6 Técnicas de Intervención de Desarrollo Organizacional	13
2.7 Modelos de Gestión de Recursos Humanos utilizados en DO	14
2.8 Desarrollo Organizacional y su relación con otras disciplinas	16
2.8.1 Pedagogía, Andragogía y el Desarrollo Organizacional	17
2.9 Educación Formal, Informal y No Formal.....	19
CAPÍTULO 3 EXPERIENCIA PROFESIONAL EN MOBO	22
3.1 Mi historia en Desarrollo Organizacional de Mobo	22
3.2 Actividades desempeñadas	23

3.2.1 Descripciones de Puesto	23
3.2.2 Encuesta de Engagement.....	26
3.2.3 Encuesta de Servicio al Cliente Interno	29
3.2.4 Evaluación 360°	31
3.2.5 Evaluación de Desempeño	33
3.2.6 Herramientas de Retención: Clima Laboral, Encuesta de Adaptación, Encuesta de Salida.....	36
3.2.7 Organigramas	37
3.2.8 Plan de Desarrollo o Plan de Consolidación.....	38
3.2.9 Proceso Onboarding	40
3.2.10 Proceso de Promoción.....	41
3.2.11 Talent Review	42
3.2.12 Valoración Crítica de la Actividad Profesional	43
Conclusiones	45
Fuentes Consultadas	47

Introducción

Este Informe Académico tiene la finalidad de dar a conocer mi experiencia profesional como pedagoga en el área de Desarrollo Organizacional, específicamente en una empresa enfocada a la venta de accesorios para teléfono, en donde he laborado por más de 4 años y en el cual he aplicado conocimientos que adquirí durante mi formación académica en la UNAM.

La pedagogía tiene como enfoque de estudio la educación; es decir, su objetivo inicia desde analizar hasta evaluar para resolver problemas educativos. Pero ¿cómo participa el pedagogo en el Desarrollo Organizacional? Un pedagogo es de suma importancia en una empresa debido a que su labor está en relación con que los colaboradores aprendan, así como en que se detecten áreas de mejora con la finalidad de tener un buen ambiente laboral que permita realicen de manera óptima su trabajo y se enfrenten a nuevas situaciones en la organización para mejorar.

Para poder revisar más a detalle lo anterior, el Informe está integrado por 3 capítulos; en el capítulo 1, se conocerá el contexto de la empresa, como por ejemplo su historia, filosofía y estructura. En el capítulo 2, se hablará sobre el Desarrollo Organizacional, ¿qué es?, ¿dónde se origina?, ¿cómo llega a México? y así poder entender la relación que tiene con la pedagogía. Finalmente en el capítulo 3, se describirá mi participación en los principales procesos dentro del área de Desarrollo Organizacional.

CAPÍTULO 1 MOBO EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE ACCESORIOS PARA CELULARES

Durante este primer capítulo, daré contexto de la empresa, su historia, sus bases o pilares, así como de manera general se mencionará su estructura, con un enfoque hacia el área de Desarrollo Organizacional (área que pertenece a la Dirección de Recursos Humanos), y en la cual se realizó la práctica profesional, adicional, servirá como antecedente para el siguiente capítulo.

1.1 Mobo. Contexto histórico

Mobo es una empresa líder en la fabricación y distribución de accesorios para celulares en el mercado mexicano; entre los cuales destacan fundas, cargadores, cases, cables, bocinas, audífonos, smartwatches, wearables.

El inicio de operaciones de Mobo, se dio en el año 2001, en un local pequeño ubicado en el centro de la CDMX; época en donde la tecnología en celulares daba sus primeros pasos respecto a innovación, y Mobo se hacía presente en el mercado, ganando clientes debido a que era fácil encontrar productos como protectores o cargadores, a un bajo costo y con garantía; lo que originó en poder tener su primer catálogo e introducirse en ventas para clientes mayoreo.

Para el año 2003, se logran negociaciones con cadenas comerciales reconocidas como Sears, Sanborns, Oxxo, Coppel, Price Shoes, Best Buy y años más tarde con Liverpool. En 2012, Mobo abre su primera tienda para venta menudeo (MoboShop); en poco tiempo, se incrementan las ventas, lo que conlleva a abrir más sucursales, posicionándose en locales de centros comerciales reconocidos. Para 2014 se considera implementar un área de Cell Repair, en la cual los usuarios podían y pueden llevar sus iPhone a arreglar. Para el año 2017, se

lanza la venta de accesorios en línea (E-Commerce); y es en 2019 que se logra una alianza con tiendas Huawei; adicional, a las que ya había conseguido como Motorola, Samsung y Apple.

En 2022, se da el lanzamiento de dos nuevos formatos de tiendas; uno, dirigido a seguir innovando con accesorios para el público más joven, considerando los gustos de esta nueva generación (variedad de colores, estilos, texturas y formas) por lo que se abren las tiendas Tap Tak. Y el otro lanzamiento, fue la venta a crédito de celulares, con las tiendas Mobo Fácil.

Para 2023, Mobo continúa creciendo en el mercado, por lo que su historia se sigue escribiendo...

1.2 Misión, Visión

Misión: Entregar soluciones para satisfacer las necesidades de movilidad de los mexicanos a través de operar con excelencia nuestros diferentes canales de venta, entregando siempre innovación y calidad a precios competitivos.

Visión: Ser la mejor tienda de accesorios para celular y el mejor operador de puntos de venta especializados en marcas líderes del sector Retail en México a través de una estrategia Omnicanal, posicionados como la opción preferida de nuestros clientes y socios estratégicos, con un enfoque 100% a la gente. (MOBO, s.f. <http://mobonet.mx/home> Fecha de consulta: 23 de febrero de 2023).

1.3 Modelo de Competencias (Mobo y Liderazgo)

A continuación se presentan los Modelos de Competencias Laborales, que forman parte de las bases de la Cultura Mobo, y servirán como referente para los diferentes procesos que se implementan en Recursos Humanos:

1.3.1 Modelo de Competencias Mobo

Es el conjunto de 9 competencias (habilidades, conocimientos y comportamientos), que se integran por la filosofía de la compañía y por el “saber ser” de los colaboradores.

1. **Congruencia:** Balance entre nuestros pensamientos, acciones y emociones, en donde lo que se dice y se hace mantenga la misma dirección, alineado a tus valores compatibles a la cultura y la normatividad de Mobo.
2. **Desarrollo de Personal:** Esfuerzo constante por buscar crecimiento profesional y personal, que conduzca a mejorar el desempeño a través de objetivos claros y oportunidades dentro de la organización.
3. **Adaptabilidad y Flexibilidad:** Habilidad de amoldarse y trabajar eficazmente en distintas situaciones y con personas o grupo diversos, actuando anticipadamente para responder a problemas y/u oportunidades actuales o futuras.
4. **Retar el Estatus Quo:** Desafiar el momento y circunstancias actuales, mostrando lo mejor de sí, auto retándose, conservando las mejores prácticas e innovando para generar mejores resultados; trabajando con otros para que las ideas innovadoras se lleven a la práctica, impulsándolos a dar lo mejor de ellos mismos.
5. **Identificación de Oportunidades / Proactividad:** Facilidad para reconocer las coyunturas favorables y desfavorables en la empresa, en su persona o en su área de trabajo, proponiendo alternativas de solución e implementando acciones efectivas continuamente por iniciativa propia, comprendiendo el dinamismo de Mobo, haciendo que las cosas sucedan.
6. **Desarrollo de Relaciones y Alianzas Estratégicas:** Crear, ampliar y preservar una red de contactos con personas tanto internas como externas, que son o serán útiles para alcanzar los objetivos de Mobo.
7. **Orientación a Resultados:** Capacidad para alcanzar con éxito las metas esperadas, optimizando los recursos, con la máxima rentabilidad y excelencia, superando los estándares establecidos, buscando la mejora continua, mediante resultados a largo plazo y con la calidad que distingue a Mobo.
8. **Impacto e Influencia:** Deseo de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para ejecutar una tarea concreta, ciertas acciones, que puedan o no implicar modificaciones sustanciales en su conducta.
9. **Orientación al Cliente Interno y Externo:** Demostrar sensibilidad por las necesidades que un conjunto de clientes potenciales interno o externos pueden requerir en el presente o en el futuro, brindando ayuda para descubrir y dar soluciones adecuadas a sus necesidades y que ellas sean de calidad”. (Documento Interno de Mobo, 2023).

1.3.2 Modelo de Liderazgo Mobo

Tiene como propósito alinear los comportamientos esperados por los líderes de la empresa; y es el medio para impulsar la consolidación de la cultura “**las personas primero**”. Está conformado por 5 competencias:

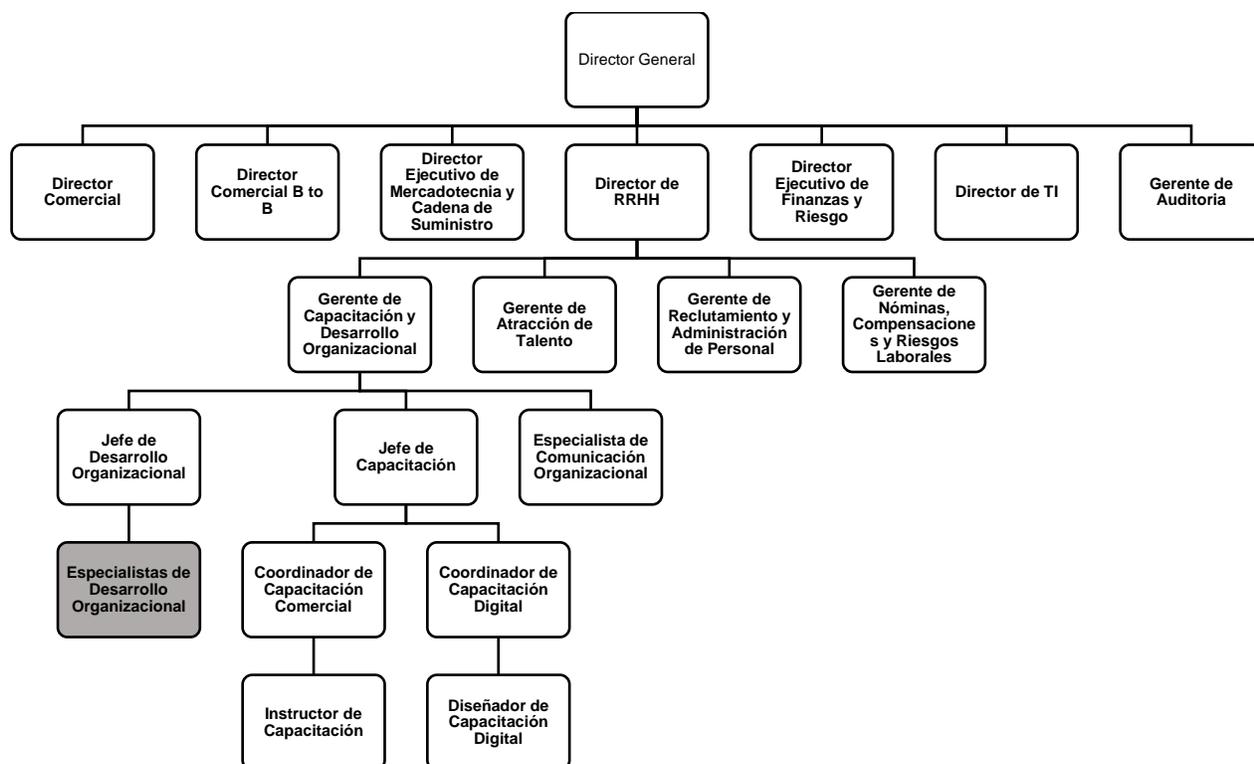
1. **Liderazgo:** Orientar la acción de los grupos de trabajo, fijando objetivos y prioridades para comunicarlos. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza, teniendo el valor de defender creencias, ideas y metas; optimizando la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

2. **Delegar / Empoderar gente:** Habilidad o potenciar la autonomía de los colaboradores, fijando claramente objetivos de desempeño, responsabilidades, reconociendo y aprovechando la diversidad de su equipo de trabajo, combinando de manera adecuada situación-persona-tiempo, permeando las consecuencias de los resultados con todos los involucrados y tomando acciones eficaces para mejorar el talento y capacidades de su equipo.
3. **Ser abierto y directo:** Establecer expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal, siendo receptivo a las opiniones y acuerdos, manteniendo una comunicación clara y asertiva para preservar las relaciones.
4. **Negociación:** Crear un ambiente propicio para la colaboración, logrando compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para llegar a los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.
5. **Fomentar la inclusión:** Contribuir a que todos los colaboradores tengan las mismas oportunidades en todo momento y en diversos escenarios, sin importar el nivel que ocupen, contribuyendo con sus talentos en beneficio de ellos mismos, viviendo y respaldando siempre la cultura de la organización”. (Documento Interno de Mobo, 2023).

1.4 Estructura

Actualmente, Mobo tiene una plantilla de más de 1700 colaboradores, distribuidos en 3 Unidades de Negocio (Corporativo, Cedis y 358 Tiendas); con una estructura de 6 Direcciones, entre las que se encuentran: Recursos Humanos, Comercial BTC, Comercial BTB, Ejecutiva de Mercadotecnia y Cadena de Suministro, Ejecutiva de Finanzas, Tecnologías de la Información, y la Gerencia de Auditoría.

En este caso, se delimitará a la Dirección de Recursos Humanos, a la cual le reportan la Gerencia de Capacitación y Desarrollo Organizacional, Gerencia de Atracción de Talento, Gerencia de Reclutamiento y Administración de Personal; así como la Gerencia de Nóminas, Compensaciones y Riesgos Laborales.



Elaboración propia con base en los organigramas generales de la compañía (2023).

Una vez mencionada la estructura de la Dirección de Recursos Humanos, este informe se enfoca en las funciones y/o responsabilidades del Especialista de Desarrollo Organizacional, posición que pertenece a la Gerencia de Capacitación y Desarrollo Organizacional.

1.5 Misión del Especialista de Desarrollo Organizacional

El Especialista de Desarrollo Organizacional, tiene como “objetivo diseñar, desarrollar e implementar los programas y proyectos del área, orientados a realizar el diagnóstico e intervención en los procesos organizacionales aplicando para ello, las metodologías correspondientes y en alineación con los objetivos estratégicos de la empresa”. (Mobo. DP Especialista de Desarrollo Organizacional, 2022).

1.6 Funciones y/o Responsabilidades de Especialista de Desarrollo Organizacional

Las funciones principales que desempeña el Especialista; están enfocadas a la Gestión del Talento Humano y crecimiento de la compañía.

- Desarrollar e implementar los procesos e iniciativas de Desarrollo Organizacional enfocados a cada una de las etapas que puede vivir un colaborador dentro de la empresa para facilitar el ingreso, adaptación, aprendizaje, participación, permanencia y desarrollo de los colaboradores.
- Implementar los programas de acompañamiento al personal de Mobo desde su ingreso (Onboarding), en etapas de promoción y desarrollo, así como para generar permanencia en la compañía.
- Implementar los procesos de Gestión de Talento en los que se incluye la administración de la información, evaluación del desempeño, identificación de potencial, definición de planes de carrera y de desarrollo para el personal de las diferentes unidades de negocio que componen la empresa.
- Implementar los diagnósticos correspondientes a las situaciones que se presenten en la empresa, para realizar intervenciones a través de las herramientas del Desarrollo Organizacional (Encuestas de clima, liderazgo, cultura, focus group, cuestionarios).
- Comunicar y fortalecer la información de la filosofía organizacional de la empresa tales como: Misión, Visión, Valores y Competencias que generen en todos los colaboradores un alto sentido de pertenencia a la empresa, (Mobo va contigo, pulsos, catálogo de competencias).
- Realizar el seguimiento y control del proceso PAPPP (Plan de Acompañamiento al Personal en Proceso de Promoción) de tiendas, cedis y corporativo, con el fin de que se liberen de acuerdo a las fechas establecidas en política.
- Elaborar, actualizar y resguardar las descripciones de puesto en función del crecimiento de la organización.
- Actualizar los organigramas de la empresa por área funcional con las autorizaciones correspondientes con el objetivo de mantener la estructura organizacional vigente de manera mensual.
- Asegurar el seguimiento de las diferentes herramientas de retención implementadas en el área (Entrevistas de Adaptación, Salida, Denuncias de Clima Laboral) hasta concluir su cierre, garantizando la comunicación con las diferentes áreas involucradas.
- Asegurar el cumplimiento de la NOM 035, a través de la correcta ejecución y seguimiento del plan de prevención y difusión de Mobo, manteniendo el control de documentación de cada uno de los procesos del área con el fin de contar con los soportes en caso de visitas o revisiones de la autoridad competente.
- Procurar la sana convivencia mediante la elaboración y difusión de lineamientos y políticas de conducta (Código de Conducta Profesional y Manual de Relaciones Laborales).
- Garantizar la entrega mensual de indicadores del área con apego a las fechas establecidas.
- Ejecutar el calendario de actividades del plan anual de Desarrollo Organizacional en el que se considere la comunicación, implementación, participación y alineación de todas las unidades de negocio que componen la estructura de la empresa". (Mobo. DP Especialista de Desarrollo Organizacional, 2022)

1.7 Procesos de intervención de Desarrollo Organizacional

Dentro de los procesos relevantes en los que interviene el área de Desarrollo Organizacional en Mobo, se encuentran:

- Descripciones de Puesto.
- Encuesta de Engagement.
- Encuesta de Servicio al Cliente Interno.
- Evaluación 360°.
- Evaluación de Desempeño.
- Herramientas de Retención: Clima Laboral, Encuesta de Adaptación, Encuesta de Salida.
- Organigramas.
- Onboarding.
- Proceso de Promoción.
- Talent Review.

Estos procesos, son parte fundamental de la experiencia profesional que he desempeñado durante más de 4 años en Mobo, que más adelante veremos a detalle en el capítulo 3, basado en el sustento teórico del capítulo 2.

CAPÍTULO 2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y PEDAGOGÍA

En este segundo capítulo, se revisará desde qué es el Desarrollo Organizacional, sus características y principios; en qué consiste su proceso, las diferentes técnicas de intervención; así como el origen del Desarrollo Organizacional en México, por consiguiente, su evolución, hasta finalmente revisar la relación que tiene con la pedagogía.

2.1 ¿Qué es el Desarrollo Organizacional?

Existen diferentes definiciones que a lo largo del tiempo han servido como referente para su análisis; por ejemplo, Rafael (Guízar Montúfar, 2013) cita en su obra, entre otros a:

- Reuben T. Harris: Es la tendencia al mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa.
- Warren G. Bennis: Es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio.
- Richard Beckhard: Es un esfuerzo planeado que abarca desde arriba toda la organización administrativa para aumentar su eficiencia y su salud mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, y que emplea los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

A su vez, Chiavenato (Comportamiento Organizacional., 2009) menciona que el Desarrollo Organizacional es un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas.

2.2 Origen del Desarrollo Organizacional en México

El Desarrollo Organizacional llega a México debido al influjo de Estados Unidos; el cual inició en Monterrey por el año de 1967, específicamente en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) impulsado por la inquietud de varios empresarios de la iniciativa privada nacional, por lo que en los seminarios de administración de personal se

empieza a hablar del Desarrollo Organizacional. Para 1969, las primeras dos empresas en donde se comienza a analizar la creación de las primeras gerencias en esta área son, Vitro y en Hylsa, de Monterrey, N. L. En este mismo año, nace la primera colección de libros respecto a DO; así como, las primeras asociaciones de DO. Además, se recurre a utilizar como herramientas de cambio los grupos T, y la formación de equipos (que son laboratorios creados para favorecer el desarrollo de la organización a través de grupos personas y mediante trabajos de “adiestramiento de sensibilización”). Entre 1971 y 1972, se registran los primeros mexicanos en el NTL de Estados Unidos (National Training Laboratories). En 1973, es cuando varias empresas aplican el DO de manera directa, dentro de las cuales destacan: Cydsa, Fundidora de Monterrey, Cervecería Cuauhtémoc, Hylsa y en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). En 1975, se logra un paso relevante en DO, debido a que empieza a ser considerado en las Empresas y Universidades; incluso en la Universidad de Monterrey (UDEM), ese mismo año, inicia la Maestría en Desarrollo Organizacional con profesores de Estados Unidos. Adicional, se usan herramientas de cambio como los Círculos de Calidad. Tres años después (1978), se evalúa un enfoque más integral del Desarrollo Organizacional; en el cual se trabaja con más intervenciones; con el objetivo de lograr aplicaciones más eficientes del programa. En 1988, se realiza el Primer Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional. Y en 1989, el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) confirmó que varias empresas del sector privado, implementaban el DO en sus procesos: Grupo Industrial Bimbo, Almexa Aluminio, Aseguradora Mexicana, Bacardí y Compañía, Cannon Mills, Celanese Mexicana, Cummins de México, Champion de México, General Motors de México, Grupo Nacional Provincial, Industrias Nacobre, Industrias Resistol, Industrias Vinícolas Pedro Domecq, Nissan Mexicana. (Guízar Montúfar, 2013)

2.3 Características y Principios de Desarrollo Organizacional

Dentro de las cualidades específicas que definen al Desarrollo Organizacional, se enlistan las siguientes (Guízar Montúfar, 2013):

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
 - a) Metas (¿adónde desea llegar la organización?)
 - b) Crecimiento, identidad y revitalización.
 - c) Eficiencia organizacional.
3. Se fundamenta en la conducta humana.
4. Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
 - a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 - b) Transferencia de valores humanos.
 - c) Comprensión entre grupos.
 - d) Administración por equipos.
 - e) Mejores métodos para la solución de conflictos.

Por otro lado, (Newstrom, 2011) considera que el Desarrollo Organizacional, está basado en la *Orientación de Sistemas* (trabajo en conjunto de las diversas partes que la integran); además, tiene *Valores Humanísticos* (creencia sobre el potencial y deseo de crecimiento de las personas); se apoya de un *Agente de Cambio* (externo o a veces especialista interno que llevará a cabo el cambio), también *Soluciona Problemas* (identificar, recolectar datos, planificar la acción, y guiar a los colaboradores para la solución de problemas a partir del aprendizaje de experiencias pasadas; para después dar seguimiento). Por lo que las *Intervenciones* son importantes dentro del Desarrollo Organizacional, debido a que mediante actividades estructuradas tienen como finalidad ayudar de manera individual o por medio de grupos a mejorar su eficacia laboral.

Respecto a los *Principios de la Filosofía del Desarrollo Organizacional*, McGregor (1960) considera que existen dos formas de pensamiento de los directivos a las cuales llamó teoría X o teoría Y; en la primera los colaboradores trabajan bajo la amenaza o bajo presión; sólo así es posible que se mejore el crecimiento y la producción laboral, lo cual implica para las

organizaciones: supervisar y motivar. Respecto a la segunda teoría, los directivos consideran que los colaboradores encuentran en su trabajo satisfacción y se esforzarán para lograr los mejores resultados para la organización; por lo que ante esto las organizaciones deberán liberar las aptitudes de sus colaboradores en favor de dichos resultados.

Lo anterior nos sirve como referente para entender los Principios de la Filosofía del Desarrollo

Organizacional:

Valor tradicional	Valor del DO
El hombre es básicamente malo.	El hombre es esencialmente bueno.
Se evalúa negativamente a las personas.	Se percibe a los individuos como seres humanos.
El hombre no puede cambiar.	Las personas pueden cambiar y desarrollarse.
Existe resistencia y temor a las diferencias individuales.	Se aprovechan las diferencias individuales.
Se emplea la posición para fines de poder y prestigio.	Se emplea la posición para los fines de la organización.
Hay desconfianza básica en las personas.	Existe una confianza básica en las personas.
Se evaden riesgos.	Hay disposición para aceptar riesgos.
Se refuerza fundamentalmente la competencia.	Se hace un hincapié primordial en la colaboración.
El concepto de individuo se hace en relación con la descripción de puestos.	Se concibe al individuo como una persona integral.
Participación en la conducta de juegos.	Se desempeña una conducta auténtica.

Cuadro 1. (Guízar Montúfar, 2013)

2.4 Objetivos del Desarrollo Organizacional

Los principales objetivos del DO son (Chiavenato, Idalberto, 2000):

1. Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
2. Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales, dentro y entre los grupos, en lugar de "barrerlos debajo del tapete".
3. Crear un ambiente en que la autoridad designada para esa función aumente su autoridad al basarse en el conocimiento y la habilidad social.
4. Incrementar la apertura de la comunicación lateral, vertical y diagonal.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
6. Buscar soluciones sinérgicas para los problemas (soluciones creativas en las que el total de la suma es mayor que sus partes — $2 + 2$ es más que 4 —, las cuales permiten que las partes ganen más con la cooperación que con el conflicto).
7. Incrementar el nivel de responsabilidad individual y grupal en la planeación y en la ejecución.

En Desarrollo Organizacional se realiza un trabajo coordinado por los miembros de la organización y los especialistas del área, con el objetivo de detectar y eliminar situaciones como actitudes, comportamientos, procedimientos, políticas y estructuras que impidan el desempeño eficiente de la organización, así como de generar mayor conocimiento de la dinámica interna y externa, para incrementar adaptaciones en el futuro y generar cambios de mejora.

2.5 El Proceso de Desarrollo Organizacional

El proceso de Desarrollo Organizacional consta de 4 etapas (Margulies, Newton y Raia, Anthony P., 1972):

1. *Recolección y análisis de datos:* Se trata en establecer cuáles serán los datos y métodos relevantes que se emplearán para recabar la información dentro de la organización; y las formas que ese emplearán para detectar problemas y/o detalles significativos.
2. *Diagnóstico organizacional:* Consiste en detectar inquietudes y problemas, sus secuelas, identificar prioridades, metas y objetivos. Adicional, se revisan las estrategias alternas y los planes para su ejecución.
3. *Acción de intervención:* Esta etapa se refiere a la aplicación del proceso. Es decir, es cuando se lleva a cabo la intervención mejor valorada para dar solución a algún problema específico en la empresa. La intervención se ejecuta a través de diferentes técnicas, dentro de las que destacan la entrevista individual o grupal, cuestionario, análisis de transmisión de mensajes, análisis de experiencias críticas de comunicación, análisis de redes de comunicación.
4. *Evaluación:* Es la fase final y cierre del proceso. Es aquí donde se realiza la evaluación del proceso, lo que lleva a reiniciar el ciclo, debido a que se genera un nuevo planteamiento, una nueva aplicación del proceso, evaluación y así repetidamente.

2.6 Técnicas de Intervención de Desarrollo Organizacional

El concepto *Intervención* se refiere a la actividad planeada enfocada al cambio y mejoramiento del desempeño de la organización, a nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso de toda la empresa.

Las técnicas de intervención de DO, se clasifican en 5 (Chiavenato, Idalberto, 2000):

1. *Intervención de DO para el individuo (el entrenamiento de la sensibilidad)*: Los Grupos T (grupos de capacitación) están conformados por aproximadamente diez participantes, los cuales están dirigidos por un líder capacitado, que tiene como finalidad incrementar la sensibilidad de los participantes respecto a sus relaciones interpersonales. El laboratorio de sensibilidad pretende que la persona deje afuera el puesto que ocupa en la empresa, así como descartar los niveles jerárquicos entre los participantes. Por lo tanto, los objetivos son desarrollar autoconocimiento y cómo repercute en otras personas el individuo, adicional a generar mayor comunicación al descartar las barreras que se pueden generar con los niveles jerárquicos.
2. *Intervención de DO para dos o más personas (análisis transaccional)*: Es una técnica tipo introspección, la cual tiene como finalidad la autoevaluación respecto a la forma de comunicarse, el mensaje y la relación que tiene con otras personas. Esta técnica se aplica específicamente para individuos y no para grupos de personas; en la cual se aprende sobre comunicarse mediante mensajes claros y ágiles, así como dar respuestas naturales, razonables y honestas; sin que exista algún mensaje doble u oculto.

3. *Intervención de DO para equipos y grupos (consultoría de procedimientos):* Para esta técnica el especialista de DO coordinará a los equipos, con el objetivo de sensibilizarlos sobre las relaciones de trabajo en grupo, optimizar los medios que utilizan para el trabajo en conjunto, desarrollar la capacidad de diagnóstico y competencias de resolución de problemas para incrementar los resultados a partir de la cooperación e integración de grupos.
4. *Intervención de DO para relaciones intergrupales (reuniones de confrontación):* Con esta técnica se busca modificar conductas de conflicto entre grupos, mediante reuniones de confrontación donde se realiza una autoevaluación, pero también se evalúa el comportamiento del otro equipo. En estas sesiones, un especialista en DO o consultor externo será el intermediario quien orientará la sesión hacia la solución constructiva del conflicto mediante el análisis y planeación de acciones, con la finalidad de eliminar cualquier barrera que exista.
5. *Intervención de DO para la organización en su conjunto (retroalimentación de datos):* Es una técnica donde mediante la recopilación previa de determinados datos por medio de entrevistas o cuestionarios a una parte de la organización, y por la cual se modifica la conducta con la retroalimentación de datos como actividades y procesos que manifiestan y conciben la forma como una persona es vista por otras personas de la organización.

2.7 Modelos de Gestión de Recursos Humanos utilizados en DO

El Desarrollo Organizacional al ser un proceso de acciones planeadas y sistemáticas enfocadas en el colaborador y la empresa, se basa en 4 principales Modelos de Gestión de

Recursos Humanos que la organización puede utilizar para administrar eficazmente a su personal y maximizar su rendimiento.

1. *Gestión del Cambio*: Es un enfoque estructurado para facilitar y gestionar el proceso de cambio en una organización. Tiene como finalidad apoyar a las organizaciones a adecuarse a los cambios constantes.
 - a. Herramientas: Análisis de FODA, Mapa de Stakeholders, Plan de Comunicación, Gestión del Riesgo, Capacitación y Desarrollo.
2. *Gestión de Competencias*: Es un enfoque para identificar, desarrollar y gestionar las habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para que las personas desempeñen eficazmente sus roles en la organización. El objetivo principal es alinear las competencias individuales con los objetivos y estrategias organizacionales, para impulsar el rendimiento y el éxito tanto a nivel individual como organizacional.
 - a. Herramientas: Evaluaciones, descripciones de puesto, planes de desarrollo individual, entrevistas.
3. *Gestión de Desempeño*: Es un enfoque utilizado por las organizaciones para establecer expectativas claras de desempeño, medir y evaluar el rendimiento de los empleados, proporcionar retroalimentación continua y tomar decisiones informadas sobre la compensación, el desarrollo y el reconocimiento. La finalidad principal es mejorar el rendimiento individual y organizacional, alinear los objetivos personales con los objetivos de la organización y fomentar el crecimiento y el desarrollo de los empleados.
 - a. Herramientas: Evaluación de desempeño (KPI's), evaluación 360°, retroalimentación, reconocimiento y recompensas.
4. *Gestión de Talento Humano*: Es un enfoque estratégico utilizado por las organizaciones para atraer, desarrollar, retener y maximizar el potencial de los empleados con

habilidades y competencias clave. La finalidad principal es asegurar que la organización cuente con el talento adecuado para lograr sus objetivos y mantener una ventaja competitiva en el mercado.

a. Herramientas:

- 1) Mapeo de Talento: 9 box, Talent Review, Evaluación de Desempeño
- 2) Desarrollo de Talento: Plan de desarrollo, promociones, planes desarrollo individual, plan de carrera, ruta de carrera, plan de sucesión.

El detalle de las herramientas se verá en el siguiente capítulo, en donde se mencionará la ejecución en la Actividad Profesional.

2.8 Desarrollo Organizacional y su relación con otras disciplinas

El Desarrollo Organizacional se apoya de otras disciplinas para llevar a cabo su función, entre las que destacan: La Ingeniería, brinda procesos de transformación, división de tareas y métodos de trabajo; la Administración proporciona los principios gerenciales como planeación, organización, coordinación, control y ejecución para administrar las organizaciones; la Psicología aporta con el estudio de conducta, motivación y comportamiento humano; la Sociología, colabora con los aspectos de estabilidad, estructura y orden de las organizaciones, desde una visión de grupos; la Antropología brinda conocimientos sobre los valores, misión, visión, cultura organizacional; la Filosofía proporciona una visión respecto a los problemas que pudiera enfrentar el ser humano; la Teoría de Sistemas brinda una visión global de las organizaciones y sus relaciones entre áreas (Audirac Camarena, 1994).

2.8.1 Pedagogía, Andragogía y el Desarrollo Organizacional

La pedagogía como tal, tristemente no es mencionada como disciplina de relación con el Desarrollo Organizacional. Sin embargo, en la información expuesta hasta este momento, se mencionó que el Desarrollo Organizacional es una *estrategia educativa planeada*; para lograr cambios, en la que participa la organización y las personas, por lo tanto, la pedagogía laboral, es una disciplina que aporta al DO.

La Pedagogía Laboral parte de la educación permanente como referente y, más concretamente, de su ámbito no formal, dirigido a la preparación continua y diversificada de la persona ante situaciones de cambio. (Fernández-Salineró De Miguel & De la Riva Picatoste, 2016).

El Pedagogo, tiene un papel importante como facilitador para el desarrollo de habilidades, competencias (técnicas y personales), actitudes, aptitudes; así como para enriquecer la gestión de talento humano (retención de personal, evaluaciones de desempeño, desarrollo de colaboradores, etc.).

Los procesos de desarrollo de personas contienen acciones dirigidas al entrenamiento (capacitación), desarrollo de personal, y desarrollo organizacional.

En las organizaciones, las personas se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo. Las personas tienen enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos, y desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones disponen de una variedad de elementos para desarrollar a las personas, agregarles valor y capacitarlas y habilitarlas cada vez más para el trabajo (Chiavenato, Idalberto, 2000).

El aprendizaje individual se enfoca al entrenamiento (capacitación) y desarrollo de personal, mientras que el desarrollo organizacional plantea la manera respecto a cómo aprenden y se

desarrollan las organizaciones. El anterior punto nos muestra que el eje principal es el aprendizaje (ya sea en cómo aprenden los individuos y/o cómo aprenden las organizaciones).



Imagen 1 (Chiavenato, Idalberto, 2000)

El aprendizaje está constituido por una serie de etapas mediante las cuales se obtienen o cambian habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación. Pero ¿cómo aprendemos los adultos? Lo hacemos mediante la Andragogía, que dicho por Knowles, es un conjunto de principios fundamentales orientados a la educación para adultos que se aplica a todas las situaciones y que cobran conciencia de sus experiencias más importantes. Lindeman declaró 5 factores sobre el aprendizaje en adultos:

1. Los adultos se motivan a aprender cuando experimentan necesidades e intereses que el aprendizaje satisfará.
2. La orientación de los aprendices hacia el aprendizaje se centra en la vida.
3. La experiencia es el recurso más rico para el aprendizaje de los adultos.
4. Los adultos tienen una profunda necesidad de autodirigirse.
5. Las diferencias individuales entre la gente se incrementan con la edad. (Knowles, Malcolm, 2006)

Knowles definió 6 principios fundamentales para el aprendizaje de adultos: Necesidad del saber (saber por qué tiene que aprender algo), autoconcepto (saber que en él mismo está la responsabilidad de su crecimiento), experiencia previa (conocimientos acumulados), disposición de aprender (compromiso e interés), orientación hacia el aprendizaje (obtener

conocimientos, destrezas, valores y actitudes; así como considerar el tiempo apropiado para el adulto), motivación (valor intrínseco y extrínseco, así como recompensa personal).

2.9 Educación Formal, Informal y No Formal

Existen tres tipos de educación: Informal, Formal y No Formal. Luján cita en su artículo a Vásquez (Luján Ferrer, 2010), en donde menciona la diferencia entre ellas:

1. **Educación informal** tiene aquí el sentido de un proceso que dura toda la vida y en el que las personas adquieren y acumulan conocimientos, habilidades, actitudes y modos de discernimiento mediante las experiencias diarias y su relación con el medio ambiente.
2. **Educación formal** es, naturalmente, el “sistema educativo” altamente institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurado que se extiende desde los primeros años de la escuela primaria hasta los últimos años de la universidad.
3. **Educación no formal** es toda actividad organizada, sistemática, educativa, realizada fuera del marco del sistema oficial, para facilitar determinadas clases de aprendizaje a subgrupos particulares de la población, tanto de adultos como niños.

Es decir, la **Educación Formal** se refiere a la educación sistematizada y organizada (planes y programas de estudio), en México se sustenta en el Sistema Educativo Mexicano y tiene como objetivo que el alumno aprenda. Ejemplos: Escuelas, Institutos, Colegios, Universidades por medio de los cuales adquieres un título académico, certificados o diplomas.

La **Educación No Formal** es aquella educación estructurada y organizada, que tienen un propósito educativo, sin embargo, no se brinda en instituciones educativas formales ni certificado o título académico. Ejemplos: Cursos, Talleres, Seminarios, enseñanza de actividades de ocio o eventos educativos en el contexto laboral o comunitario.

La **Educación Informal** no tiene una estructura, no está planeada, se logra a través de interacciones con otros en las cuales se adquieren valores, conocimientos, habilidades, actitudes y hábitos, sin una intención educativa evidente; sin embargo, es importante para el desarrollo personal y el aprendizaje autorregulado de nuevos conocimientos y habilidades. Ejemplos: Tradiciones familiares, conversaciones con otros como amigos, vecinos, lugar de trabajo; reflexiones, intercambios de conocimiento, e inclusive experiencia personal.

En el ámbito del Desarrollo Organizacional, encontramos prácticas de educación no formal, como por ejemplo: actividades diseñadas para mejorar las habilidades y el desempeño de los colaboradores en el entorno laboral. Estas iniciativas de educación no formal pueden ser fundamentales para fomentar el aprendizaje continuo, promover el crecimiento profesional y mejorar la efectividad organizacional en áreas como liderazgo, gestión del cambio, comunicación, trabajo en equipo y desarrollo personal.

La educación informal en el Desarrollo Organizacional también se hace presente en esta área, mediante actividades y prácticas de aprendizaje que ocurren en el entorno laboral de manera no estructurada y no planificada, como, por ejemplo, sesiones de intervención, feedback, focus group, aprendizaje en el trabajo a través de la experiencia, etc., las cuales contribuyen al crecimiento y desarrollo de los colaboradores, así como al mejoramiento del desempeño y la cultura organizacional.

Es decir, en el Desarrollo Organizacional se encuentran elementos de la educación informal y no formal, que complementan el aprendizaje formal y contribuyen al desarrollo de colaboradores, así como a la mejora del rendimiento organizacional.

El pedagogo forma parte importante en el área de Desarrollo Organizacional, si consideramos que en esta área se llevan procesos relacionados con la Gestión del Talento Humano, en donde se desarrollan los talentos y competencias de los colaboradores en beneficio de ellos mismos y también para la empresa; desde un aprendizaje enfocado con el ser, el saber y el hacer.

La Gestión del Talento Humano en las instituciones genera procesos que les permita articular el conjunto de decisiones y acciones para influir en las personas buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y el control de aquellas estrategias que determinen el éxito de la actividad, además apuesta por el trabajo en equipo, y el desarrollo de competencias necesarias para garantizar el éxito. (Cejas, Liccioni, Urrego, & Rojas, 2020)

Existen diferentes programas para el desarrollo de personas en Recursos Humanos, como, por ejemplo: Planes de Sucesión, Diagramas de Reemplazo, Planes de Carreras, Evaluaciones 360°, Evaluaciones de Desempeño, Mentoring, etc., estos programas plantean una variedad de acciones enfocadas en el desarrollo de personas por medio de las competencias requeridas de los diferentes puestos y las que poseen los colaboradores, así como de acuerdo a los objetivos de la Organización.

Un modelo para construir talento organizacional implica, en especial, tomar en cuenta las competencias, pero no será este el único factor a considerar. Desde la adecuación persona-puesto hasta los planes de formación, en todo momento se deberán tener en cuenta las capacidades: conocimientos, experiencia y competencias. (Alles, 2015)

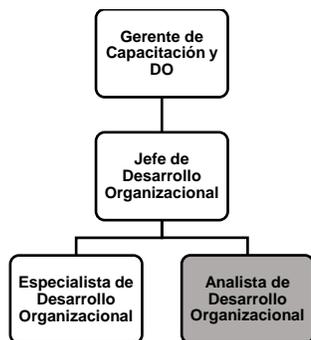
De acuerdo a Martha Alles (2015), los programas para el desarrollo de talento se agrupan en tres, sucesión y promociones, programas de desarrollo, entrenamiento; y al llevar a la acción estos programas darán como resultado personas capacitadas, educadas para ocupar otros puestos. En el siguiente capítulo se revisará más a detalle en qué consisten cada uno de los programas de Gestión de Talento, donde el pedagogo desde el área de DO interviene.

CAPÍTULO 3 EXPERIENCIA PROFESIONAL EN MOBO

Se pretende dar un contexto general sobre mi historia en la empresa, así como detallaré las actividades que he realizado, durante los más de 4 años que he laborado en Mobo en el área de Desarrollo Organizacional.

3.1 Mi historia en Desarrollo Organizacional de Mobo

Ingresé a la empresa MOBO el día 26 de noviembre de 2018 con el puesto de Analista de Desarrollo Organizacional, posición que ocupé durante 1 año 3 meses, para después tener el cambio como Especialista de Desarrollo Organizacional, puesto que hasta el día de hoy he desempeñado. Recapitulando lo que se mencionó en el Capítulo 1, el puesto de Especialista de Desarrollo Organizacional, le reporta a la Jefatura y a su vez, a la Gerencia de Capacitación y DO (adicional a otros puestos que tiene a su cargo).



Elaboración propia con base en los organigramas de noviembre.

2018
(2023).



Elaboración propia con base en los organigramas de febrero 2020

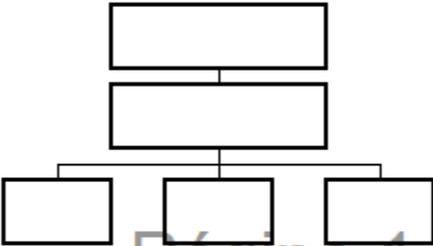
y actuales.
(2023).

Desde mi ingreso a la fecha, se han ido modificando procesos con la finalidad de mejorar de acuerdo a los objetivos de la compañía, así como las necesidades de las diferentes áreas de acuerdo al Desarrollo Organizacional.

3.2 Actividades desempeñadas

Cuando ingresé a la empresa, la gerencia tenía al menos 3 años liderando el área de Capacitación y Desarrollo Organizacional, por lo que había varios procesos implementados pero que con el tiempo han tenido sus respectivos cambios.

3.2.1 Descripciones de Puesto

<small> Código 000001-2010 Versión 003 Sistema 01-0001-2011 Página 1 de 2 </small>		DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
1. IDENTIFICACIÓN			
<small>Nombre de puesto</small> <input type="text"/>		<small>Nombre de gerencia</small> <input type="text"/>	
<small>Tipo de Puesto</small> <input type="text"/>	<small>Región</small> <input type="text"/>	<small>Unidad de Negocio</small> <input type="text"/>	<small>Grupos</small> <input type="text"/>
<small>Grupos</small> <input type="text"/>	<small>Unidad Negocio</small> <input type="text"/>	<small>Tipo de Manejo</small> <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> MC	
2. OBJETIVO/ MISIÓN DEL PUESTO			
3. ORGANIGRAMA			
			
4. RELACIONES			
<small>4.1. INTERNO</small>		<small>4.2. EXTERNO</small>	
5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<small>5.1. PRIMARIAS</small>			

La descripción de puesto (DP) es un documento en donde se colocan diferentes rubros como la identificación (se registran datos como la dirección a la que pertenece, áreas, nombre del puesto, a quién reporta y si tiene personal a su cargo), objetivo del puesto, organigrama, relaciones internas y/o externas, responsabilidades principales, indicadores, requerimientos del puesto, competencias del puesto y la ruta de carrera.

Todos los puestos activos que se encuentran en la plantilla autorizada, deben tener descripción de puesto. De manera anual se realiza el actualizado

de descripciones de puesto, o cuando es

Imagen 1. Formato DP.

puesto de nueva creación, se solicita al jefe inmediato realizar el levantamiento del puesto, para que el Especialista de Desarrollo Organizacional, revise la redacción y en conjunto se validen los cambios así como las competencias que requiere la posición.

Esta actividad, es importante para diferentes áreas como, por ejemplo:

- Reclutamiento y Administración de Personal: Ayuda a los reclutadores a identificar y atraer a los candidatos adecuados para el puesto. Al definir las responsabilidades y los requisitos del puesto, se puede crear un perfil claro del candidato a ocupar la posición y facilitar el proceso de selección.
- Desarrollo organizacional: Proporciona un apoyo para evaluar el desempeño de los colaboradores. También servirá para conocer las competencias y habilidades requeridas del puesto, adicional, trabajar con rutas de carrera, plantillas de reemplazo.
- Capacitación: Permite desarrollar planes de capacitación para la satisfacción de necesidades específicas de cada puesto con la finalidad de fomentar el crecimiento de colaboradores.
- Nóminas y compensaciones: Una descripción clara y detallada ayuda a establecer niveles salariales y beneficios de acuerdo con las responsabilidades y los requisitos del puesto.
- Colaborador y jefe inmediato: Permite dar claridad, alinear expectativas, conocer la forma en la que se evaluar el desempeño, saber la ruta de carrera y el posible desarrollo profesional, y de manera general comprender el rol y contribución dentro de la compañía.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

¿Qué es?

Es una herramienta que consiste en identificar la razón de ser del puesto, las relaciones internas y/o externas, definir las funciones y responsabilidades que componen cada uno de los puestos de trabajo incluidos en la estructura de una organización.

Ésta debe ser **clara, concisa y detallada** (escribir para alguien que no conoce el puesto), tanto para reclutamiento, desarrollo organizacional, nóminas y compensaciones; así como para jefe inmediato y colaborador.



Importante:
** Considerar el análisis del puesto
(no de la persona).



Con la finalidad de que agilizar el levantamiento de perfiles y puestos, el proceso ha consistido en agendar sesiones con los Directores y Gerentes o compartir una presentación con la explicación detallada, para explicarles ¿qué es

Imagen 2. Proceso DP.

una descripción de puesto?, los rubros

que la componen y cómo se deben llenar (ejemplo: estructura de redacción, etc.). Posterior a esto, se da seguimiento con los responsables principales para dar apoyo, respuesta sobre las dudas que se pudieran tener, pero también para revisar los últimos detalles y cerrar la actualización de puestos por Dirección.

En las Descripciones de Puesto podemos ver que se aplica la Educación No Formal (al compartir de manera estructura conocimientos sobre las DP's) e Informal (al aclarar dudas, dar ejemplos, sugerir cambios a partir de la experiencia de revisión de descripciones).

En este proceso, ha sido complicado tener las actualizaciones al 100%, por los constantes cambios que se han realizado en la estructura de la compañía o cambios internos en las responsabilidades y/o funciones entre las mismas áreas.

3.2.2 Encuesta de Engagement



Imagen 3. Encuesta de Engagement.

Esta encuesta está basada en el estudio de Gallup, y se aplica de manera anual a mediados del mes de agosto, pero ¿qué es Engagement?

“El grado en que los empleados se sienten motivados para contribuir al éxito de la organización y están dispuestos a aplicar un esfuerzo discrecional para llevar a cabo tareas importantes que permitan el logro de los objetivos de la organización “. (Documento Interno de Mobo, 2023)

Es decir, es la conexión emocional que tiene el colaborador con la organización y sus objetivos.

Esta encuesta se aplica a colaboradores que mínimo tengan un mes dentro de la compañía, está compuesta por 12 preguntas que miden los elementos más importantes del

compromiso de los colaboradores, y a su vez, está dividida en 4 dimensiones:

1. Orgullo: Sensación de felicidad por pertenecer a la organización, buscando el bien común de la misma, manteniendo deseo de permanecer en ella por mucho tiempo, defendiendo los intereses y resultados favorables para ella.
2. Satisfacción: Nivel de necesidades personales y profesionales cubiertas a través del trabajo realizado en la empresa en la que se labora, así como el impacto en las actitudes que impacten la felicidad en el trabajo.
3. Recomendación: Porcentaje de posibilidad de comunicar interna y externa de manera positiva la experiencia y credibilidad de la empresa de manera directa o a través de medios.
4. Compromiso: Grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. (Documento Interno de Mobo, 2023)

De acuerdo a la fecha de aplicación, se inicia con comunicados de expectativa, explicación, lanzamiento y recordatorios con la finalidad de lograr el mayor porcentaje de participación.

La aplicación de la encuesta está dirigida a las 3 unidades de negocio, y tiene una duración de 2 semanas. Una vez aplicada la encuesta, se inicia con el análisis de resultados, para la medición de esta encuesta, se utiliza la escala Likert (Totalmente de Acuerdo, De Acuerdo, Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo, En Desacuerdo, Totalmente en Desacuerdo).

Existen 3 tipos de evaluadores:

1. Comprometidos: Colaboradores que trabajan con pasión y sienten una profunda conexión con Mobo. Son aquellos que impulsan la innovación y promueven positivamente a la organización, manteniendo una visión constructiva del entorno y de los retos a los que se enfrentan.
2. Desconectados: Emocional y esencialmente estos colaboradores “están desconectados”. Realizan su día de trabajo dedicando el tiempo y esfuerzo requerido, aunque no involucran energía ni pasión para la organización.
3. Activamente Desconectados: Estos colaboradores no sólo están insatisfechos en su trabajo, sino que exponen activamente la insatisfacción. Diariamente estos trabajadores descalifican los logros de los compañeros comprometidos. (Documento Interno de Mobo, 2023)

RESULTADO POR TIPO DE EVALUADORES

Resultado	Comprometidos				Desconectados				Activamente Desconectados			
	2022	2021	2022	DIF %	2022	2021	2022	DIF %	2022	2021	2022	DIF %
Dirección	32	8%	24%	16%	97	88%	74%	-14%	3	4%	2%	-2%
Cadena de Suministro	32	8%	24%	16%	97	88%	74%	-14%	3	4%	2%	-2%
Comercial BTC (Tiendas Top Talk, Moby Shop, Huawei e Iida)	159	20%	18%	-4%	859	79%	82%	3%	18	1%	2%	1%
Comercial BTB (Tiendas Mayoreo)	15	27%	17%	-10%	71	73%	83%	10%	0	0%	0%	0%
Dirección General	3	11%	27%	16%	8	89%	73%	-16%	0	0%	0%	0%
Auditoría	3	10%	10%	0%	27	85%	90%	5%	0	5%	0%	-5%
E-Commerce	1	17%	11%	-6%	8	83%	89%	6%	0	0%	0%	0%
Ejecutiva de Finanzas y Riesgo	3	21%	9%	-12%	30	79%	91%	12%	0	0%	0%	0%
Mercadotecnia	9	16%	21%	5%	34	84%	79%	-5%	0	0%	0%	0%
Recursos Humanos	9	28%	24%	-4%	27	72%	78%	1%	1	0%	5%	3%
Tecnologías de la Inf.	5	33%	23%	-11%	18	62%	78%	16%	0	5%	0%	-5%
Global	239	20%	17%	-3%	1159	79%	82%	3%	22	1%	1%	0%

Imagen 4. Tipo de Evaluadores.

Después del análisis de resultados anuales con la finalidad de conocer el nivel de Engagement que tienen los colaboradores, se realizan sesiones para comunicarlos por Dirección y Áreas. Las áreas que obtengan resultados por debajo de 70%, Desarrollo Organizacional dará

seguimiento a estas áreas con la finalidad de realizar sesiones de Focus Group:

“Un grupo de enfoque (Focus Group) se define como una técnica de recolección de datos que actualmente se ha popularizado entre los consultores de DO con el fin de obtener información relevante acerca del sentir de un grupo de colaboradores respecto a la situación imperante en un departamento, área o la organización en su totalidad.” (Guízar Montúfar, 2013)

Por lo que, en las sesiones de Focus Group, se revisan cuáles fueron las dimensiones y preguntas más bajas obtenidas en la Encuesta, con la finalidad de obtener más información con los colaboradores del área sobre lo que ocurre dentro de la misma y conocer por qué los resultados de la Encuesta Engagement pudieron arrojar datos bajos. Posteriormente se realiza el análisis de lo que se detectó y se comparte con Dirección y líderes de área, así como la propuesta por parte de DO, para que los líderes de área brinden las acciones que generarán y el Engagement se incremente. Para estas áreas se vuelve aplicar una encuesta de seguimiento a los 6 meses, nuevamente se realiza el análisis de datos y se comparten los resultados, para que conozcan si los resultados aumentaron, se mantuvieron o disminuyeron, y determinen las acciones a seguir reforzando.

En el proceso de la Encuesta Engagement se puede detectar Educación Informal en las sesiones de focus group al interactuar con los colaboradores y conocer sus actitudes, necesidades, intereses y motivaciones, así como los motivos que los llevan a evaluar de esa manera su área, se da educación informal al momento en el que orientamos que ellos reflexionen sobre su compromiso para mejorar de manera individual y posteriormente en equipo, y puedan ver mejoras; adicionales a los compromisos o acciones que generarán los líderes de equipo con la finalidad de aprender cómo generar Engagement en su área.

3.2.3 Encuesta de Servicio al Cliente Interno



Imagen 5. Encuesta de Servicio.

La Encuesta de Servicio es una herramienta que ayuda a conocer y medir el nivel de satisfacción de los colaboradores, con respecto al servicio que otorgan las diferentes Áreas y Direcciones que componen MOBO para establecer mejoras en el Servicio Interno.

La encuesta se basará en las 10 dimensiones universales de la calidad del servicio:

1. **Confiabilidad.** Capacidad de realizar el servicio prometido de manera correcta y continua.
2. **Capacidad de respuesta.** Velocidad de respuesta ante las necesidades de la persona usuaria. Deseo de prestar un servicio rápido.
3. **Accesibilidad.** Facilidad para establecer contacto o acercamiento, el no hacer esperar a los usuarios.
4. **Cortesía.** Educación, respeto, consideración y amabilidad del personal en contacto con las personas usuarias.
5. **Competencia técnica.** Capacidad (habilidades) y conocimiento de los recursos necesarios para realizar un servicio.
6. **Comunicación.** Mantener informada a la persona usuaria en un lenguaje que pueda entender, escuchar sus necesidades y capacidad para explicar lo sucedido.
7. **Credibilidad.** Confianza, reputación y honestidad de la persona que presta el servicio.
8. **Responsabilidad/ Seguridad:** Confianza en el área y en no asumir riesgo alguno en las transacciones con la organización, ni si quiera de tipo financiero o de confidencialidad.
9. **Empatía.** Esfuerzo y capacidad de la organización para conocer a las personas usuarias y sus necesidades.
10. **Tangibilidad:** Apariencia de las instalaciones físicas (equipo y personal), así como, las evidencias de los beneficios que obtuvo el cliente al adquirir el producto o servicio. (Documento Interno de Mobo, 2023)

La escala que se considera en esta encuesta es: Insuficiente Servicio, Mejorable Servicio, Buen Servicio, Muy Buen Servicio, Excelente Servicio, agregando un No Aplica, para los casos en donde el evaluador deba evaluar al área a la que pertenece o en los casos, en donde no se

tiene interacción o relación de servicio con esa área. La aplicación es anual, aproximadamente para el mes de noviembre y diciembre, considerando 4 días para la Dirección evaluada. Las personas evaluadoras fueron asignadas por los directores, principalmente derivado del apartado de Relaciones Internas en las Descripciones de Puesto.

Resultados por Dimensión: Contabilidad

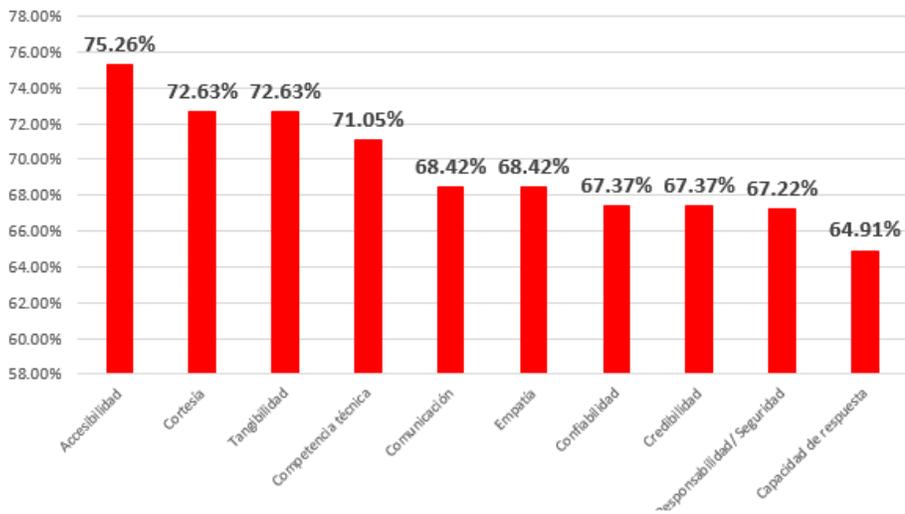


Imagen 6. Resultados de Dimensiones en área.

Posteriormente al análisis de datos, los resultados obtenidos se comparten con Dirección correspondiente y Líderes de Área, en donde se revisan las dimensiones vs % obtenido, las áreas que obtengan resultados por debajo del 80% deben generar un Plan de Acción que trabajarán en los equipos durante el siguiente año

respecto a las 3 dimensiones más bajas, con la finalidad de brindar un mejor servicio a las demás áreas.

En este proceso también se pudo ver la Educación Informal cuando los colaboradores y líderes al realizar el Plan de Acción se comprometen a adquirir nuevos conocimientos, habilidades o experiencias con la finalidad de brindar un mejor servicio hacia otras áreas.

3.2.4 Evaluación 360°



Imagen 7. Evaluación 360°.

Es una herramienta integral de Gestión del Talento Humano, que sirve para medir las competencias de los colaboradores en la organización, mediante la cual se solicita retroalimentación sobre su desempeño en las competencias clave de puesto (9 competencias Mobo y 5 competencias de Liderazgo) a aquellos puestos que tienen relación directa con el evaluado.

“La evaluación del desempeño de 360° comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°.” (Chiavenato, Idalberto, 2000)

La evaluación 360° tiene como finalidad identificar las fortalezas que presenta el evaluado al llevar a cabo sus actividades laborales para reforzarlas y sus áreas de oportunidad para trabajar en ellas y así, de esta manera elevar su grado de competitividad y productividad.

En este ejercicio, sólo se evalúan a los Gerentes y Directores que mínimo tengan 6 meses de antigüedad en la compañía. La matriz evaluadora será validada por el Jefe Inmediato. El proceso de evaluación sólo se realiza a finales del año (diciembre).

COMPETENCIAS	AUTOEV. VS JEFE			AUTOEV. VS COLABORADORES			AUTOEV. VS CLIENTES INTERNOS			AUTOEV. VS COLATERALES		
	AUTOEV	JEFE	DIF	AUTOEV	COLAB	DIF	AUTOEV	CLIENTES	DIF	AUTOEV	COLAT	DIF
1 ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD	4.00	2.67	-1.33	4.00	4.58	0.58	4.00	4.11	0.11	4.00	3.40	-0.60
2 CONGRUENCIA	3.67	3.00	-0.67	3.67	4.67	1.00	3.67	4.50	0.83	3.67	3.73	0.06
3 DESARROLLO DE PERSONAL	4.25	3.50	-0.75	4.25	4.81	0.56	4.25	4.08	-0.17	4.25	3.75	-0.50
4 DESARROLLO DE RELACIONES Y ALIANZAS EFECTIVAS	4.00	3.00	-1.00	4.00	4.63	0.63	4.00	4.17	0.17	4.00	3.70	-0.30
5 IMPACTO E INFLUENCIA	4.00	3.00	-1.00	4.00	4.50	0.50	4.00	4.28	0.28	4.00	3.67	-0.33
6 ORIENTACIÓN CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	3.50	4.00	0.50	3.50	4.50	1.00	3.50	4.08	0.58	3.50	3.60	0.10
7 ORIENTACIÓN RESULTADOS	4.00	3.75	-0.25	4.00	4.63	0.63	4.00	4.13	0.13	4.00	3.95	-0.05
8 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES/PROACTIVIDAD	4.33	3.67	-0.66	4.33	4.67	0.34	4.33	4.28	-0.05	4.33	3.87	-0.46
9 RETAR EL STATUS QUO	3.75	3.75	0.00	3.75	4.69	0.94	3.75	4.42	0.67	3.75	3.75	0.00
10 LIDERAZGO	4.25	3.25	-1.00	4.25	4.56	0.31	4.25	4.29	0.04	4.25	3.80	-0.45
11 DELEGAR/EMPODERAR/GENTE	3.75	3.25	-0.50	3.75	4.75	1.00	3.75	4.38	0.63	3.75	3.80	0.05
12 SER ABERTO Y RECTO	3.75	2.50	-1.25	3.75	4.69	0.94	3.75	4.33	0.58	3.75	3.85	0.10
13 NEGOCIACIÓN	3.75	3.25	-0.50	3.75	4.63	0.88	3.75	4.29	0.54	3.75	3.95	0.20
14 FOMENTAR LA INCLUSIÓN	4.00	3.25	-0.75	4.00	4.63	0.63	4.00	4.33	0.33	4.00	3.85	-0.15
PROMEDIO	3.93	3.27	-0.66	3.93	4.64	0.71	3.93	4.26	0.33	3.93	3.76	-0.17
RESULTADO GLOBAL	RESULTADO 360° 2021		4.28	RESULTADO 360° 2022		4.14	DIFERENCIA		-0.14			

Rangos de Calificación			
Menor a 3.5	3.5 - 3.74	3.75 - 3.99	4 - 5
Deficiente	Regular	Bueno	Excelente

Imagen 8. Reporte 360°.

Una vez concluida la etapa de evaluación, se realiza el análisis de resultados, adicional se colocan las recomendaciones de los evaluadores, para después compartir el reporte con la información completa al Jefe Inmediato con la finalidad de que brinde retroalimentación al evaluado y se trabaje con un Plan de Desarrollo. Estos resultados, posteriormente se retomarán en el proceso de Talent Review.

La Educación Informal se ve en la Evaluación 360° a partir de la retroalimentación que se brinda al evaluado con la finalidad de mejorar habilidades o competencias y pueden tener impacto de mejorar en su desempeño.

3.2.5 Evaluación de Desempeño



Imagen 9. SED.

En Mobo, el SED (Sistema de Evaluación de Desempeño), es una herramienta que permite medir y valorar objetivamente el desempeño de los colaboradores, así como el recibir y brindar retroalimentación periódica, y crear nuevas y mejores estrategias; por lo que esta herramienta, tiene como finalidad:

“Definir los objetivos anuales de toda la organización, impulsando las acciones que favorezca el resultado deseado por Mobo.” (Documento Interno de Mobo, 2023)

La escala de medición de cumplimiento está segmentada en 4: Insuficiente (0% al 69%), Suficiente (70% al 79%), Aceptable (80% al 94%) y Excelente (95% al 100%); los resultados finales se podrán asignar conforme a esta escala.

Las etapas que tiene la Evaluación de Desempeño son 3:

- Definición de Objetivos: Dirección General con sus reportes directos (directores y gerente de auditoría), realiza la definición de objetivos por Dirección, con la finalidad de que ellos comuniquen a sus respectivas áreas los objetivos y/o retos que deberán

cumplirse durante el año, iniciando esta actividad en el mes de noviembre o diciembre para concluir en el mes de febrero con gerentes, mandos medios y staff.

- Revisión de Medio Año: Se realiza en el mes de julio, y tiene como finalidad realizar la revisión de avance de objetivos, así como para tener sesiones de feedback con los colaboradores de cada equipo.
- Evaluación Anual: Se realiza en el mes de enero la revisión de cierre de objetivos y su cumplimiento anual, en donde a los colaboradores que obtuvieron resultados a partir de la escala aceptable (80%) son acreedores a un incremento por mérito anual.

La evaluación está dividida en dos tipos de objetivos:



Imagen 10. Objetivos SED.

1. Cualitativos: Equivalen a un 30% de la evaluación, y son aquellos enfocados en el desarrollo de personal (Cursos, Plan de Desarrollo, Servicio, Engagement, Clima Organizacional, 360°, rotación, etc.).

2. Cuantitativos: Representa el 70% de la evaluación, son los que a partir de la directriz que da Dirección

General para los objetivos de cada Dirección y/o Área, se definen de acuerdo a las funciones de cada puesto.

La redacción de objetivos deberá realizarse mediante la metodología SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante, Tiempo Definido) y Stretch en caso de modificar algún indicador.

El Especialista de Desarrollo Organizacional, configura en la plataforma interna los objetivos cualitativos de acuerdo a nivel jerárquico y metas por área; adicional, es el responsable de dar seguimiento a los colaboradores y jefes inmediatos para que realicen la carga inicial, revisión de medio año, así como de cierre; para que posteriormente los resultados obtenidos se los comparta al Gerente de Nóminas, Compensaciones y Riesgos Laborales y a Dirección de Recursos Humanos, con la finalidad de que realicen la revisión de resultados con los Directores de cada área para validar los respectivos incrementos a los colaboradores.

En este proceso, se lleva a cabo la Educación No Formal, con las sesiones de informativas inicial cuando se explica ¿qué es el sed? y cómo se lleva a cabo el proceso, cómo deben realizar la carga de indicadores; pero también al cierre del procesos, donde se les enseña cómo realizar la carga de resultados. Por otro lado, existe Educación Informal al compartir experiencias de mejora, adquirir nuevos aprendizajes en relación con habilidades y competencias necesarias para el trabajo.

3.2.6 Herramientas de Retención: Clima Laboral, Encuesta de Adaptación, Encuesta de Salida

Durante mi experiencia en Mobo, he dado seguimiento a 3 herramientas de retención principales, en donde como área de DO, es importante conocer y dar seguimiento a situaciones que ocurren con las personas en su día a día respecto a clima laboral o liderazgo, y que pueden generar la fuga de talento.

- **Clima Laboral:** Este seguimiento se genera a partir de que el colaborador que está viviendo una situación de Clima Laboral negativo en su área, se comunica directamente con DO, segundo jefe inmediato o con otra área de Recursos Humanos, sin embargo, DO es el responsable de dar seguimiento a la situación denunciada.
- **Encuesta de Adaptación o Inicial:** Inicialmente se aplicaba a los 8 días de que el colaborador había ingresado a la compañía (corporativo, cedis o tiendas); a inicios de 2023, se modificó para que el seguimiento fuera a los 4 días, con la finalidad de evitar rotación en nuevos colaboradores y poder detectar situaciones de Clima Laboral, Liderazgo y/o Capacitación.
- **Encuesta de Salida:** A partir de la renuncia de un colaborador, se revisan los motivos que lo llevaron a tomar la decisión de salir de la compañía, nuevamente haciendo hincapié en temas de clima laboral, falta de capacitación, liderazgo.
- **Te Escuchamos:** Es un canal por el cual los colaboradores realizan denuncias de manera “anónima”, en temas de liderazgo, clima laboral, malas prácticas en operación, etc.

En los 4 casos se realiza una investigación sobre la situación denunciada; para posteriormente regresar con el denunciado; con la finalidad de brindar retroalimentación o solicitar un plan de

acción respecto a las competencias no están alineadas a las de un líder o del trabajo en equipo, y con esto las competencias, competencias y/o actitudes puedan mejorar.

La Educación Informal se puede realizar en las sesiones de retroalimentación enfocadas en mencionar las fortalezas y las áreas de oportunidad del denunciado respecto a las habilidades, actitudes o competencias debido a que se pueden adquirir nuevos conocimientos o aprendizajes a través de los compromisos para modificar lo mencionado en la sesión y se logre un desarrollo o crecimiento personal y profesional. También en las sesiones, se pueden compartir consejos, sugerencias, estrategias y recursos para mejorar en las áreas específicas detectadas que llevan a una educación informal. Además, el intercambio de experiencias y la reflexión sobre el desempeño también contribuye al aprendizaje informal.

3.2.7 Organigramas

En el tiempo que he laborado en Mobo, he realizado la validación de la plantilla autorizada vs organigramas, en caso de detectar alguna diferencia, se reporta a la Gerencia de Atracción de Talento para su respectiva modificación.

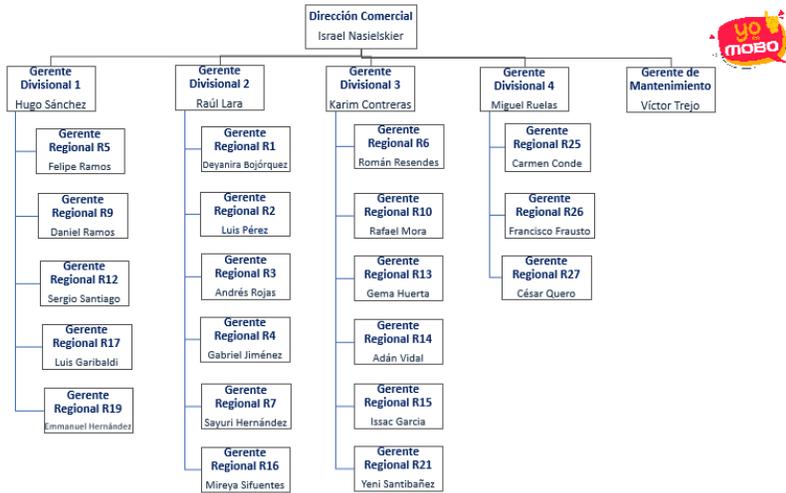


Imagen 11. Organigramas

La importancia que tiene esta actividad es poder visualizar la estructura de la organización, los movimientos de la misma, creación de nuevos puestos o eliminaciones que conllevan a la actualización de descripciones o realización de una nueva.

Adicional, ayudan a visualizar con

mayor claridad la ruta de crecimiento (sucesión o reemplazo) en la Gestión de Talento.

3.2.8 Plan de Desarrollo o Plan de Consolidación



Imagen 12. Plan de Desarrollo / Consolidación

Este proceso, también forma parte de la Gestión de Talento y en el cual he participado como Especialista de Desarrollo Organizacional; pero ¿qué es el Plan de Desarrollo o Plan de Consolidación en Mobo?:

“Es un proceso mediante el cual, se planifican ordenadamente las acciones de experiencia y entrenamiento que faciliten el desarrollo de habilidades, identificando competencias y potencial de las personas.” (Documento Interno de Mobo, 2023)

A partir de la metodología 70-20-10 (Hacer, Aprender de Otros, Entrenamiento), el líder y colaborador trabajarán en conjunto para establecer acciones específicas a desarrollar sobre las Competencias Mobo, Liderazgo o Técnicas.

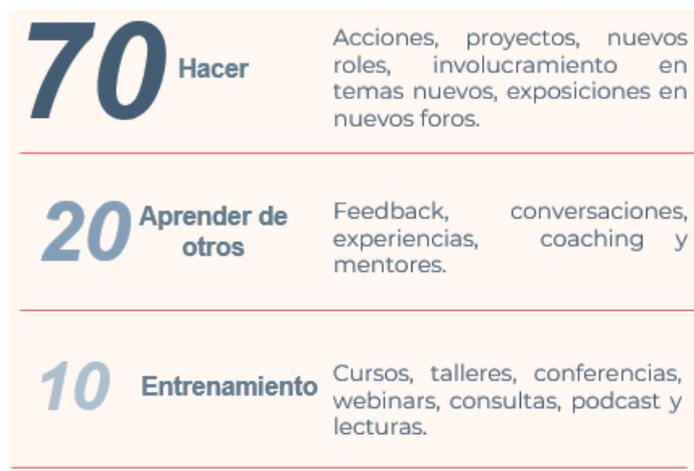


Imagen 13. Metodología 70-20-10

El Plan de Desarrollo o Sucesión, se enfoca a colaboradores con más de un año de antigüedad, y/o que fueron clasificados como Altos Potenciales con proyección a futuro para ocupar otra posición. El Plan de Consolidación, está dirigido a personal que tiene menos de un año de antigüedad en la posición, y busca reforzar conocimientos y desarrollar competencias para el dominio de las funciones.

Este proceso se inicia en el mes de febrero y se da seguimiento por parte de los líderes y colaboradores durante todo el año, el Especialista de Desarrollo enseña el proceso, brinda acompañamiento o asesoramiento. Para el caso de nuevos ingresos, se establece un mes para generar el Plan correspondiente.

En este proceso se puede detectar que se dan los dos tipos de educación para el colaborador, tanto la formal como la informal. Partiendo de la metodología anteriormente mencionada, en el

10% se brinda la educación no formal; y la educación informal en el 70% y 20%. Como Desarrollo Organizacional, nosotros realizamos con el colaborador, educación informal mediante las sesiones de explicación sobre el proceso.

3.2.9 Proceso Onboarding



Imagen 14. Onboarding

Este proceso va dirigido a incorporar al nuevo colaborador a Mobo.

A partir de que se notifica el ingreso de un colaborador que en estructura tiene personal a cargo, se genera una propuesta de agenda con los responsables (que se muestra en la descripción de puesto) de las áreas principales con las que tendrá interacción el nuevo colaborador. El Jefe Inmediato valida la agenda, y el Especialista se encarga de dar

acompañamiento y seguimiento al nuevo ingreso, con la finalidad de que se integre positivamente a su área de trabajo y a la empresa, se genere aprendizaje, así como pueda comprender la importancia del rol que tiene dentro de Mobo, conozca la cultura y genere sentido de pertenencia.

3.2.10 Proceso de Promoción

El Proceso de Promoción es parte de la Gestión de Talento, el cual es aplicable a todos los colaboradores en las 3 Unidades de Negocio (Corporativo, Cedis, Tiendas), siempre y cuando ocupen un puesto con crecimiento jerárquico. El Proceso de Promoción tiene como objetivo:



Imagen 15. Reconocimiento Proceso de Promoción

“Guiar y facilitar a Líderes y personal de Mobo en el acompañamiento, capacitación y evaluación de colaboradores que viven un proceso de promoción.” (Documento Interno de Mobo, 2023)

A partir de que el área de reclutamiento entrega el expediente, mi responsabilidad como miembro del área de Desarrollo Organizacional, es notificar al colaborador que inicia el proceso de promoción, cuáles serán los requisitos a cumplir durante el tiempo que esté a prueba, así como las responsabilidades, acompañamiento y seguimiento que deberá realizar el Jefe Inmediato durante el tiempo que dure la promoción; para corporativo y cedis tiene una duración de

3 meses y medio, para tiendas 18 semanas. Mi intervención es brindar el acompañamiento, asesoramiento, validación del cumplimiento de requisitos durante la promoción, así como brindar retroalimentación, felicitación por la conclusión del proceso y asegurar con el área de nóminas el pago oportuno.

Desarrollo Organizacional influye en la Educación Informal al empujar el trabajo en equipo y colaboración entre el líder y el colaborador que se encuentra en periodo de prueba, así como el aprendizaje por medio de experiencia durante la evaluación; que lo llevará al crecimiento y desarrollo dentro de la organización.

3.2.11 Talent Review

9 Box

		Performance / Desempeño		
		Bajo 15%	Medio 65%	Alto 20%
Potencial	Alto 20%	Colaborador Enigma 5 Alto Potencial Bajo Desempeño	Colaborador en desarrollo Futuro Estrella 2 Alto Potencial Desempeño Medio	Colaborador Súper Estrella 1 Alto Potencial Alto Desempeño
	Medio 65%	Colaborador Dilema 8 Potencial Medio Bajo Desempeño	Colaborador Clave 6 Potencial Medio Desempeño Medio	Colaborador Estrella en su área 3 Potencial Medio Alto Desempeño
	Bajo 15%	Próxima Salida 9 Potencial Bajo Bajo Desempeño	Profesional de Buen desempeño 7 Potencial Bajo Desempeño Medio	Excelente Profesional y muy confiable 4 Potencial Bajo Alto Desempeño

Imagen 16. Matriz 9 Box

Esta herramienta de Gestión de Talento, ayuda a detectar el potencial que pueden tener los colaboradores y cómo éste ayudará a la organización. Mediante la Evaluación 9 Box, en donde se considera la Evaluación de Desempeño y el Potencial del colaborador (Evaluación 360° o

evaluación directa del Jefe Inmediato respecto a las competencias), se lleva a cabo una reunión donde líderes de la dirección correspondiente, revisan estos dos puntos a valuar, adicional a considerar las fortalezas y áreas de oportunidad que dará como resultado el colocar al colaborador en alguno de los 9 cuadrantes.

En esta misma sesión, se revisa si pertenece a un colaborador de Alto Potencial, candidato a Sucesión o si continúa en desarrollo en la misma posición (Consolidación), así como el tiempo que se visualiza desarrollarlo, para que sobre esto se genere el tipo de plan correspondiente

a trabajar con el colaborador con acompañamiento del líder y seguimiento de Desarrollo Organizacional.

Este proceso se lleva a cabo una vez al año, del mes de marzo a octubre, debido a que se aplica en las 3 unidades de negocio, iniciando por Corporativo, Cedis y Tiendas (en este último caso el ejercicio se aplicó a partir de 2022), para posteriormente generar las presentaciones y distribución con los resultados detectados.

3.2.12 Valoración Crítica de la Actividad Profesional

Me parece que Mobo dejó una huella importante en mi vida profesional, debido a que me enfrenté a retos en los que se debían dar resultados enfocados a la Gestión de Talento, y en los cuales, sin tener todas las bases respecto a conocimientos pedagógicos; me sirvieron para adquirir y desarrollar nuevos aprendizajes, competencias, habilidades y fortalezas, que me permiten seguir sumando a mi experiencia profesional. Mi sugerencia a la empresa, es que tomen en cuenta el potencial que tienen los pedagogos dentro del área de Recursos Humanos, en este caso de Desarrollo Organizacional, y permitan la innovación en los procesos relacionados al factor humano, con la finalidad de impactar a más colaboradores y la empresa siga creciendo y generando sentido de pertenencia.

Agradezco la oportunidad de laborar en la empresa que se describió en este informe, sin embargo, como en todo lugar, tiene aspectos que mejorar en lo que se refiere al Desarrollo Organizacional. Al ser una empresa familiar, la aplicación de procesos o proyectos resulta ser

cuestionada por varios líderes de la compañía; lo que conlleva en tener que ser flexible en los procesos que tiene el área o tener que estar en constante seguimiento para que se cumplan en tiempo y forma.

Realizar una valoración de haber estudiado pedagogía en la UNAM, me lleva a considerar de manera inicial las asignaturas que al día de hoy me han ayudado en mi experiencia profesional dentro del área de Desarrollo Organizacional, entre las materias que considero relevantes están: Antropología Filosófica al ser de las primeras materias que me introdujo en la comprensión del proceso educativo y el hombre como un ser educado. Prácticas Escolares me permitió tener un primer acercamiento a la Dirección de Recursos Humanos, específicamente en el área de Capacitación. Taller de Didáctica me ayudó a conocer a las organizaciones desde la teoría, todas las anteriores han servido para poder implementar lo aprendido y adquirir experiencia.

Sugiero que, en la formación durante la carrera de pedagogía, se considere de importancia el preparar y guiar académicamente a los futuros profesionales en el área de Desarrollo Organizacional con la finalidad de brindar mayores habilidades y competencias en el mercado laboral, debido a que durante la carrera no se da empuje a la pedagogía empresarial; sin embargo, somos pieza importante en la educación dentro de las organizaciones.

Conclusiones

Durante la elaboración de este Informe Académico se buscó destacar la importancia de las responsabilidades a las que me he enfrentado como pedagoga durante mi experiencia profesional en Mobo, en estos más de 4 años. A partir de la información que mencioné en este trabajo, llego a la conclusión que hace falta darle mayor empuje al pedagogo dentro de las organizaciones, específicamente en el área de Desarrollo Organizacional. Lo anterior, es porque durante la formación académica e inclusive en el perfil de egreso del pedagogo el enfoque está dirigido hacia el área de docencia, investigación, orientación, educación especial, capacitación, y pocas veces o casi nulas ocasiones se menciona al pedagogo en el área de Desarrollo Organizacional.

Como pedagogos jugamos un papel relevante en el desarrollo de competencias de las personas, detección y desarrollo de altos potenciales, evaluación de colaboradores, mapeo de talentos, etc.; sin embargo, estos procesos y otros; se van aprendiendo durante la práctica y/o experiencia; conforme a las situaciones o retos a los que me he tenido que enfrentar, a la educación informal que me han brindado mis líderes para poder desempeñar mejor mi trabajo y lograr resultados; e inclusive el aprendizaje que he logrado por autogestión. Cuando considero que nosotros en formación académica (teórica) deberíamos aprenderlo y compartir conocimientos con otros profesionales como los administradores o psicólogos, quienes son principalmente son los que laboran en el área de Desarrollo Organizacional.

El reto es grande en el campo laboral para los pedagogos por dos cosas, primero es que en la carrera profesional, el pedagogo se visualizase, valore y considere como el intermediario para

lograr la estrategia educacional en DO tanto para las organizaciones como para los colaboradores; y segundo, el reto es seguir tomando fuerza y continuar posicionándonos en esta área.

Sugiero que desde la parte académica se puedan aprender las bases de Desarrollo Organizacional y considere a ésta como materia de formación, como por ejemplo, autores, metodologías, técnicas, procesos, herramientas, enfocados al Desarrollo Organizacional de una empresa y los colaboradores, con la finalidad de tener más argumentos para poder ejecutar lo aprendido y sobre todo poder innovar o proponer nuevos cambios para la mejora de todos los involucrados.

Agradezco lo aprendido durante mi formación académica y mi experiencia profesional en los diferentes trabajos que he tenido; me ha permitido llegar hasta este momento, lo cual me reta a seguir preparándome y creciendo profesionalmente.

Fuentes Consultadas

Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Audirac Camarena, C. A. (1994). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.
- Cejas, M., Liccioni, E., Urrego, A., & Rojas, M. (2020). Gestión del Talento Humano Clave para la Pedagogía del Reconocimiento. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 5-18.
- Chiavenato, Idalberto. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (Segunda ed.). México: McGraw-Hill.
- Fernández-Saliner De Miguel, C., & De la Riva Picatoste, B. (2016). La Pedagogía Laboral como especialidad profesional en el siglo XXI. *Revista Española de Pedagogía*, 559-577.
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill Education.
- Knowles, Malcolm. (2006). *Andragogía*. México: Oxford.
- Margulies, Newton y Raia, Anthony P. (1972). *Organizational Development: Values, Process, and Technology*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (Decimotercera ed.). México: McGraw-Hill.

Documentos No Publicados:

- *Documento Interno de Mobo, 2023.*
- *DP Especialista de Desarrollo Organizacional. Mobo, 2022.*

Referencias Electrónicas:

- MOBO, (s.f.) <http://mobonet.mx/home> (Fecha de consulta: 23 de febrero de 2023).

Referencia de Tablas, Figuras e Imágenes:

- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill Education.

- *Elaboración propia con base en los organigramas de noviembre. 2018 (2023).*
- *Elaboración propia con base en los organigramas de febrero 2020 y actuales (2023).*
- *Imagen 1: Formato DP. Documento Interno de Mobo, 2023.*
- *Imagen 2: Proceso DP . Documento Interno de Mobo, 2023.*
- *Imagen 3: Encuesta de Engagement. Documento Interno de Mobo, 2023.*
- *Imagen 4: Tipo de Evaluadores. Documento Interno de Mobo, 2023.*
- *Imagen 5: Encuesta de Servicio. Documento Interno de Mobo, 2023.*
- *Imagen 6: Resultados de Dimensiones en área. Documento Interno de Mobo, 2023.*
- *Imagen 7: Evaluación 360°. Documento Interno de Mobo, 2023.*
- *Imagen 8: Reporte 360°. Documento Interno de Mobo, 2023.*
- *Imagen 9: SED. Documento Interno de Mobo, 2023.*
- *Imagen 10: Objetivos SED. Documento Interno de Mobo, 2023.*
- *Imagen 11: Organigramas. Documento Interno de Mobo, 2023.*
- *Imagen 12: Plan de Desarrollo / Consolidación. Documento Interno de Mobo, 2023.*
- *Imagen 13: Metodología 70-20-10. Documento Interno de Mobo, 2023.*
- *Imagen 14: Onboarding. Documento Interno de Mobo, 2023.*
- *Imagen 15: Reconocimiento Proceso de Promoción. Documento Interno de Mobo, 2023.*
- *Imagen 16: Matriz 9 Box. Documento Interno de Mobo, 2023.*