



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la
Secretaría de Educación Pública según acuerdo número
954316 de fecha 30 de octubre de 1995

CASO DE ESTUDIO
PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO DE SERVICIOS
COMPARTIDOS A NIVEL LATINOAMÉRICA DE LA
EMPRESA LOREAL

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA: ELIZABETH CHONG MONTERROSA

ASESOR: DR ANTONIO MORALES DE LA BARRERA

Ciudad de México, 2022

AGRADECIMIENTOS

Es grato y me llena de mucho entusiasmo y satisfacción concluir este proyecto, ha provocado un cambio a nivel personal y profesional de 360 grados; quiero aprovechar estas líneas para agradecer la ayuda que muchas personas y colegas me han prestado durante el proceso de investigación y redacción de este proyecto.

En primer lugar, quisiera agradecer a mi esposo e hija por su amor, paciencia a mi madre y hermanos por su ayuda incondicional y a mis tutores, Antonio Morales de la Barrera y Juan Carlos Erdozáin, por haberme orientado en todos los momentos que necesité de sus consejos.

Así mismo, deseo expresar mi agradecimiento a Loreál por todas las atenciones e información brindada a lo largo de esta investigación.

A todos mis amigos y colegas que me ayudaron de forma desinteresada les doy infinitas gracias por toda su ayuda y buena voluntad.

Por último, doy las gracias a la Universidad La Salle AC, por ser la sede de todo el conocimiento que he adquirido en estos años.

SEMBLANZA

Elizabeth Chong Monterrosa nacida en la Ciudad de México, egresada de la Universidad La Salle AC, impulsada por sus mis padres; ambos contadores estudió la Licenciatura en Contaduría Pública.

Ha realizado estudios de educación continua actualizaciones fiscales, finanzas, habilidades en desarrollo gerencial, la Especialidad en Estrategias Fiscales y la Maestría en Administración.

Con experiencia de 25 años en el ámbito laboral; con 13 años en empresas multinacionales, en el área de contabilidad, impuestos, cuentas por pagar, tesorería, cuentas por cobrar, control interno, ha colaborado en giros como despachos, alimentos, la construcción, pinturas, industria del juego y la última dedicada a la belleza, salud e higiene.

Su inicio en el área labora fue en el año de 1995 en un despacho familiar CHONG MONTERROSA Y ASOC como asistente contable, realizando actividades de registros contables , cálculos de impuestos , trámites ante dependencia de gobierno; en 1997 inicia su carrera como auditor externo en DELLOITE con las principales funciones de revisión de gastos , arqueo de caja , inventarios físicos, en 2002 ingreso a Sigma Alimentos como jefe de cuentas por pagar realizando actividades como programación de pagos a proveedores alrededor de 3000 factura mensuales, y programación de pagos de gastos de viaje a 500 empleados, elaboración de un sistema de pagos; para el año 2006 ingresó a COMEX como jefe de cuentas por pagar realizando programación de pagos a proveedores alrededor de 5000 facturas y programación de pagos a empleados.

En el año 2008 colaboró en un proyecto como contador general THE RELATED compañía desarrolladora sede en Miami, con venta de departamentos en condominio en Puerto Vallarta, las

actividades: la contabilidad general, cálculo de impuestos, pago a proveedores, cobranza, coordinación de la auditoría externa, presentación del dictamen fiscal.

Para el año 2010 comienzo en la empresa Aristocrat dedicada a la industria de la renta y venta de máquinas para casinos, con sede en Australia y Estados Unidos de América como contador general a cargo de todas las áreas, contabilidad, impuestos, nómina, tesorería, atención de auditorías; presentación de reportes y estados financieros a Estados Unidos, con viajes constantes al corporativo en las Vegas.

En 2014 ingresó a CADILLACK JACK empresa dedicada a la renta y venta de máquinas para casino como gerente de contabilidad, con reporte a USA y manejo de personal, presentando Estados Financieros a Estados Unidos en MEXGAAP Y USAGAAP y viajes constantes Atlanta y Las Vegas.

Actualmente colabora en LOREAL como Coordinadora de Contabilidad a nivel Latinoamérica en el Centro de Servicios Compartidos de las cuales son servicios que se prestan a los países de Latinoamérica estas actividades son: revisión de Estados Financieros, presentación en plataforma del corporativo en Paris, Francia, revisión de las cuentas de intercompañías., cierres contables, atención de auditorías internas y externas, revisión de coberturas cambiarias.

Índice

Contenido

Resumen.....	7
Introducción.....	8
Capítulo I. Objetivo de la investigación.	10
1.1 Problemática actual.....	10
1.2 Marco contextual.....	10
1.3 Estructura organizacional	13
1.4 Procesos organizacionales	14
1.5 Objetivos del caso de estudio	15
1.6 Problemática identificada.....	15
1.7 Perspectiva futura	16
Capítulo II. Marco Teórico.....	17
2.1 Desarrollo organizacional	18
2.2 Importancia del desarrollo organizacional	20
2.3 Los valores del desarrollo organizacional.....	21
2.4 Administración del proceso de desarrollo organizacional	22
2.5 El Capital humano.....	23
2.6 Desarrollo humano.....	25
2.7 Estrategia del capital humano.....	25
2.8 Liderazgo.....	26
2.9 La comunicación efectiva y los conflictos	27
2.10 Equipos de trabajo y sinergia.....	28
2.11 Proceso de consultoría en el desarrollo organizacional	29
2.12 El agente de cambio	30
2.13 Cambio organizacional	31
Capítulo III. Metodología.....	32
3.1 Metodología de la investigación.....	32
3.2 Diseño del cuestionario.....	33

Capítulo IV. Resultados de la investigación.	36
4.1 Identidad con la empresa.....	36
4.2 Aspectos laborales.....	41
4.3 Capacitación.....	43
4.4 Comunicación.....	47
4.5 Seguridad e Higiene.....	50
4.6 Recursos humanos	53
4.7 Vigilancia de servicios.....	56
4.8 Clima laboral	60
Capítulo V. Conclusiones y reflexiones	64
Bibliografía	68
APÉNDICE A	74
APÉNDICE B	76
Comentarios y opiniones de los encuestados.	76
APÉNDICE C	79

Resumen

El presente es un estudio de caso que analiza el desarrollo organizacional de la empresa L'OREAL, específicamente del área de Finanzas del Centro de Servicios Compartidos de México-Latino América. Recientemente se llevó a cabo la implementación del Centro de Servicios Compartidos, lo que ha generado un cambio en la cultura organizacional para los colaboradores de la empresa y el clima laboral se ha fracturado debido a que se presentan situaciones como: las confrontaciones entre colaboradores, definir claramente responsabilidades; falta de liderazgo y estrés en los colaboradores en el desempeño en las funciones.

L'OREAL es una empresa multinacional de origen francés dedicada al cuidado de la salud y belleza; actualmente se encuentra atravesando por una etapa de unificación en el área contable a nivel regional (Latinoamérica, de los países de: México, Perú, Colombia, Chile, Uruguay, Argentina, Panamá, El Salvador, Guatemala) la cual se encuentra dirigida principalmente por el Área de Finanzas de la empresa llamada la zona centro de servicios compartidos.

El objetivo del centro de servicios compartidos es unificar los procesos realizados en los países de Latino América y brindar un servicio entre el país y la casa matriz en Francia, tomando en cuenta al capital humano de la organización, sus habilidades y conocimientos para transmitirlos de una forma eficaz y eficiente, con líneas de comunicación asertiva, crear sinergias que conlleven al cumplimiento de los objetivos, mediante mejores prácticas.

En el estudio de caso inicia por identificar las áreas de oportunidad dentro del Centro de Servicios Compartidos, a través del estudio en el desarrollo organizacional conforme a la estructura de Contabilidad, Cuentas por Pagar y Tesorería con la finalidad de tener un diagnóstico previo y posteriormente identificar mediante un proceso de recolección de información cualitativo y cuantitativo, cuáles son las personas y acciones claves en el proceso que puedan brindar señalamientos importantes para identificar las mejoras.

Introducción

Uno de los principales objetivos de una organización es lograr ser eficaces y eficientes para lograr una mejora en su capacidad productiva, ambos elementos hacen posible el logro de los resultados que se buscan obtener dentro de la planeación estratégica. De esta manera, es fundamental analizar de manera detallada los elementos que van a tener una influencia significativa en los procesos de trabajo, la cultura organizacional, todos los recursos en su conjunto y el desempeño de las personas (Evans y Lindsay, 2015)

El Desarrollo Organizacional, hace posible que las empresas tengan la capacidad de realizar un proceso con el estudio, los análisis y los cambios que se llevan a cabo dentro de ellas, para ser más efectivas, para mejorar las habilidades de su personal, incrementar el rendimiento así como el conocimiento, de manera personal como grupal y de esta manera enfrentar los desafíos y dar respuesta a los mismos de una manera exitosa (Reig, Jaul y Soto, 2017).

De acuerdo a McLagan (2014), si se busca llevar a cabo una implementación positiva del desarrollo organizacional, se debe llevar a cabo un diagnóstico y la recolección de datos para identificar las problemáticas que se tienen, estableciendo las prioridades y los objetivos con la finalidad de implementar las mejores soluciones. Posterior a ello se debe llevar a cabo la planificación, definiendo los planes de acción y tomar en cuenta las variables que pueden presentarse, eliminando los obstáculos para encontrar la respuesta a problemas particulares. En un tercer momento se debe implementar el plan de acción acorde a las necesidades organizacionales, con el objetivo de solucionar las problemáticas y hacer posibles los objetivos específicos y en una última etapa hacer una evaluación, modificando aspectos necesarios para lograr las metas que se establecieron.

El desarrollo organizacional, punto central de este estudio de caso, es una palabra de carácter colectiva para una variedad de áreas, actividades y tareas para tener una mejora significativa en las relaciones interpersonales y delimitar o definir los papeles dentro de los grupos o los equipos junto con las tareas de carácter colaborativo, que busca la mejora de la productividad de una organización.

Dentro de las tareas y actividades del desarrollo organizacional, se abordan y también se presentan los problemas dentro de los grupos para que el ambiente organizacional se encuentre despejado de tensión y dificultades tanto las actuales como las futuras. Con el paso del tiempo, las actividades se enfocan a mejorar el desempeño de las personas dentro del entorno organizacional ya sea en un equipo empresarial, en un grupo escolar, en un equipo deportivo por mencionar algunos. El desarrollo organizacional posee un efecto más significativo que las medidas financieras, al establecer metas, aclarar roles, resolver problemas y mejorar las relaciones interpersonales (Martínez y Nosnik, 2019)

Para cumplir con los lineamientos del estudio de caso, el presente trabajo se integró con los siguientes cuatro capítulos:

En el **Capítulo I**, Objetivo de la investigación, contempla el planteamiento del problema, la justificación, el objetivo general y objetivos específicos, presentado un marco referencial del Centro de Servicios Compartidos México – Latinoamérica de la empresa LOREAL, en el que se indican sus antecedentes, objetivos estratégicos, filosofía, misión, visión, valores y organigrama.

En el **Capítulo II**, Marco teórico, se presentan los conceptos de desarrollo organizacional, procesos, estrategia de capital humano, liderazgo, cultura y clima organizacional.

En el **Capítulo III**, se presenta la metodología de la investigación, su enfoque, consideraciones para el diseño de la investigación, variables, recolección y análisis de datos.

En el **Capítulo IV**, se describen los resultados e interpretaciones de la investigación en donde se definen las propuestas para lograr el desarrollo organizacional y mejora en el clima organizacional.

En el **Capítulo V**, se elaboran las conclusiones y reflexiones del trabajo de investigación y el modelo propuesto con las directrices a aplicar dentro de la gestión de calidad de la Gerencia de Ingeniería de Procesos y Mejora Operativa.

Capítulo I. Objetivo de la investigación.

1.1 Problemática actual

Las organizaciones al tener integración con otras áreas e inclusive con otros países, presentan algunas incongruencias en la forma en que llevan a cabo sus actividades, sus objetivos, su dirección y su administración y se ven expuestas a enfrentar desafíos, actividades y dinámicas que no tienen una gestión adecuada al no existir correspondencia entre los elementos que integran al sistema organizacional, motivo por el que se debe buscar una estrategia de cambio diseñada para vencer barreras como el escepticismo, la oposición o bien la resistencia al cambio, con un diseño efectivo que permita el entendimiento de la razón del cambio y la dirección a la que se quiere llevar este cambio (Cummings, 2013).

Para lograr este cambio y desarrollo de manera efectiva es básico, dar el reconocimiento pertinente al capital humano, ya que de las personas depende el fracaso o el éxito de las empresas, fomentando la comunicación de la relevancia y el papel de cada colaborador dentro de un grupo o equipo de trabajo evitando la un ambiente de incertidumbre que pueda generar un pésimo clima laboral que generan conflictos, los cuales, debilitan las relaciones entre los clientes tanto internos como los externos en entornos ganar - perder, perder- ganar e inclusive perder – perder, sin lograr el entorno óptimo ganar – ganar (Hampton, 2015).

1.2 Marco contextual

La empresa L'OREAL fue fundada en 1909 y su crecimiento la ha convertido en el grupo dedicado a la belleza más importante del mundo. Al crear uno de los primeros tintes capilares basándose en la ciencia de la belleza, fue el primer eslabón en lo que sigue siendo la esencia de la empresa L'OREAL: la investigación y la innovación al servicio de la belleza.

El Grupo ha mantenido su objetivo principal desde su creación el cual es innovar de forma continua para mantener su posición de liderazgo en el mercado mundial de la cosmética. La empresa L'OREAL, mediante la formulación de tintes para cabello, utiliza una mezcla de compuestos

químicos inofensivos. Los colorantes constituyen un avance excepcional en la época, proporcionando una gama sutil de colores en contraste con otros métodos del mercado, que utilizan alheña o sales minerales que producen un aspecto brillante.

Misión

(<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/13619/GARRIDOALONSOAMALI A.pdf>)

La misión de la empresa es satisfacer los deseos y las necesidades de belleza de todo el mundo en su infinita diversidad, al ofrecer lo mejor de la innovación en belleza en términos de calidad, eficacia y seguridad. El mundo que nos rodea cambia a una velocidad increíble, y el mundo de la belleza también cambia radicalmente. A medida que los medios digitales y las redes sociales se hacen omnipresentes en nuestras vidas, entramos en una era de "belleza social", una era en la que la belleza se convierte en algo aún más esencial. La forma en que nos presentamos es una herramienta importante de expresión de nuestra personalidad, de crear una imagen y de interaccionar de forma positiva con los demás.

Visión: Nuestra ambición

(<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/13619/GARRIDOALONSOAMALI A.pdf>)

La ambición de la empresa para los próximos años es ganar mil millones de nuevos consumidores en el mundo entero a través de la creación de productos cosméticos que cumplan con la infinita diversidad de necesidades y deseos de belleza.

Belleza para todos, belleza para cada individuo: en L'ORÉAL creemos en la diversidad de formas de belleza, vinculadas a períodos, culturas, historia y personalidades. Lograr que cada vez un mayor número de mujeres y hombres utilicen los productos; al alcance de los consumidores; inspirarse en la diversidad para innovar.

Una aventura económica pero también humana, que requiere el rápido despliegue de nuestras fuerzas y una acelerada transformación de la empresa en todos los ámbitos, incluidas la

investigación, la fabricación, la comercialización, las ventas, las relaciones humanas y los equipos administrativos.

Valores

(<https://www.loreal.com/es-mx/mexico/pages/group/strategy-and-model-mx/>)

Pasión Por un negocio que está intrínsecamente vinculado a la humanidad y la cultura. Porque crear productos de belleza implica intentar comprender culturas diferentes, saber cómo escucharlas, asimilar sus tradiciones, anticipar sus necesidades.

La **innovación** también es uno de los valores básicos. La innovación es esencial porque la belleza es una búsqueda incesante que requiere constantemente de un mayor nivel de eficacia. Querer siempre ampliar los límites del conocimiento significa descubrir nuevas formas de crear productos que sean realmente diferentes y sorprendentes, de estar siempre un paso por delante.

El **espíritu empresarial**, es un sinónimo de autonomía, desafío y aventura, ha sido siempre fomentado y encarnado en un estilo específico de gestión.

Una **actitud abierta**. Escuchar a los consumidores y comprender su cultura, estar abiertos a los demás y beneficiarnos de sus diferencias son prioridades absolutas para responder a la infinita diversidad de aspiraciones de belleza que hay por todo el mundo.

La **búsqueda de la excelencia**, valor que impregna cada aspecto del negocio, en cada país y que se expresa en un estado mental y en una búsqueda constante de perfección.

Sentido de responsabilidad. Como líder mundial en belleza, se tiene el deber de preservar la belleza del planeta y contribuir al bienestar de los colaboradores y de las comunidades en las se está presente.

Principios éticos

(<https://www.loreal.com/es-mx/mexico/pages/group/strategy-and-model-mx/>)

Integridad para construir y mantener la confianza y las buenas relaciones..

Respeto porque lo que se ofrece tiene impacto sobre las vidas de muchas personas.

Valor porque las cuestiones éticas pocas veces son fáciles pero deben ser abordadas.

Transparencia porque siempre se debe ser verás, sincero y capaz de justificar las acciones y decisiones.

1.3 Estructura organizacional

LOREAL ha decidido formar un centro de servicios compartidos en cada continente y su finalidad es que cada región realice los procesos uniformemente; por ende, hablaremos del continente americano, el cual es nuestro caso de estudio ubicado en México.

Las áreas involucradas son contabilidad, cuentas por pagar y tesorería pertenece al área de Finanzas México, las áreas de apoyo en cada país son Contabilidad, quien apoya para el suministro de la información, alimentando los procesos para realizar la ejecución y homologación en SSC.

El organigrama representa la estructura de la empresa y las áreas involucradas. (Figura 1)

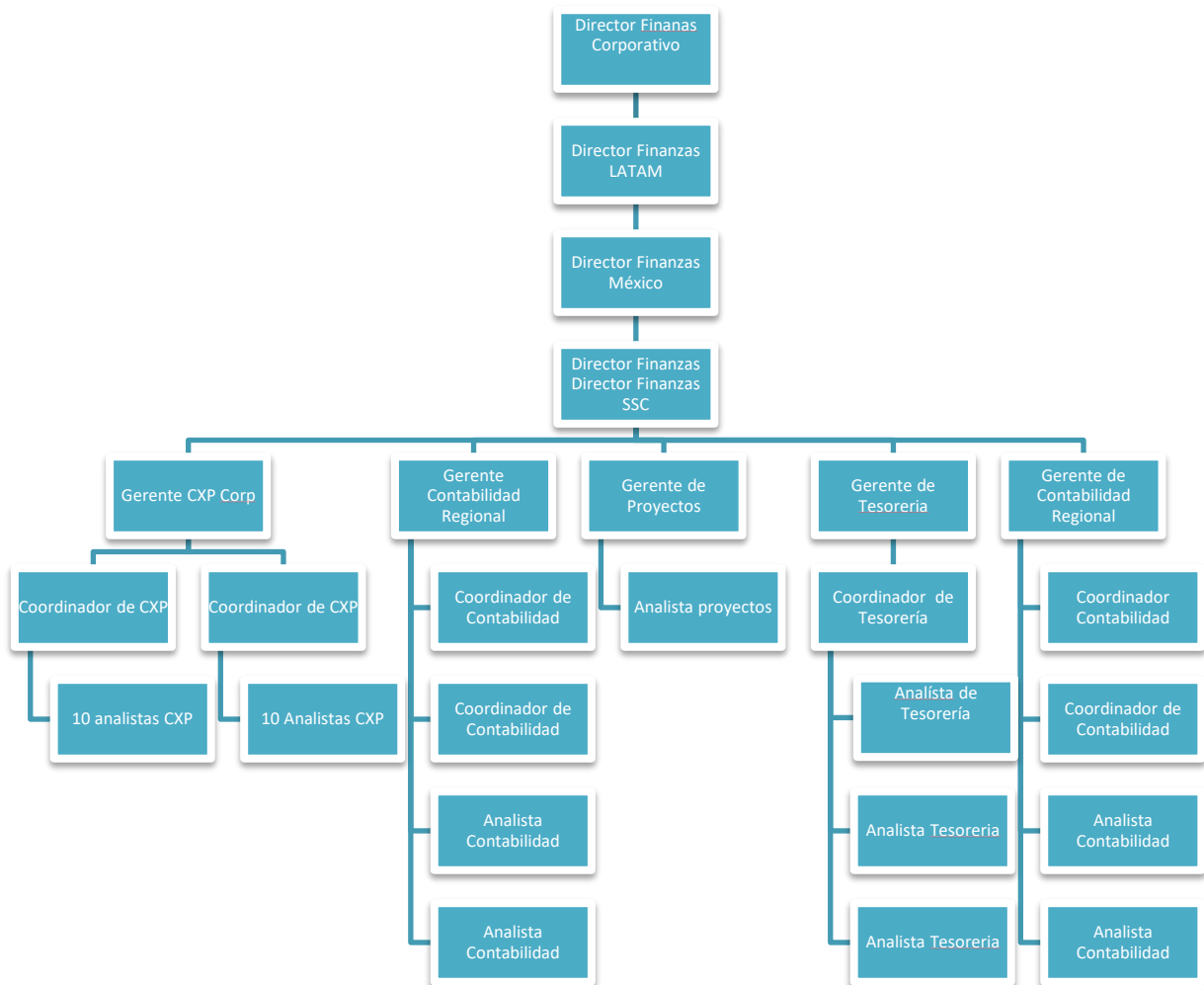


Figura 1 Organigrama del centro de servicios compartidos a nivel Latinoamérica. De arriba hacia abajo direcciones y después un desplazamiento a nivel gerencias de cada una de las áreas encargadas cuentas por pagar, tesorería, contabilidad y proyectos.

1.4 Procesos organizacionales

Existen empresas como Henkel, Coca Cola, Bimbo que han pasado por la experiencia de construir, desarrollar y fortalecer el área del Centro de Servicios Compartidos, pasando por aprobación de estándares de calidad ISO9000, hay procesos probados por otras empresas, comprueban la utilidad, eficacia y eficiencia.

Uno de los casos procesos es la entrega de los saldos intercompañías, el cual contiene diversos formas y estilos de trabajo para llegar al mismo objetivo, es la presentación del reporte en la plataforma enviada por el Grupo, sin embargo los papeles de trabajo utilizados son distintos, cada país elige su estilo, cuando con un solo archivo homologado podrías obtener la información.

Otro caso es papel de trabajo para la entrega de los estados financieros cada trimestre, el cual solo toman la balanza del sistema SAP y comienzan el llenado del reporte en la plataforma del grupo, donde existen otros países que utilizan un archivo propio copia de la plataforma la cual se encuentra ligado a entre si y podría ser más sencillo el vaciado e identificar posibles errores al momento del llenado en la plataforma.

1.5 Objetivos del caso de estudio

El objetivo de este caso de estudio es mejorar el trabajo en equipo, la comunicación en todo los niveles; el cambio de actitudes a través de la herramienta del cuestionario se realice un diagnóstico y se detecten las áreas de oportunidad, midiendo el resultado y a través de éste se realicen las propuestas de mejora; validando el funcionamiento del liderazgo y un equipo de trabajo.

1.6 Problemática identificada

La estrategia de LOREAL consiste en ofrecer belleza hecha a medida que responda a las aspiraciones de los consumidores de todos los rincones del mundo. Gran parte de empresas multinacionales como Bimbo, Coca Cola, PepsiCo, Procter& Gamble, Colgate Palmolive, Henkel, han buscado realizar la unificación de procesos a través de servicios compartidos, ante la necesidad de homologar procesos entre los países, para la entrega de información más clara, sencilla de una forma eficiente y eficaz, para transmitir conocimiento tomar decisiones.

LOREAL al seguir esta tendencia, se encuentra en un proceso de estructuración al crear el área de servicios compartidos, en el área finanzas en búsqueda de una mejora en el desarrollo organizacional la cual es necesaria y esencial para el éxito de este proyecto.

El centro de servicios compartidos en México recibe la información de los países de Latino América la procesa y unifica el procedimiento sin embargo, los factores que influyen en el

comportamiento de las personas son: las relaciones interpersonales, la estructura formal de la organización, procesos y diseños de trabajo, tecnología e infraestructura, recursos utilizados en el logro de objetivos. El personal de México recibe la información de otros países, detecta inconsistencias, equivocaciones o envíos a destiempo provocando situaciones de tensión en el centro de servicios compartidos aunado al personal falta de capacitación para realizar los procesos; esto provoca conflictos entre las áreas con un clima laboral tenso.

La problemática se encuentra en el centro de servicios compartidos en México considerando un clima organizacional tenso, incomodo; la productividad, el ausentismo, la rotación, ciudadanía organizacional, el estilo y falta de liderazgo, políticas organizacionales, incentivar la confianza, y la falta en la planeación de los procesos.; falta de motivación y satisfacción laboral. El enfoque del área es detectar el error buscando culpables, atacando al colaborador, en lugar de atacar directamente el problema.

1.7 Perspectiva futura

El resultado del caso de estudio busca realizar una serie de recomendaciones para la consolidación del proyecto de implementación de centro de servicios compartidos en México; a través de un análisis del clima organizacional para resolver los problemas identificados en las encuestas y recopilación de datos.

A través del diagnóstico es posible detectar las mejoras en comunicación, encontrar estrategias que nos permitan realizar cambios y en un futuro cercano observar la evolución del área en sus actitudes y comportamientos positivos hacia la consolidación de los procesos, confiando en el éxito, en la colaboración y el trabajo en equipo.

Capítulo II. Marco Teórico

La mayoría de la gente pertenece a una familia, labora en una empresa, estudia o forma parte de algún equipo deportivo, club social, así como profesa una religión. De esta manera los individuos forma parte de grupos humanos, en otras palabras, organizaciones de carácter formal o informal, que de algún modo sirven para tener un sentido de pertenencia y afecto entre los individuos y grupos y al mismo tiempo son elementos que generan confrontaciones y conflictos (Beckhard, 2018).

Según lo enuncia Chiavenato (2005), las organizaciones pueden considerarse el resultado de una evolución de tipo social así como de aspectos técnicos, motivo por el cual tienen variaciones en sus características y deben ser consideradas desde una perspectiva multidisciplinaria, quedando atrás la visión tradicional dando paso a criterios nuevos con enfoques de cambio, como lo es el desarrollo organizacional que hace énfasis en la satisfacción y el desenvolvimiento de las personas dentro de las organizaciones.

Las siguientes secciones servirán en el proceso de la investigación; con la intención de identificar posibles áreas de oportunidad.

- Identidad de la empresa , se refiere a conocer el colaborador se encuentra orgulloso de trabajar en la empresa, de formar parte de la misma , conocer si se encuentra motivado y si existe lealtad
- Aspectos Laborales se refiere a las herramientas proporcionadas por la empresa, son las adecuadas para desarrollo del trabajo, brinda desarrollo al colaborador y conocer el desempeño del colaborador ayuda al éxito de los objetivos
- Capacitación, la capacitación brindada dentro de la empresa genera un mejor desempeño, se obtiene mayor aprovechamiento por parte del colaborador.
- Comunicación , es conocer si existe comunicación en todos los niveles ; así mismo generar la retroalimentación diariamente, mejorar los canales de comunicación
- Seguridad e Higiene, es dar confianza y seguridad al colaborador demostrando que se cuentan con todas las medidas de seguridad en caso de un accidente y/o siniestro
- Recursos Humanos , es brindar la confianza al colaborador de que su pago de nómina estará a tiempo y conforme a su contrato laboral, así mismo el área de recursos humanos se

encuentra para otorgarle un servicio y ser su guía y acompañante siempre que tenga alguna duda de su contratación, beneficios, desarrollo dentro de la organización

- Vigilancia y Servicios, en este caso es asegurarse que los servicios dentro de las instalaciones de la empresa son para uso del colaborador; y la empresa se asegura que todo se encuentre en orden, limpio y seguro
- Clima Laboral, es indispensable existe un ambiente de respeto, apoyo y trabajo en equipo, siendo inclusivos y con un trato equitativo

2.1 Desarrollo organizacional

Todos los seres humanos deben unirse para poder cooperar y lograr objetivos, debido a que en forma individual será imposible, por ello existen organizaciones que con dicho esfuerzo puedan llegar a un fin. Las organizaciones son complejas. A medida que crecen, requieren de mayor número de colaboradores y eso indudablemente las hace complejas.

El desarrollo organizacional (DO) es un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretenden mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas (Chiavenato, 2015); es decir trata de la relación de la evolución, funcionamiento y efectividad de las relaciones humanas dentro de una empresa con un fin común, trabajo a realizar por la gerencia por una causa creíble, sostenible y funcional. Es una herramienta que a través del análisis interno permite obtener información para guiar una estrategia para lograr un cambio.

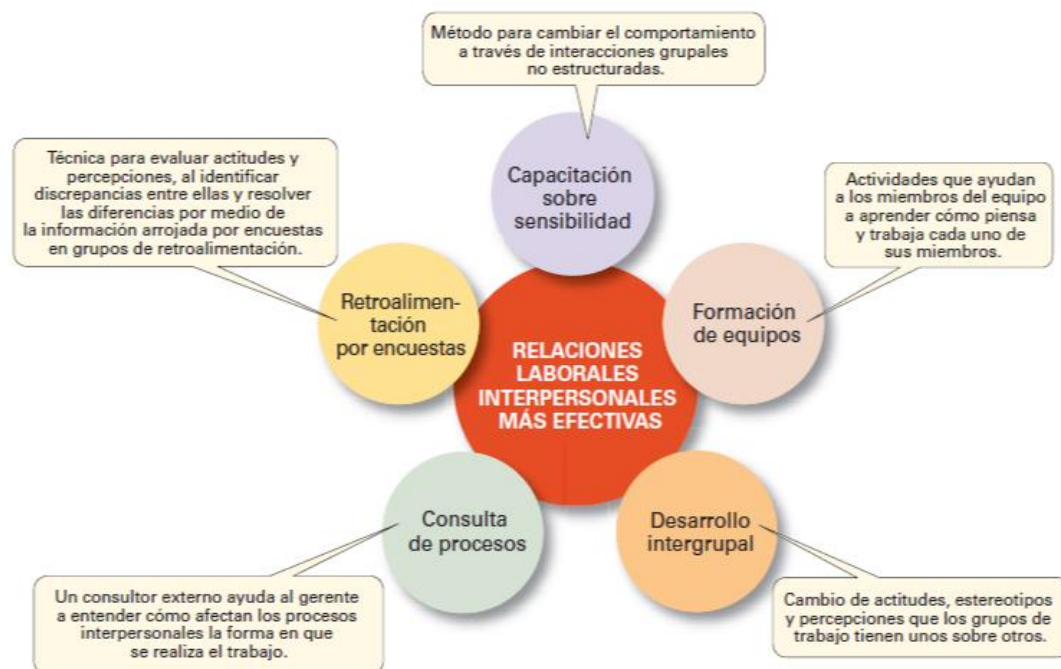


Figura 2 Las relaciones interpersonales más efectivas se mide a través de la formación de equipos, desarrollo grupal, consulta de procesos, capacitación sobre sensibilidad, retroalimentación por encuestas. Tomada de *Manejo de cambio y la innovación*, [Figura], Robbins; Coulter. 2017, Missouri State: Pearson Educación.

El análisis organizacional consiste en “determinar en donde deberá hacer énfasis el entrenamiento”. (Figura 1). La finalidad del entrenamiento se encuentra ligada a las necesidades de la organización. El entrenamiento interactúa profundamente con la cultura organizacional. Conforme la organización se expande, sus necesidades cambian y éste deberá ser flexible para las nuevas necesidades.

El desarrollo Organizacional es fundamentalmente una estrategia de cambio planificado y como tal debe tener un control, para poder brindar soluciones a problemáticas diversas a las que se enfrentan las organizaciones; los cambios deben lograrse a partir de la dedicación y los esfuerzos que se encaminan a eliminar situaciones en particular en las que las personas se encuentran insatisfechas a través de la planeación con las estrategias derivadas de esta (French y Bell, 2006).

El desarrollo organizacional es el instrumento para lograr el cambio buscando la eficacia y eficiencia organizacional, aspecto que se vuelve indispensable en la globalización por la gran competencia que existe en todos los sectores y en todos los niveles. El desarrollo organizacional

es el proceso a través del cual las organizaciones pueden realizar evaluaciones de la conducta, los valores, las creencias y el conjunto de actitudes de las personas para hacer frente a la resistencia al cambio; con lo que pueden aplicar modificaciones dentro de la cultura de la organización para lograr mejores niveles de productividad. Existen tres elementos que son el pilar del desarrollo organizacional, el primero es el diagnóstico, el segundo es la acción y el tercero es la administración del programa propiamente dicho (Cummings, y Worley, 1993).

El diagnóstico, es la incorporación de las recopilaciones de datos relacionados con el sistema total, es decir de cada una de las unidades que lo integran, al igual que de los procesos y la cultura existente dentro de un sistema y los objetivos e intereses. Está caracterizado por las actividades así como de las intervenciones que se proponen para tener mejoras en la manera en la que funciona la organización. El programa administrativo contiene las actividades diseñadas para que se tenga éxito en el programa, la forma para el desarrollo de las estrategias generales de Desarrollo Organizacional y tener un control adecuado para vigilar los acontecimientos en la implementación del mismo (Chin, 2006).

2.2 Importancia del desarrollo organizacional

En la actualidad se vive en una época de crecimientos y expansión de la tecnología, con una gran velocidad para la transmisión de la información, con modificaciones importantes dentro de los sistemas económicos, políticos, legales, sociales y ambientales. Para poder competir en un entorno global se requiere de la modernización y lograr la vanguardia en los procesos, en sistemas, en maquinaria y equipo, pero lo más importante de todo es el capital humano, por ser el elemento más importante dentro de las organizaciones (Beckhard, 2012).

Muchas organizaciones han dejado de funcionar e incluso de existir por la falta de capacidad para anticiparse a los cambios que se presentan de manera constante dentro del entorno; por otra parte, otras, han logrado mantenerse vivas y estar a la vanguardia adaptándose a las circunstancias que se presentan siendo referentes generando nuevos paradigmas.

Uno de los retos más importantes para los directivos y gerentes de las organizaciones es el lograr que los cambios sean propicios y desarrollar en su personal las habilidades, competencias y facultades para que se logre una organización competitiva, sin subestimar en el rubro económico que esto implica (Bennis, 2019).

McGrath (2017), menciona que el desarrollo organizacional busca indagar la forma para alcanzar el cambio planificado según los requerimientos, enfocándose a renovar la forma en que las personas realizan determinadas acciones, a renovar las relaciones interpersonales y el liderazgo. El campo de acción del desarrollo organizacional tiene una relación estrecha con el capital humano y por ello su manejo es vital para el éxito empresarial.

Las características del Desarrollo organizacional son las siguientes:

- Todas las áreas de la organización se encuentren bien coordinadas.
- Es una interrelación entre las partes entre la estructura, las personas y los procesos
- Contar con una participación de las personas que sean generadoras del cambio
- Focalizar los problemas y solucionarlos.
- Los participantes en forma experimental aprenden a resolver los problemas del trabajo
- Se realizan grupos de trabajo para interactuar, discutir y obtener procedimientos de cooperación
- Retroalimentación
- Es flexible, enfocado a la situación, orientado a la contingencia.
- Construir mejores equipos

2.3 Los valores del desarrollo organizacional

Una de las razones por las cuales las personas deciden colaborar con una empresa es por los valores, por las nociones que se tienen de lo que se espera de ellos como parte de la filosofía corporativa y estratégica. El Desarrollo organizacional pone un gran énfasis en el desarrollo de las personas, en su proceso de participación, el espíritu de equipo y fomentar la participación, todo ello con una base en los valores, ya que conforme va pasando el tiempo, las actitudes pueden cambiar, pero los valores que son el pilar del desarrollo organizacional son el respeto por la gente;

la confianza y el apoyo; la igualdad de poder; la confrontación y la participación (Hammer y Champy, 2013).

El respeto por los demás, considera que las personas son responsables y deben ser tratados con respeto y dignidad; la confianza y el apoyo, sirven para que una organización sea efectiva y saludable; la igualdad de poder hace énfasis en dejar de hacer énfasis en la autoridad y el control de acuerdo a una jerarquía y permitir que exista la libertad de ideas y que se puedan poner en ejercicio; la confrontación menciona que los problemas no pueden ocultarse, sino que deben ser abordados ; y la participación menciona que mientras más personas estén afectadas e involucradas por los cambios; mayor será el compromiso para poner en práctica las decisiones que se tomen (Koontz, 2012).

2.4 Administración del proceso de desarrollo organizacional

De acuerdo a Faucheux, C., Amado, G., y Laurent, A. (2012), el proceso del Desarrollo Organizacional se conforma por la recolección de datos, el diagnóstico y la acción para la intervención. Este proceso requiere de la exigencia de cambios tanto de las estructuras como del comportamiento de las personas. El proceso se valida por tres etapas junto con una evaluación

La primera etapa que es consiste en la recolección y el análisis de datos, sirve para determinar los datos que son necesarios junto con la metodología que es de utilidad para la recolección dentro de las empresas. Estas dos actividades son las más complicadas dentro del desarrollo organizacional, debido a que incluye técnicas y métodos para realizar la descripción del sistema organizacional y la relación existente entre los subsistemas y la manera para la identificación de los problemas y temáticas de relevancia.

La segunda etapa es el diagnóstico organizacional, que a partir del análisis de los datos que se recolectaron, se continúa con la interpretación de la situación actual para la identificación de las problemáticas y cuáles son sus consecuencias, hacer el establecimiento de las prioridades, los objetivos y derivados de estos, las metas. Dentro de este diagnóstico se deben tener alternativas en las estrategias y los planes necesarios para implementarlas.

La tercera etapa es la acción intervención, en la cual se implementa el proceso de desarrollo organizacional, con acciones planificadas, seleccionando la intervención más adecuada para la solución de problemáticas en particular. Esta acción intervención no es la fase última, debido a que la intervención es un proceso continuo que puede efectuarse a través de técnicas diversas.

Una siguiente etapa es la evaluación, que implica la modificación del diagnóstico, para tener nuevas planeaciones, nuevas implementaciones de manera sucesiva, otorgando al proceso una dinámica propia, que hace posible su desarrollo sin la intervención externa.

Estas 4 fases pueden superponerse debido a que no existe una frontera clara entre ellas y para que se logre llevar a cabo es necesario seguir pautas con los colaboradores como lo son, indagar sobre su motivación, sus expectativas y su sentir acerca de los cambios, porque no todos los individuos tienen los mismos puntos en la motivación, ni tampoco abordarán el cambio como trascendente y las expectativas motivo por el que la alta dirección y los gerentes deben de informar a los colaboradores para que se logre un entendimiento bueno y que exista aceptación sobre el cambio y que al participar los integrantes hace posible la renovación con adaptación, flexibilidad, recepción, identidad, integración y una buena percepción del ambiente en el que se labora.

2.5 El Capital humano

Actualmente, muchas organizaciones consideran que para lograr un buen desempeño, conseguir sus metas y objetivos, se debe hacer una selección del personal adecuado y motivado para potenciar su talento para que estén satisfechos y puedan a través de sus labores tener buenos niveles de bienestar. El capital humano es el elemento más importante y básico dentro de las organizaciones, porque las personas son quienes desarrollan el trabajo y logran la productividad para satisfacer las necesidades de los clientes y son quienes hacen posible la generación de utilidades. Son la palana que aporta beneficios dentro de la economía del conocimiento con el activo intelectual que poseen; su esencia es la verdadera inteligencia de los miembros de la organización (French, 2006).

Las organizaciones, deben ver más allá del aspecto económico, se requiere considerar a las personas que colaboran en ellas como el factor más importante para lograr el éxito. Es precisamente el capital humano el que tiene las habilidades y conocimientos necesarios para manejar el cambio continuo que marcan los ciclos y retos de la vida organizacional (Larson, 2018).

Son varios los puntos que reflejan el valor que tienen las personas dentro de las organizaciones, uno es la cultura organizacional, otro es el modelo de gestión por competencias y uno más es la manera en que contribuyen para la gestión de los cambios. La gestión de las empresas no se debe centrar solamente en la parte de las utilidades, para diseñar las estrategias. Es claro que la parte financiera es el objetivo principal de las empresas, pero con el paso del tiempo, se ha entendido que los colaboradores son el activo de mayor valor, debido a que el capital que implica tener a los colaboradores, se va a ver reflejado en el retorno sobre la inversión por los ingresos que se generan cuando se incrementa la productividad.

Al contratar personal de manera rigurosa y al tener prácticas enfocadas a una cultura de las organizaciones que se orientan a los resultados, al trabajo realizado en equipos, a la innovación y se centran en valores y en principios organizacionales se mejorará la posición competitiva y la productividad al trabajar todos bajo los mismos lineamientos (Newton, 2012).

Es un pilar poder contar con personas que se adapten, sean flexibles e innovadoras, desde el proceso de selección, para que se asuma con éxito, las transformaciones, se optimicen los procesos internos y se pueda acelerar la curva de aprendizaje para adaptarse a los cambios presentados y que se mantenga un desempeño en los niveles que se esperan (Yarce, 2006).

Por lo anterior, se debe considerar el gran valor que el capital humano, representa para las organizaciones. Si se realizan los procesos adecuados, en las diferentes etapas, desde la selección de personal, promoción, capacitación, plan de vida y carrera, la inversión realizada en las personas generará mayor productividad.

2.6 Desarrollo humano

El factor humano tiene un lugar de mucha relevancia dentro del contexto de las organizaciones, por este motivo, las empresas se han percatado de la necesidad de aportar a fortalecer a sus colaboradores, por medio de acciones que van a generar productividad considerando la motivación y el bienestar de las personas, ofreciendo un entorno que haga posible el crecimiento profesional y personal para lograr los proyectos de vida. Se apuesta al desarrollo humano como un pilar para el desarrollo de un plan estratégico organizacional (Bendell, 2004).

Si se considera el concepto del desarrollo humano, se hace mención a que para que las personas se puedan desarrollar plenamente, se deben tener las condiciones adecuadas para la satisfacción de necesidades indispensables, tener una calidad óptima de vida, subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, diversión, identidad y autorrealización; necesidades que se pueden resumir en ser, hacer, tener y estar (Becker, 2001).

El costo beneficio enuncia la posibilidad de ser más productivos y rentables como organización con la obtención de mayores resultados con un menor esfuerzo asociado a un proyecto de inversión para evaluar la rentabilidad de la empresa. Al escuchar la palabra inversión, se piensa en riesgo, incertidumbre o pérdida, pero la mejor inversión se encuentra en el desarrollo del ser humano porque los resultados serán una mayor rentabilidad; actitud positiva de los colaboradores; gente motivada; incremento en la productividad y calidad de vida y del trabajo; se forman líderes; se disminuye la tensión y los riesgos en el trabajo, se genera competitividad, existe una cultura de salud y bienestar dentro de la organización y se reduce la rotación de las personas (Davis, 2018).

2.7 Estrategia del capital humano

La transformación del capital humano que pueda garantizar el éxito de los colaboradores y por ende de la organización, que implica un cambio del interior de las personas hacia el exterior. Es el talento y potencial con el que cuenta las empresas; el fomentar el desarrollo de las personas engrandece a la organización y la vida misma del colaborador. Con la finalidad de toda organización moderna debe contar con Líderes Estratégicos con el conocimiento y determinación de inspirar a sus colaboradores a seguir un Plan Estratégico, conduciendo hacia la visión

estratégica del Capital Humano permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Este es un proceso continuo, flexible e integral que genera capacidad de dirección. Involucra la comprensión del entorno externo e interno y la evaluación de la capacidad de adaptarse y crear valor, ayuda a la trascendencia tanto profesional como personal. “En este nuevo esquema, el trabajador se convierte en un generador de energía y eficiencia personal y organizacional”. (Castillo. (2012). Desarrollo de Capital Humano en las Organizaciones. Estado de México: Red tercer Milenio).



*Figura 3 Estrategia de Capital Humano Nota. Con la finalidad de toda organización moderna debe contar con Líderes Estratégicos con el conocimiento y determinación de inspirar a sus colaboradores a seguir un Plan Estratégico. Tomado de *Desarrollo de Capital Humano en las Organizaciones* [Figura], Castillo P. 2012. Estado de México: Red Tercer Milenio*

2.8 Liderazgo

Es la capacidad para influir de forma no coercitiva en los miembros de un grupo para que éstos orienten sus esfuerzos hacia una tarea de forma voluntaria y entusiasta. (Koontz y Weihrich, 2004). La autoridad y el liderazgo se encuentran relacionados, ya que cuando se ejerce el poder, el líder puede influir adecuadamente sobre sus colaboradores.

El objetivo del liderazgo organizacional se basa en el crecimiento y para crecer, se requiere un cambio. Es necesario comprender que los líderes organizacionales no son necesariamente los administradores, ya que éstos normalmente garantizan un negocio estable, generalmente sin crecimiento o con poco crecimiento, llamado eficiencia y los líderes por el otro lado, garantizan una buena administración, pero con una Visión del Futuro, para lograr el crecimiento de la empresa y para eso el cambio es requerido; eficiencia y eficacia. Por las razones mencionadas, generalmente, no siempre, un buen administrador no es un buen empresario y un buen empresario no es un buen administrador.

El líder organizacional debe garantizar la Visión de Futuro y es aquí, cuando la empresa tiende a confundir la certificación ISO-9000, procesos y tácticas con el plan estratégico, quedándose “atascada” en la eficiencia, la administración de la empresa y sus procesos. Por lo tanto, podemos decir que el liderazgo organizacional es el arte de guiar a otros para lograr un resultado que de otra manera no habría sucedido.

Los gerentes manejan cosas como planificación, medición, monitoreo, coordinación, resolución de problemas, administración de personas, etc. Los líderes lideran o guían a las personas y el liderazgo es la capacidad de inspirar e influenciar a otros para lograr las ambiciones organizativas de Misión, Visión, Valores fundamentales y Objetivos.

2.9 La comunicación efectiva y los conflictos

El conflicto es la oposición de intereses entre dos o más individuos y los enfoque de administración nuevos, hacen énfasis en que el conflicto es inevitable, es parte integral del proceso de cambio y tiene mucha utilidad para generar cambios positivos. En una situación de conflicto los problemas pueden ser sustantivos o emocionales o de ambas clases; en el caso de los primeros son desacuerdos sobre, concepciones, prácticas y políticas y es necesaria la negociación y solución de problemas; para el caso de los segundos son problemas relacionados con la ira, desconfianza, desprecio y temor y se requiere reestructuración de percepciones, examen y tratamiento de sentimientos (Gómez, 2010).

Una comunicación ineficiente y pobre es en muchos casos el origen de los conflictos. La comunicación al respecto es un elemento clave en el manejo de los conflictos ya que la claridad en la comunicación es necesaria para lograr en entendimiento de las otras personas y las situaciones que pueden generar ; la comunicación puede ayudar a comprender las diferencias entre las ideas e ideologías que originan los conflictos y la comunicación tiene mucha influencia de los valores y estos tienen su fundamento en las creencias personales; otro factor es la percepción, porque dos personas que experimentan un evento, pueden tener diferentes percepciones. Si se busca una comunicación eficiente, se debe mostrar respeto hacia los otros; expresar las opiniones como personales; tener empatía; aceptar el malestar; escuchar con apertura y tener respeto por los límites; así como evitar expresiones de juicio (Dessler, 2001).

Cada individuo responde ante un mismo conflicto de distintas formas, que corresponden a sus diversos estilos de comunicación; puede ser a través de la confrontación o control que es igual a ganar – perder; la acomodación con un perder – ganar; la retirada o evitación, en donde nadie gana; y el compromiso en donde ambas partes ganan.

2.10 Equipos de trabajo y sinergia

La sinergia sirve para crear nuevas alternativas gracias a la cooperación creativa. La sinergia significa que el todo es más que la suma de sus partes; significa que la relación de las partes entre sí es una parte en y por sí misma; y la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y la más estimulante.

La sinergia y la comunicación son la clave de la creatividad con una alta confianza que produce soluciones mejores que cualquiera de las originalmente propuestas, gracias a que genera un clima de alta confianza en la comunicación entre dos o varias partes; tiene su fundamento en la necesidad de entender a los demás para comunicarse mejor (Bartolli, 2015).

Para lograr la sinergia y el trabajo en equipo es necesario construir confianza, ya que es el elemento principal del trabajo en equipo; es muy importante impulsar un ambiente donde todos los participantes conozcan las habilidades de los demás, entiendan sus roles y sepan cómo ayudarse

mutuamente. El trabajo en equipo requiere del establecimiento de objetivos comunes al perseguir las mismas metas: motivo por el que es importante que se comunique la misión, visión, valores y principios de la empresa de manera uniforme y que se defina cómo cada miembro y departamento pueden contribuir a cumplir todos estos elementos estratégicos (Heller, 2019).

Relacionado con la comunicación, debe existir un entendimiento entre las partes y crear empatía; así cada persona sabe en qué consiste la labor de los demás y la manera para contribuir a hacerlo las cosas mejore, motivando la responsabilidad y el compromiso mutuo ya que cuando una persona es parte de un equipo, sabe que los logros o fracasos son responsabilidad de todos (Hellriegel, 2016).

Y un punto fundamental es el liderazgo, porque todo equipo de trabajo necesita una guía para reunir y aprovechar los esfuerzos individuales, logrando la toma de decisiones en grupo, tener reuniones productivas, fomentar la creatividad y la innovación y así como la escucha; evitando que una persona sea la que toma todas las decisiones; cada departamento se preocupe por las metas propias y se culpe a otros departamentos de no alcanzar las metas organizacionales; no conocer a los demás o no tener comunicación entre las partes, sin que exista confianza en los demás integrantes.

2.11 Proceso de consultoría en el desarrollo organizacional

La primera etapa es el diagnóstico que busca examinar el problema de la empresa, exponer los factores y las fuerzas que ocasionan dichos problema y preparar la información para tomar una decisión acerca de la orientación del trabajo a la solución del problema (Lacalle, Caldas y Carrión, 2012).

La segunda etapa es el análisis de los hechos, para iniciar el cambio con una descripción correcta de las condiciones, acontecimientos y causas, sin dejar a un lado el determinar qué se puede hacer y cómo orientar todo el proceso del cambio.

La tercera etapa es el informe y crear colaboración con el cliente, para prevenir actitudes negativas informando siempre lo que realmente sucede y si es posible realizar o concretizar los cambios (Lacalle, Caldas y Carrión, 2012).

2.12 El agente de cambio

El cambio es una constante y adaptarse a éste es algo necesario por lo que el rol del agente de cambio dentro de las organizaciones es lograr resultados positivos y conforme una empresa va creciendo, los cambios, son una forma de medir la evolución que se tiene y la resistencia a estos puede tener como resultado la desaparición de las empresas (Louart, 2017).

Ordoñez, (2015), menciona que es solo a través de los cambios que se logra el camino al éxito, por este motivo, las organizaciones de diversos tamaños, requieren de líderes que tengan la capacidad de enfrentar los desafíos que los cambios van generando; ser competitivos, tener la preparación necesaria y ser los agentes de cambio. Los líderes que están a cargo de dirigir los cambios hacen de la visión de la empresa su razón de ser; sus acciones se encaminan a tener influencia en el entorno con la seguridad de llevar a la organización al lugar deseado, tomando decisiones con fundamento en información valiosa. Son personas motivadas que busca trascender, buscan nueva metas, superando los fracasos, aprovechando su experiencia y la colaboración de su gente. Tienen la capacidad de crear confianza al escuchar las necesidades de la gente, apoyando en la solución a las problemáticas que se presentan, ofreciendo certeza de esta solución para lograr un compromiso y crear relaciones duraderas con ellos.

El agente de cambio es capaz de desarrollar acciones y actitudes en las personas de una manera continua, en diferentes áreas o aspectos para generar mejoras en la empresa; pudiendo ser un colaborador o bien una persona externa y lograr resultados que trasciendan. Para lograr éxito al respecto se sugiere uno interno que conozca la operatividad del negocio y a la gente; y el externo que tiene una mayor objetividad al sugerir e implementar cambios por no estar involucrados con la gente o la compañía. Un factor determinante de los agentes de cambio es la demostración de resultados, relacionados con los indicadores de productividad y rentabilidad.

2.13 Cambio organizacional

Al hablar de cambio organizacional, se hace referencia al cambio que llevan a cabo las empresas en su estructura, en sus colaboradores o la tecnología que utilizan para que la empresa tenga la capacidad de dar respuesta a las demandas que del entorno.

Las fuerzas que impulsan el cambio dentro de las organizaciones pueden ser externas o internas. Las fuerzas externas pueden ser avances en la tecnología, cambios en los requerimientos del cliente; aparición de nuevos materiales, estrategias de los competidores; cambios en las políticas de gobierno o en las leyes nacionales e internacionales; nuevas tendencias sociales y cambios económicos. Las fuerzas internas son más frecuentes que las anteriores y pueden ser cambios en la dirección, disminución en la productividad, bajo nivel de motivación, bajo nivel de capacitación, cambios de ubicación empresarial e innovación e el proceso productivo (Ordoñez, 2015).

Un modelo alternativo es el de Kotter, en el que se requiere infundir el sentido de urgencia del cambio; la creación de un grupo para dirigir el cambio; el desarrollo de objetivos y las estrategias para alcanzarlos; la comunicación de objetivos y la visión del cambio; posibilitar la aplicación de los procedimientos, generar logros a corto plazo; consolidar los resultados e institucionalizar los nuevos enfoques en la cultura organizativa (Rodríguez-Serrano, 2011).

Capítulo III. Metodología

3.1 Metodología de la investigación

El utilizar la metodología mixta es una práctica común en diversas disciplinas con la finalidad de considerar diversas *Fuentes* de investigación. La metodología que combina la parte cualitativa como cuantitativa pretende la recolección de datos y cubrir la necesidad de interpretación de la información con el objetivo de desarrollar una investigación de una forma más completa.

La metodología mixta tiene su razón de ser en la necesidad de dar respuesta a las preguntas de investigación de una forma complementaria, debido a que las respuestas no se pueden abordar por medio de una sola metodología. Johnson y Christensen (2008), mencionan que la metodología mixta recolecta y analiza los resultados formulando inferencias, haciendo uso de aproximaciones o metodologías tanto cualitativas como cuantitativas para que las respuestas a las preguntas de investigación sean mejor comprendidas e integrar otro tipo de resultados, sub resultados e interpretaciones.

Es posible afirmar que el enfoque mixto es un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos, que llevan consigo el recolectar y analizar tanto los datos cualitativos como cuantitativos, su integración y la discusión conjunta para realizar las inferencias como resultado de la investigación y tener una mejor comprensión del fenómeno u objeto de estudio al visualizar la investigación en la que se mezclan ambos enfoques, centrándose en las fortalezas de los dos tipos de investigación para reducir las debilidades potenciales que se puedan presentar.

El método utilizado es un cuestionario con preguntas cerradas, los datos obtenidos son cuantitativos y cualitativos, la recolección de datos y/o aplicación del cuestionario se realiza al equipo de centro de servicios compartidos de un total de 40 personas; el cálculo de la muestra se encuentra en el apéndice A.

3.2 Diseño del cuestionario

Con el fin de obtener información que permita analizar y definir la problemática directamente desde los actores involucrados, se realizó el siguiente cuestionario al personal que participa en el proceso con la intención de identificar posibles áreas de oportunidad.

Fueron 39 preguntas conformadas por 8 secciones:

- Identidad de la empresa
- Aspectos Laborales
- Capacitación
- Comunicación
- Seguridad e Higiene
- Recursos Humanos
- Vigilancia y Servicios
- Clima Laboral

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Lo invitamos a participar en la siguiente encuesta organizacional, que pretende profundizar en las necesidades de la organización, con el fin de que podamos ayudar a mejorar la calidad del clima organizacional. La encuesta es totalmente anónima.

PARTE 1. IDENTIDAD CON LA EMPRESA

1. ¿Cómo consideras a la empresa para la cual colaboras?

Excelente	Buena	Regular	Mala
-----------	-------	---------	------

2. ¿Cómo consideras tu trabajo?

Excelente	Bueno	Regular	Malo
-----------	-------	---------	------

3. ¿Recomendarías a esta empresa para ingresar a trabajar?

Si	Tal vez	No
----	---------	----

4. ¿Te identificas con los objetivos de la empresa?

Si	Tal vez	No
----	---------	----

5. ¿La empresa me hace participar dentro de sus proyectos?

Generalmente	Ocasionalmente	Nunca
--------------	----------------	-------

6. ¿Estoy orgulloso de decir que colaboro para esta empresa?

Si	A veces	No
----	---------	----

7. ¿Me siento parte de mi equipo de trabajo?

Si	A veces	No
----	---------	----

PARTE 2. ASPECTOS LABORALES

1. ¿Realizo mi trabajo con el equipo y el material necesario?

Si	A veces	No
----	---------	----

2. ¿La empresa me brinda oportunidades de desarrollo?

Si	A veces	No
----	---------	----

3. ¿Tu desempeño es favorecido por el sistema de trabajo de la empresa?

Si	A veces	No
----	---------	----

PARTE 3. CAPACITACIÓN

1. ¿Cómo consideras el curso de inducción que recibes dentro de la empresa?

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
-----------	-------	---------	------	--------

4. ¿Los cursos de capacitación que recibes en la empresa cubren tus necesidades?

Si	A veces	No
----	---------	----

5. ¿Consideras que obtienes el mayor aprovechamiento de las capacitaciones?

Sí	No
----	----

PARTE 4. COMUNICACIÓN

1. ¿Cómo es la relación que tengo con mi gerente?

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
-----------	-------	---------	------	--------

2. ¿Cómo es la relación que tengo con mi jefe directo?

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
-----------	-------	---------	------	--------

3. ¿Cómo es la relación que tengo con mi jefe de trabajo?

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
-----------	-------	---------	------	--------

4. Cuando requiero que alguien me informe o despeje alguna duda sobre mi trabajo ¿Recibo asesoría e información?

Sí	No
----	----

5. Mi jefe directo me escucha.

Sí	No
----	----

PARTE 5. SEGURIDAD E HIGIENE

1. Considero que las condiciones de seguridad en la empresa son:

Excelentes	Buenas	Regulares	Malas	Pésimas
------------	--------	-----------	-------	---------

2. ¿La empresa me brinda equipo de protección personal?

Sí	No
----	----

3. Considero que el equipo contra incendios dentro de la empresa es:

Excelente	Bueno	Regular	Mala	Pésimo
-----------	-------	---------	------	--------

4. Me parece que las medidas de seguridad dentro de la empresa son:

Excelentes	Buenas	Regulares	Malas	Pésimas
------------	--------	-----------	-------	---------

PARTE 6. RECURSOS HUMANOS

1. ¿Cómo consideras la contratación de la empresa?

Excelentes	Buenas	Regulares	Malas	Pésimas
------------	--------	-----------	-------	---------

2. La información que me proporciona el área de recursos humanos es:

Excelentes	Buenas	Regulares	Malas	Pésimas
------------	--------	-----------	-------	---------

3. La función que desempeña el área de recursos humanos es:

Excelentes	Buenas	Regulares	Malas	Pésimas
------------	--------	-----------	-------	---------

4. El servicio y la atención del personal de recursos humanos es:

Excelentes	Buenas	Regulares	Malas	Pésimas
------------	--------	-----------	-------	---------

5. ¿Cómo calificas el pago de nómina en puntualidad?

Bueno	Malo
-------	------

PARTE 7. VIGILANCIA DE SERVICIOS

1. ¿Cómo consideras el trato que te da el área de vigilancia?

Excelente	Bueno	Regular	Mala	Pésimo
-----------	-------	---------	------	--------

2. La función que desempeñan los vigilantes la consideras:

Excelente	Bueno	Regular	Mala	Pésima
-----------	-------	---------	------	--------

3. El servicio de limpieza en baños y abastecimiento del papel higiénico lo considero:

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
-----------	-------	---------	------	--------

4. El servicio de limpieza en el comedor lo considero

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
-----------	-------	---------	------	--------

5. El orden y la limpieza en el comedor lo considero

Excelente	Bueno	Regular	Mala	Pésimo
-----------	-------	---------	------	--------

PARTE 8. CLIMA LABORAL

1. ¿Cómo consideras en general el ambiente que vives en la empresa?

Excelente	Bueno	Regular	Mala	Pésimo
-----------	-------	---------	------	--------

2. El trato que recibo por parte del personal administrativo es:

Excelente	Bueno	Regular	Mala	Pésimo
-----------	-------	---------	------	--------

3. Los eventos que organiza la empresa como cursos, fiestas, etc. te parecen:

Excelentes	Buenos	Regulares	Malos	Pésimos
------------	--------	-----------	-------	---------

4. ¿El trato que recibes con respecto a tus compañeros es equitativo?

Sí	No
----	----

5. ¿Te sientes o te has sentido acosado(a) sexualmente en algún momento dentro de la empresa?

Sí	No
----	----

Escriba comentarios adicionales que quiera proporcionar a esta encuesta:

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

Capítulo IV. Resultados de la investigación.

Los siguientes resultados de esta encuesta de clima laboral, no representan a toda la empresa, ya que las personas de clima laboral son 40 personas quienes conforman el área del centro de servicios compartidos, el pasado mes de agosto. Para la elaboración de las encuestas la herramienta utilizada fue en drive Google encuestas, así mismo los resultados obtenidos fueron vaciados en Excel para generar una tabla y graficar los resultados.

4.1 Identidad con la empresa

Comenzaremos con una serie de siete preguntas, son las siguientes:

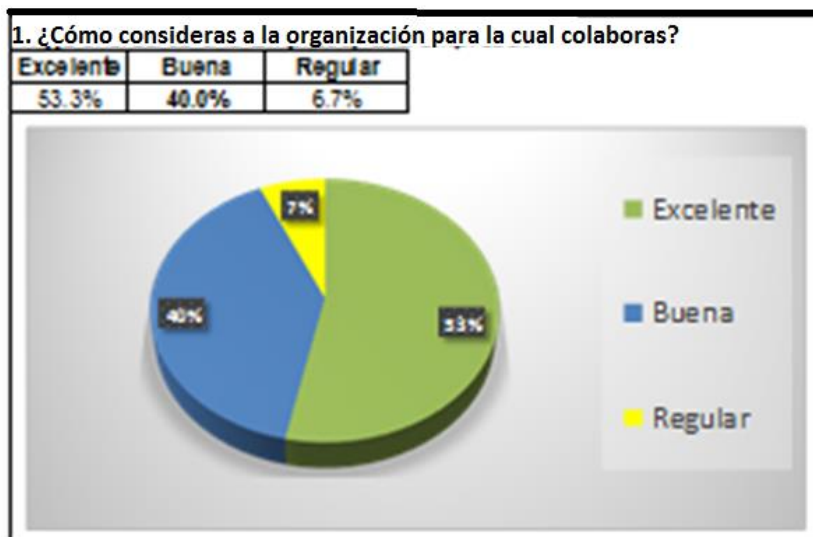


Figura 4 Fuente: Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas.

Se realiza la pregunta para evaluar el sentir de los colaboradores dentro de la organización. El 53% de los encuestados responde excelente; el 40% bueno y 6.7% es regular.

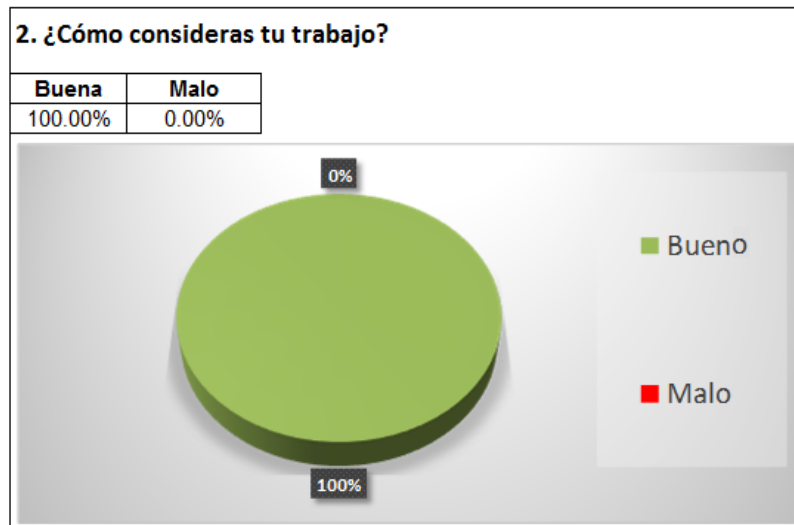


Figura 5 Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. El 100% de los encuestados responde que su trabajo es bueno.

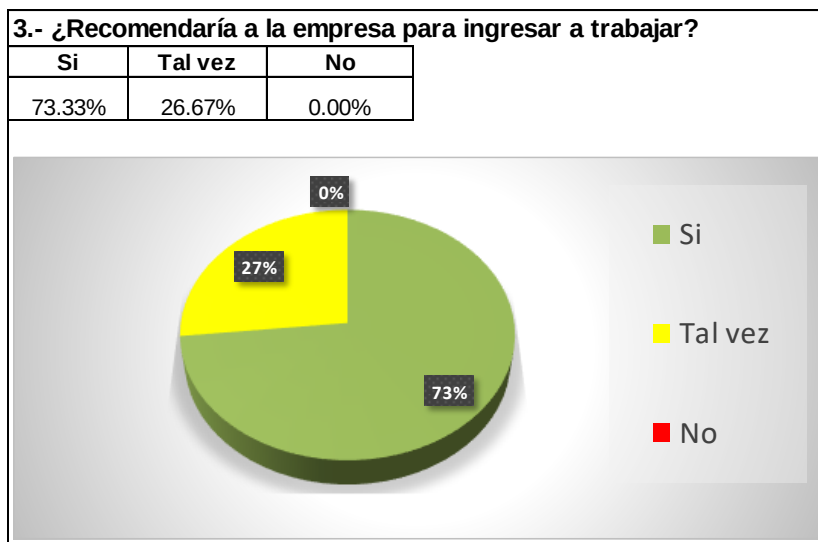


Figura 6 Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. El 73% de los encuestados responde si, el 27% Tal vez y 0% responde No.

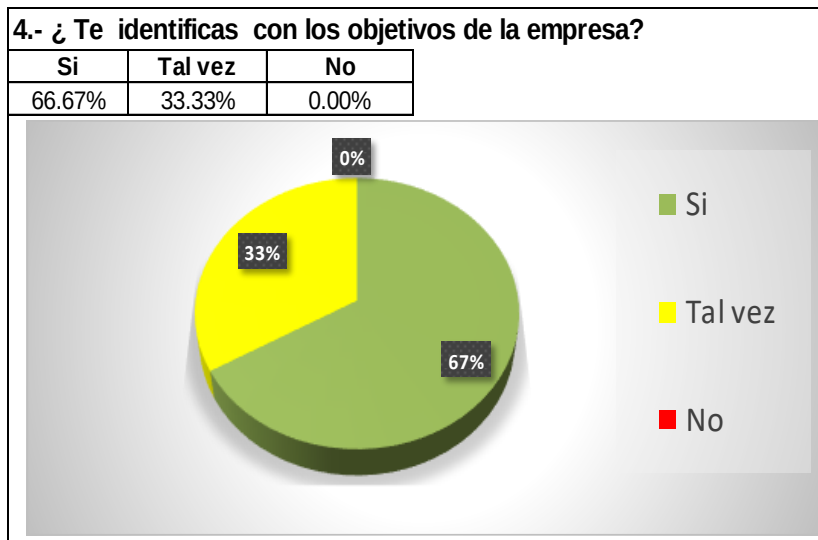


Figura 7: Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. Los encuestados respondes: El 66.67% respondes si, el 33.33% talvez y 0% responde No.

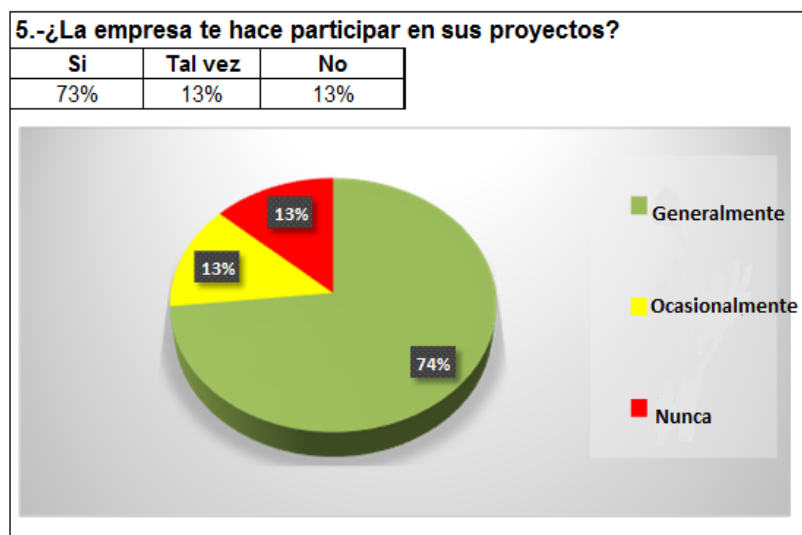


Figura 8 : Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. Los encuestados responden: el 74 % respondes Generalmente, el 13% Ocasionamente y el 13% responde Nunca.

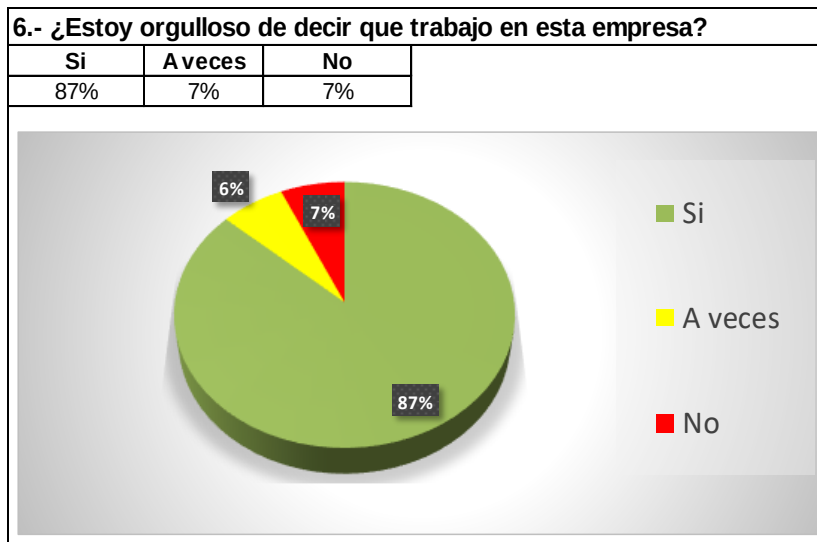


Figura 9 Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas.
Los encuestados responden: El 87 % si, el 6% Tal vez y 7% responde No.

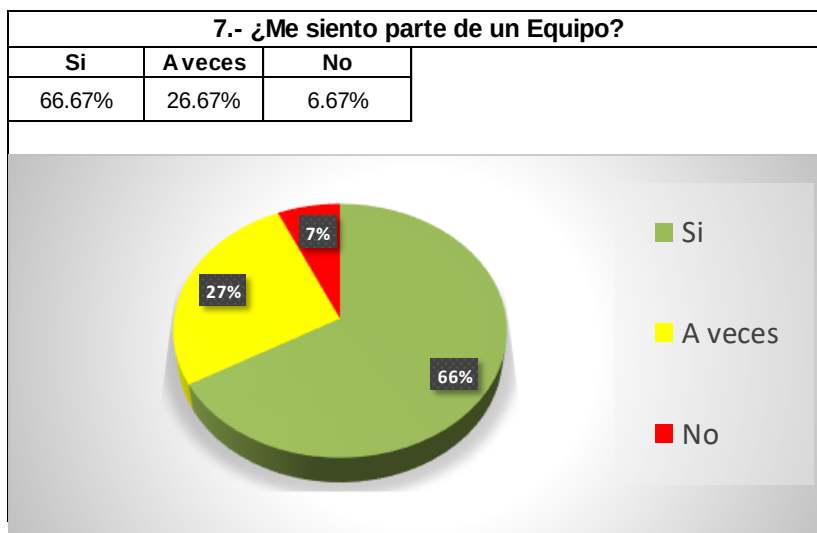


Figura 10: Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas.
Los encuestados responden: El 66% si, el 27% Tal vez y 7% responde No.

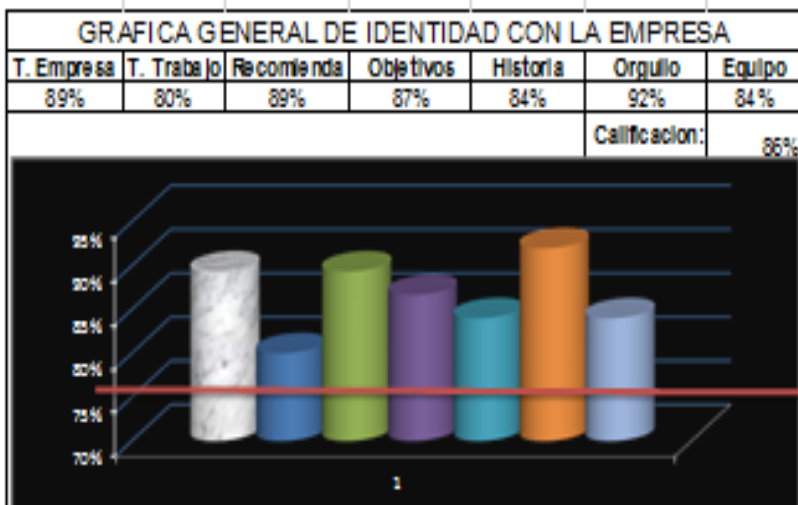


*Figura 11.*Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas.
Resultados globales de las siete preguntas realizadas de la identidad con la empresa.

La gráfica nos muestra en la sección de identidad del trabajador de la empresa en general es de un 86%, el trabajo en empresa muestra un 89%, te gusta tu trabajo 80%, recomendaría a la empresa 89%, se siente parte de los objetivos 87%, ser parte de la historia 84%, orgullo de trabajar en la empresa respondes un 92% y ser parte del equipo un 84%, en promedio general es un 86%, aceptable.

Acciones

Llevar a cabo campaña de posicionamiento (capacitación e inducción) de la marca y de la organización en forma interna, para lograr que el personal sienta más orgullo por la empresa en donde colabora. Reforzar el sentido de pertenencia y conozca a la empresa, sus divisiones, las marcas, las áreas.

Revisar y mejorar los KPI's de la organización y difundirlos a los distintos niveles para que tomen responsabilidad de la parte que les corresponde; Administración por objetivos. Hacer conciencia al personal de su impacto en el logro de los objetivos.

Impulsar los nuevos principios y valores de LOREAL reforzando “Trabajo en Equipo”, recordando que una manera indirecta de medir Trabajo en Equipo es a través de los KPI.

4.2 Aspectos laborales

En aspectos laborales se consideran tres preguntas, son las siguientes:

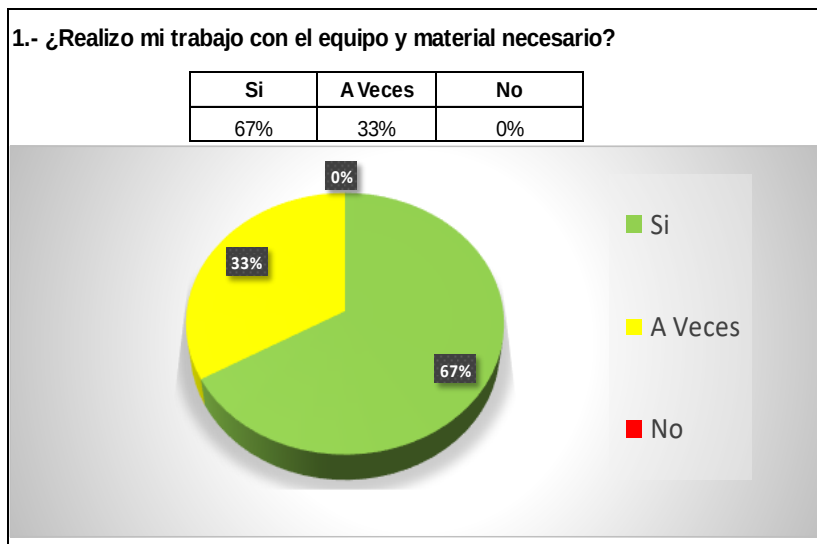


Figura12. Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas.
Los encuestados responden: El 67% si, el 33% a veces y 0% responde No.

2.- ¿La empresa te brinda oportunidades de desarrollo?

Si	A Veces	No
60%	27%	13%

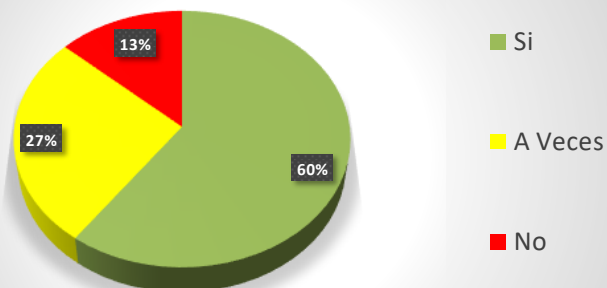


Figura13. Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. Los encuestados responden: El 60% si, el 27% a veces y 13% responde No.

3.- ¿Tu desempeño es favorecido por el sistema de trabajo de la empresa?

Si	No
60%	40%

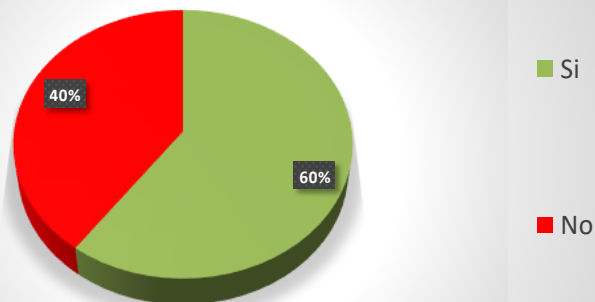


Figura 14. Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. Los encuestados responden: El 60% si y el 40% responde No.

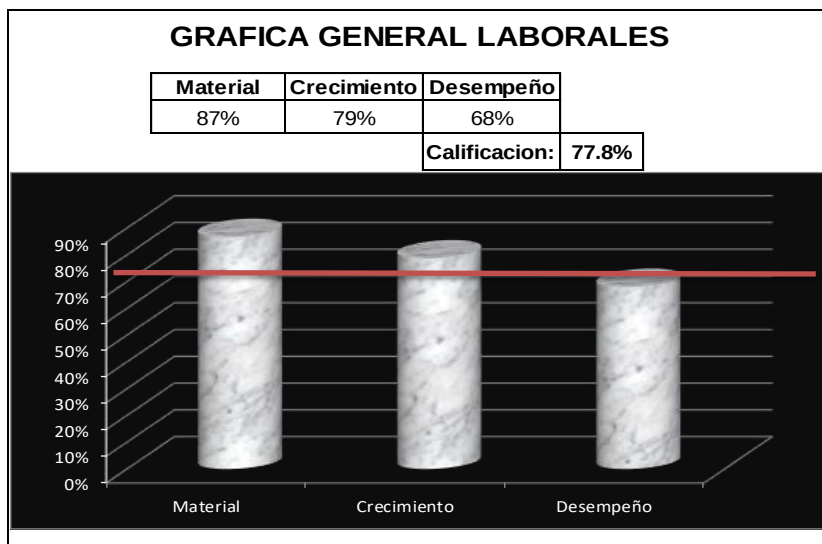


Figura15. Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. Los resultados de las encuestas indican en proporcionar materiales un 87%, crecimiento 79%, desempeño un 68% , en general es un 77.8%.

Acciones

Mejorar y agilizar el proceso de requisición, compras y autorizaciones para que las herramientas proporcionadas sean más ágiles y acorde a la velocidad de la información que se requiere.

4.3 Capacitación

En la sección de capacitación se consideran cinco preguntas, son las siguientes:

1.- ¿Cómo consideras el curso de inducción que recibes de la empresa?

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pesimo
33%	33%	27%	7%	0%

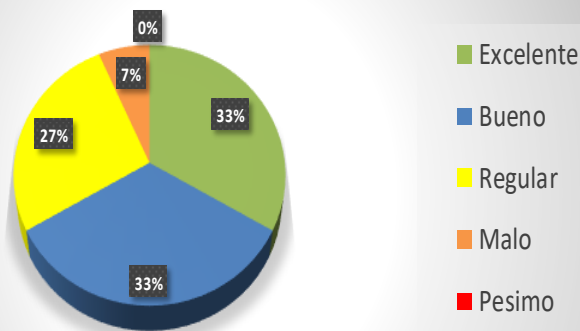


Figura16: Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. Los encuestados responden: El 33% excelente, el 33% bueno, 7% regular, 7% malo, 0% pésimo.

2.- ¿Consideras que estas capacitado para realizar un trabajo?

Si	No
93%	7%

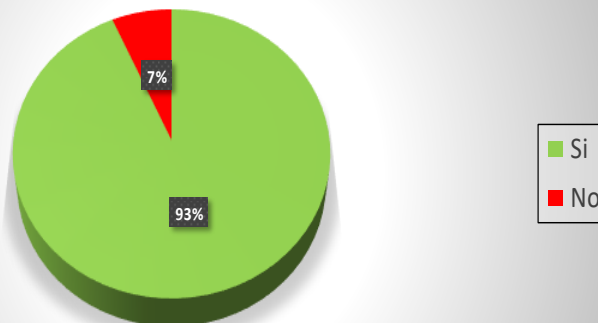


Figura 17. Elaboración propia. Google Drive Encuesta. Los encuestados esponden: el 93% si y el 7% no.

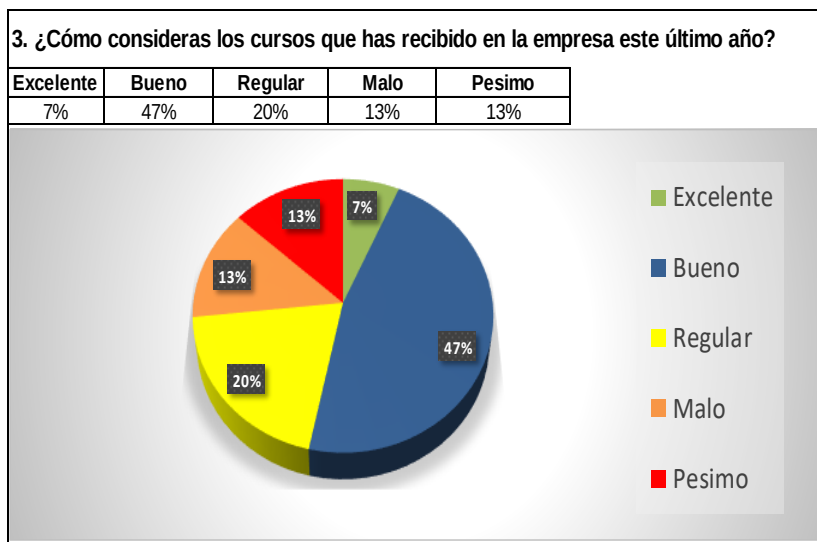


*Figura 18.*Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. Los encuestados responden: 7%Excelente, 4% bueno, 20% regular, 13% malo y el 13% pésimo.

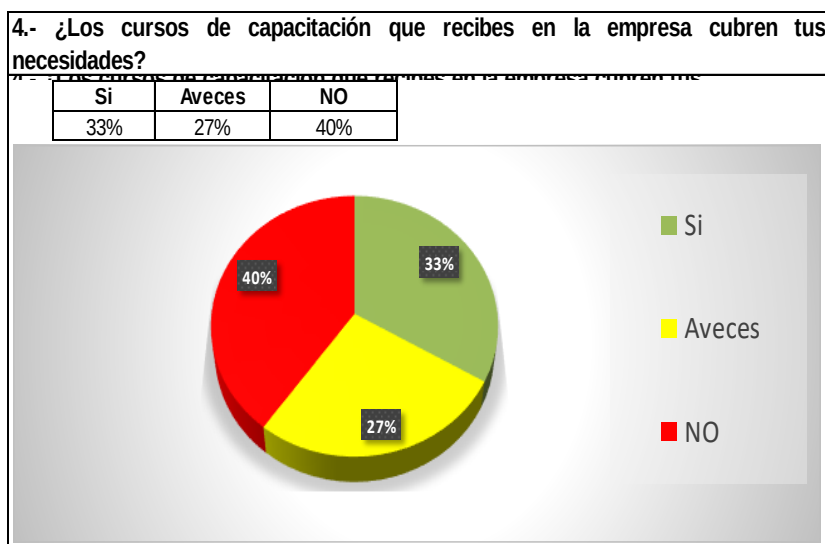


Figura 19. Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. Los encuestados responden: 33% si, 27% a veces y 40% No.

5.-¿Consideras que sacas el mayor aprovechamiento de las capacitaciones?

SI	NO
60%	40%

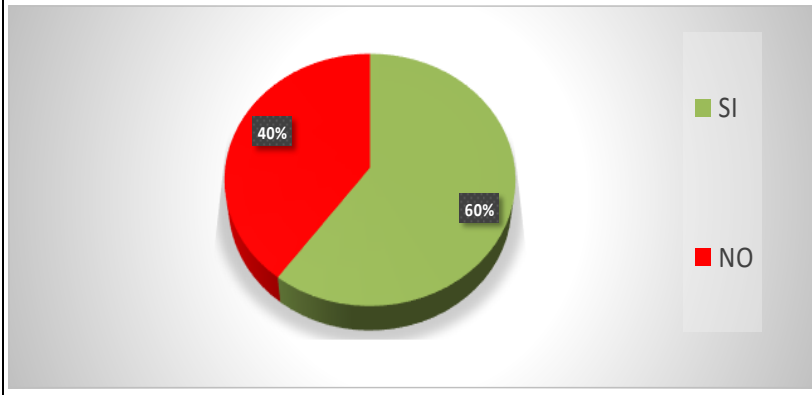


Figura 20. Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. Los encuestados responden: 60% si y 40% No.

GRAFICA GENERAL DE CAPACITACION

Inducción	Capacitación	Cursos	Calidad	Necesidades
79%	95%	64%	57%	68%
Calificación:				72.5%

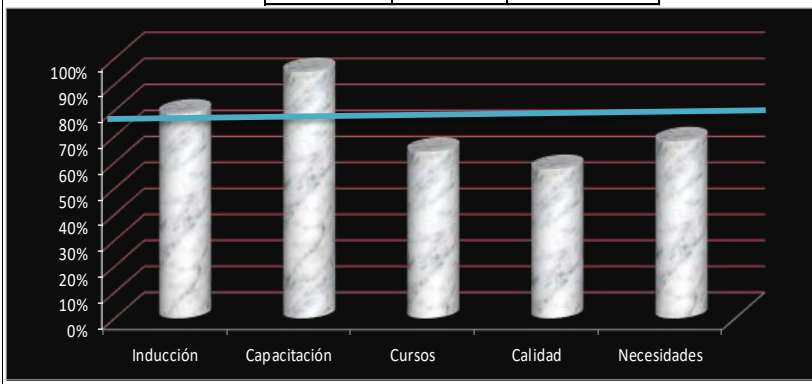


Figura21. Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas.. Los resultados de las encuesta indican inducción 79%, capacitación 95%, cursos 64% ,calidad 57%, necesidades 68%, la gráfica global indica el 72.5%.

Acciones

Retomar los cursos de inducción, hacer consciencia a los jefes del curso de inducción son importantes para el conocimiento de la empresa, tomar en cuenta al personal de nuevo ingreso, antes de los tres meses, deben ser seleccionados para tomar el curso.

Programar cursos de SAP para la obtención de mejores resultados.

4.4 Comunicación

En la sección de comunicación son cinco preguntas, son las siguientes:

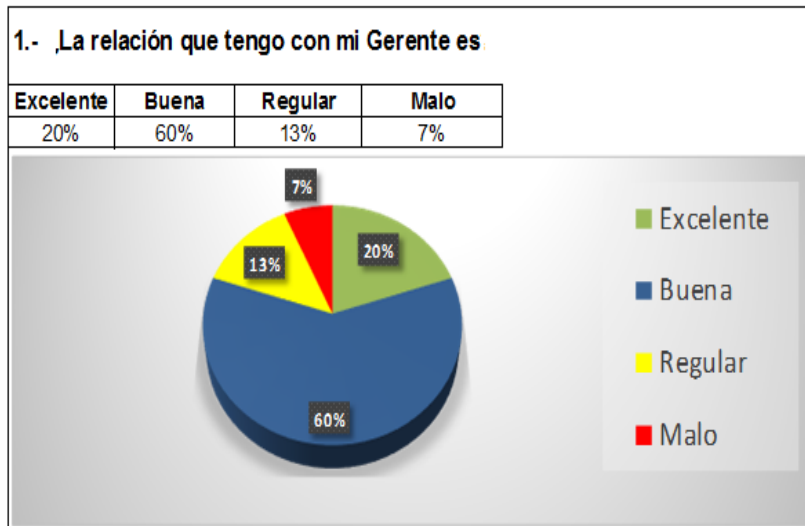


Figura22. Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. Los encuestados responden: 20% excelente, 60% buena, 13% regular y 7% malo.

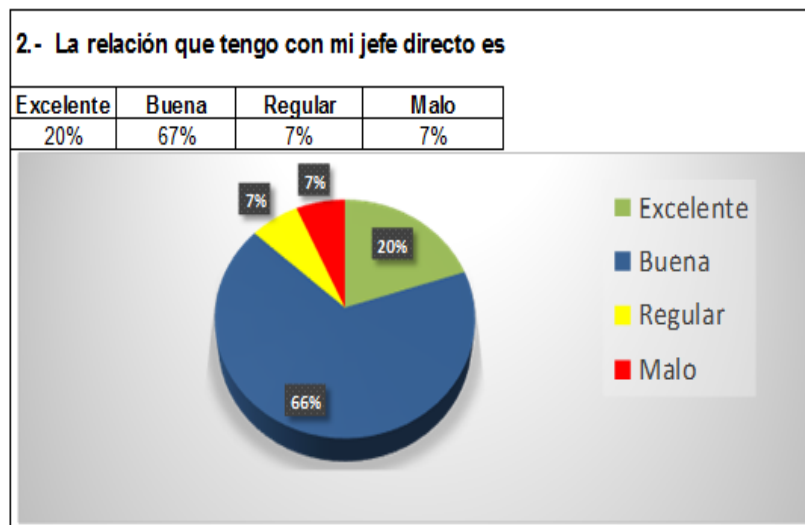


Figura 23. Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. Los encuestados responden: 20% excelente, 67% buena, 7% regular y 7% malo.

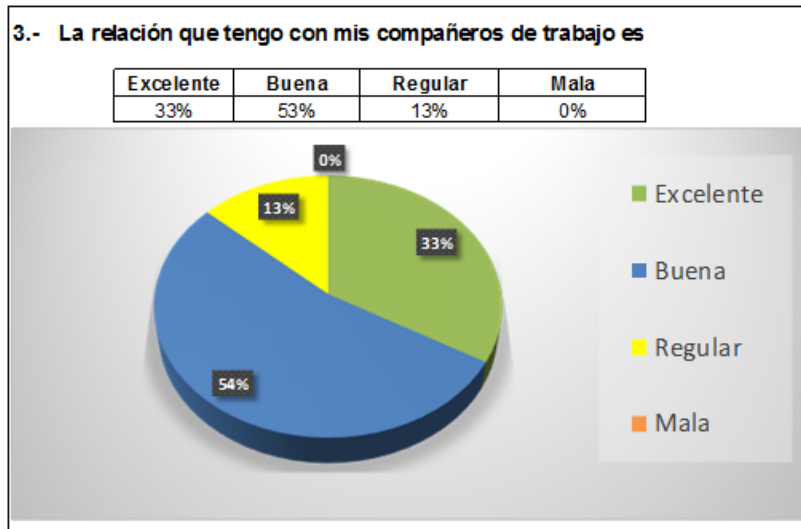


Figura 24. : Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas.
Los encuestados responden: 33% excelente, 53% buena, 13% regular y 0% malo.

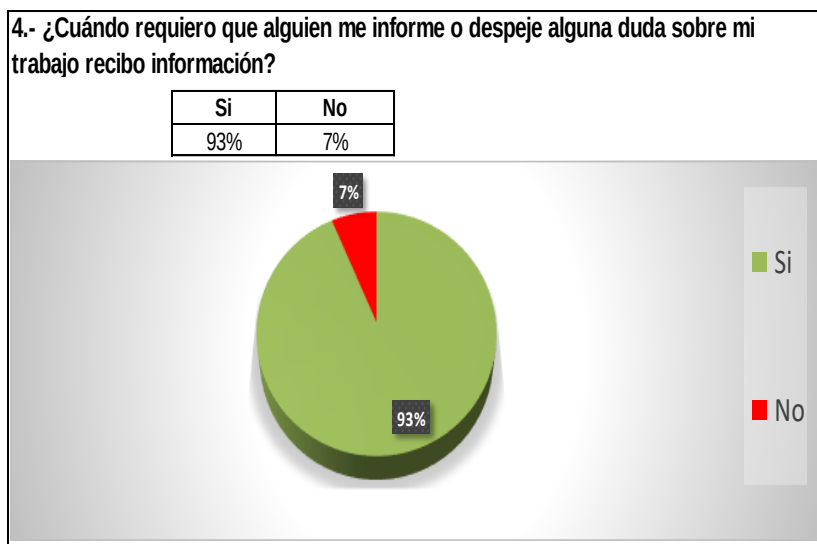
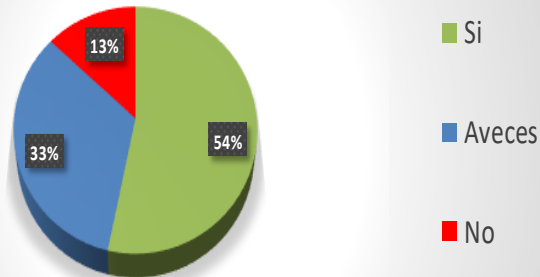


Figura 25: Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas.
Los encuestados responden: 93% si, 7% no.

5.- ¿Mi jefe directo me escucha?

Si	Aveces	No
53%	33%	13%



Figuras 26.Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. Los encuestados responden: 53% si,33% a veces y 13% no.

GRAFICA GENERAL DE COMUNICACIÓN

Valores	Visión	Compañeros	Dudas	Indicadores
79%	80%	84%	95%	76%
Calificacion:			82.7%	

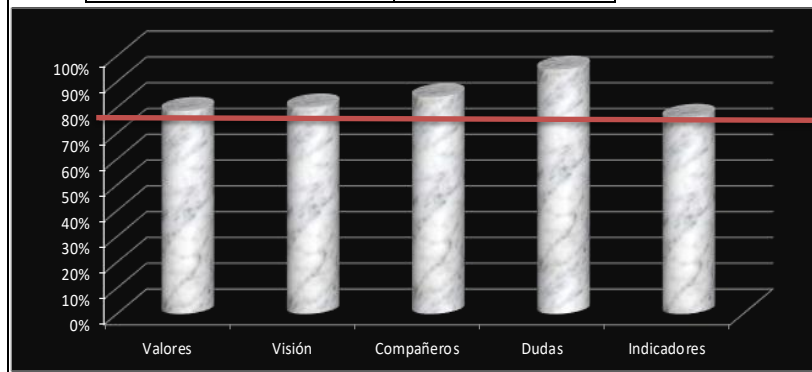


Figura 27 Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. Los resultados de las encuesta indican valores 79%, visión 80%, compañeros 84% ,dudas 95%, indicadores 76%; la gráfica global indica el 82.7%

Acciones

Implementar talleres entre coordinadores y jefes de área sobre de comunicación y manejo de conflictos

Reforzar el principio de “Trabajo en Equipo” y medir su avance a través de KPI’s

Implementar talleres de prácticas gerenciales entre coordinadores y jefes de área; en particular usar el modelo del “One Minute Manager” (La Gerencia Efectiva) para que aprendan (o refuercen según sea el caso). La forma de apreciar y reprender, a los colaboradores, así como para saber fijar objetivos (KPI’s)

El gerente de un minuto puede generar confianza e independencia a sus colaboradores reconociendo los buenos logros y apreciándolos en un minuto. Este es un buen hábito gerencial que no requiere de más tiempo, pero si de una sinceridad absoluta que transmita en forma correcta dicha apreciación al colaborador.

4.5 Seguridad e Higiene

En esta sección encontraremos cuatro preguntas del tema seguridad e higiene las cuales son:

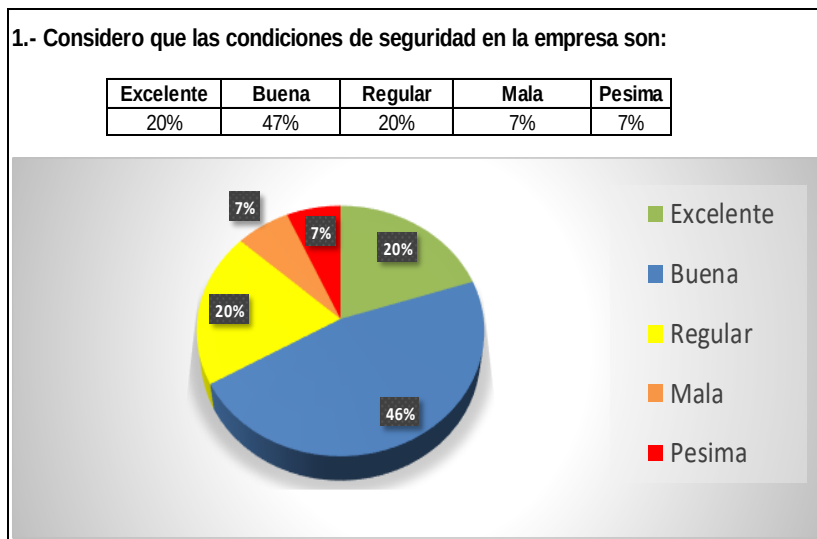


Figura28.: Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. Los encuestados responden: 20% excelente, 47% buena, 20% regular, 7% mala y 7% pésima.

2.- ¿la empresa me brinda equipo de protección personal?

Si	No
27%	73%

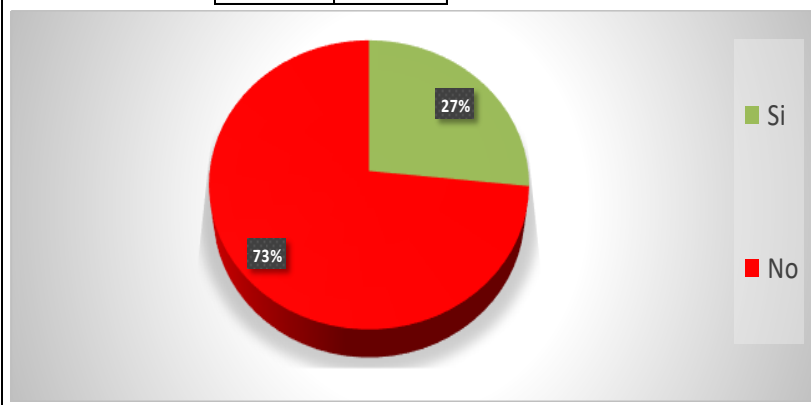


Figura 29.: Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas.
Los encuestados responden: 27% si y 73% no.

3.- Considero que el equipo contra incendios dentro de la empresa es:

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pesima
7%	73%	13%	7%	0%

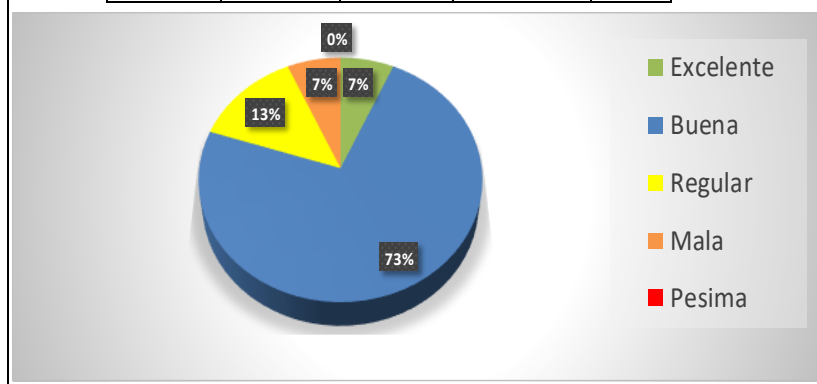


Figura 30.: Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas.
Los encuestados responden: 7% Excelente, 73% bueno, 13% regular, 7% mala y 0% pésima.

4.- Me parece que las medidas de seguridad dentro de la empresa son:

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pesima
7%	67%	13%	13%	0%

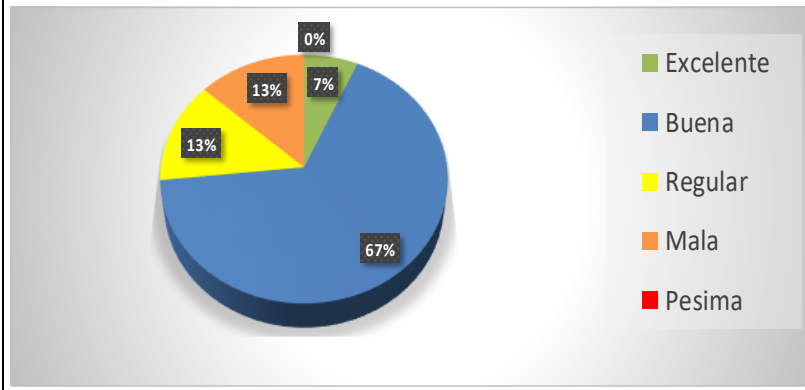


Figura 31: Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. Los encuestados responden: 7% Excelente, 67% bueno, 13% regular, 13% mala, 0% pésima.

GRAFICA GENERAL DE SEGURIDAD E HIGIENE

Seguridad	EPP	Eq. Incendios	Medidas
73.3%	41.3%	76.0%	73.3%
Calificacion:		66.0%	

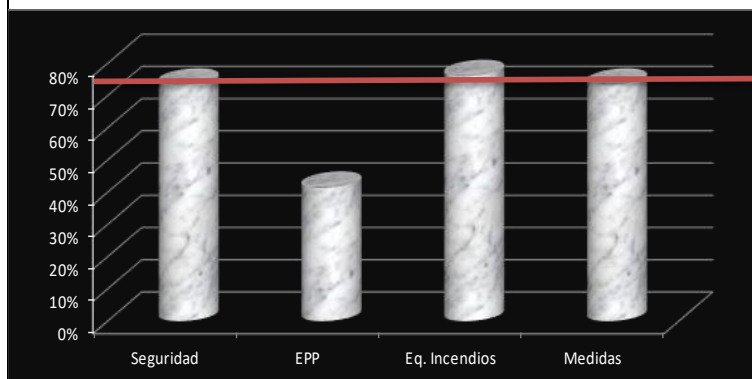


Figura 32. Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. Los resultados de la encuesta indican seguridad 73.3%, protección de personal 41.3%, equipos incendio 76%, medidas de seguridad 73.3%, la gráfica global indica el 66%

ACCIONES

Reforzar la confianza sobre el equipo de seguridad y protección del personal enfocarse en las medidas de protección al personal; donde los empleados no se sienten seguros debido a que no se les ha brindado un equipo de protección.

Platicas de seguridad antes cualquier eventualidad y brindar equipos de protección.

Las capacitaciones se deben comunicar desde la inducción al personal de nuevo ingreso.

4.6 Recursos humanos

En la sección de recursos humanos se seleccionan cinco preguntas son las siguientes:

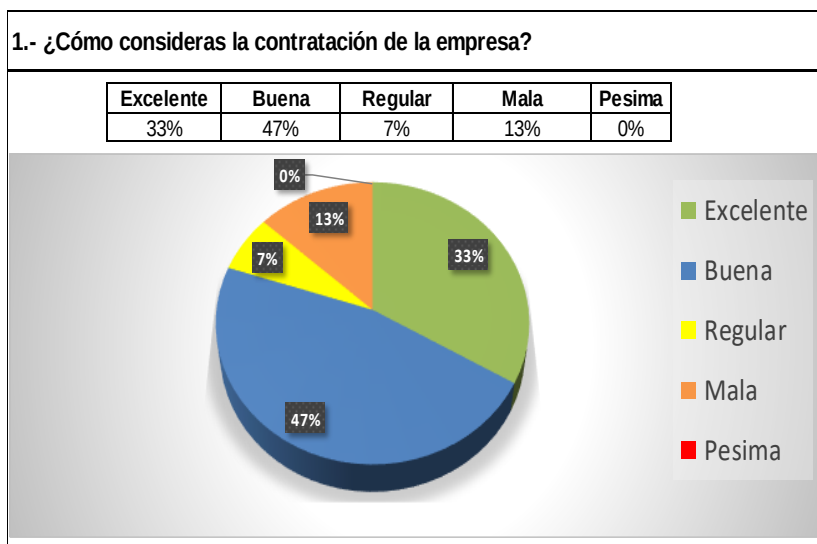


Figura 33. Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. Los encuestados responden: 33% Excelente, 47% bueno, 7% regular, 13% mala y 0% pésima.

2.- La información que me proporciona el área de Recursos Humanos es:

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pesima
13%	67%	7%	13%	0%

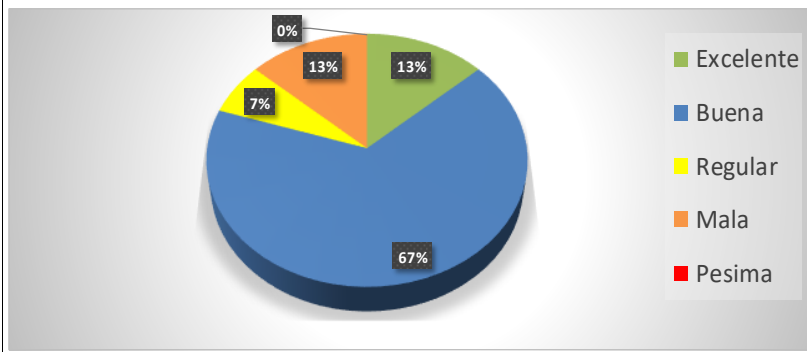


Figura 34 Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. Los encuestados responden: 13% Excelente, 67% bueno, 7% regular, 13% mala y 0% pésima.

3.- La función que desempeña el área de Recursos Humanos es:

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pesima
20%	47%	20%	13%	0%

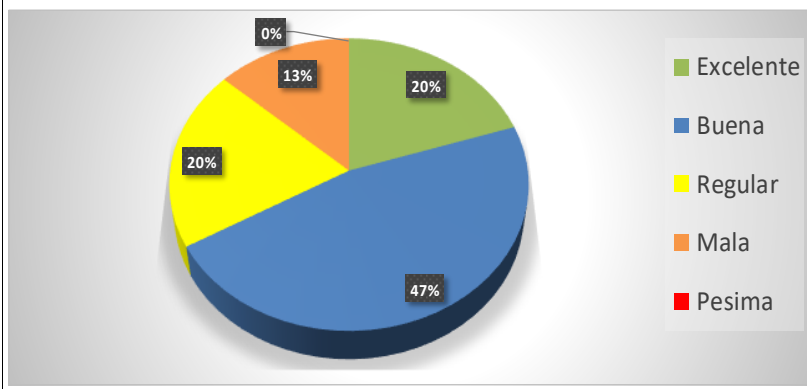


Figura 35 Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. Los encuestados responden: 20% Excelente, 47% bueno, 20% regular, 13% mala y 0% pésima.

4.- El servicio y la atención del personal de Recursos Humanos es:

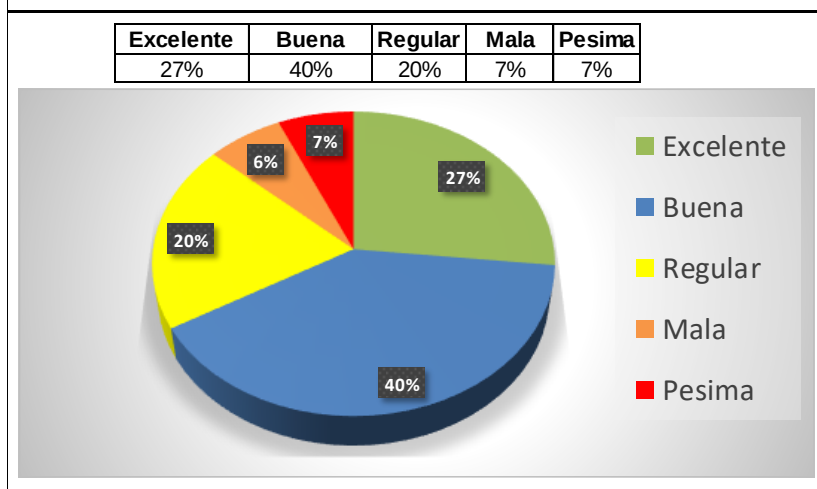


Figura 36. Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas.
Los encuestados responden: 27% Excelente, 40% bueno, 20% regular, 7% mala y 7% pésima.

5.- ¿Cómo calificas el pago de tu nomina en puntualidad?

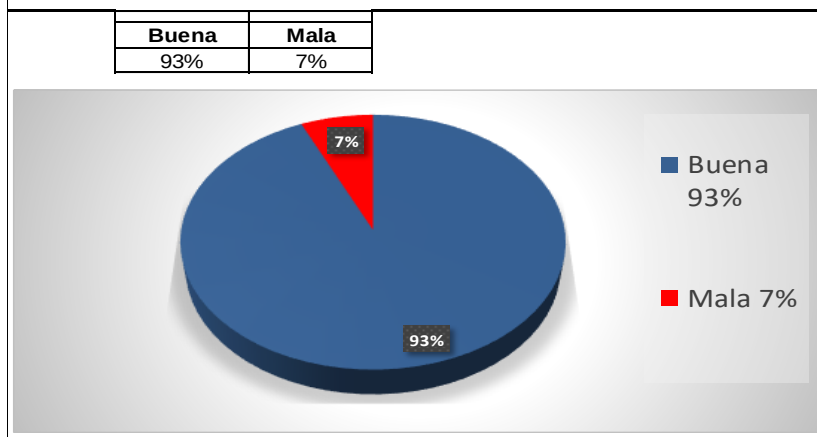


Figura 37 Elaboración propia.[Figura] Google drive encuestas.
Los encuestados responden: 93% Buena, 7% mala.

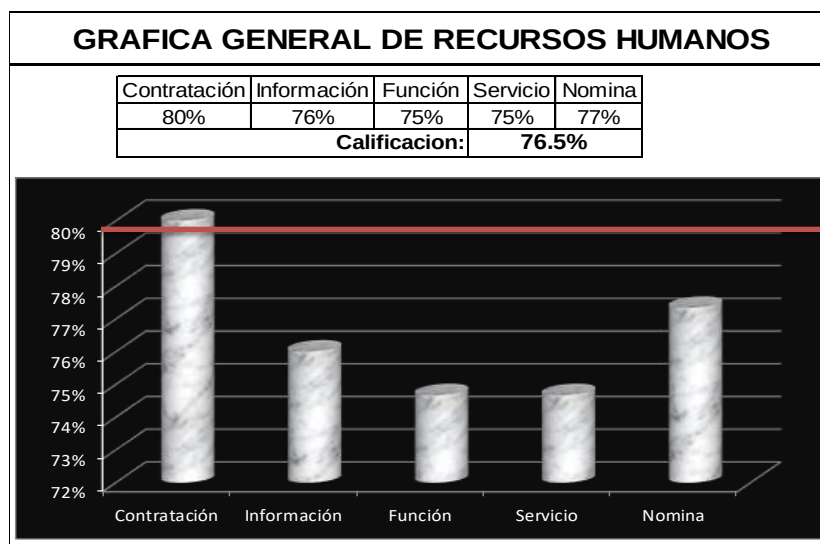


Figura 38: Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. Los resultados de las encuesta indican contratación 80%, información 76%, función 75% ,servicio 75%, nómina 77% la gráfica global indica el 76.5%.

Acciones

El enfoque a la solución de forma global a los datos registrados en la encuesta global indica que la comunicación debe ser de primera mano, mantener al empleado informado, mejorar los canales de comunicación a través del portal interno de la empresa , correos , y en los corredores de forma visual.

La función como Recursos Humanos es dar servicio al cliente que es al final el empleado escuchando sus necesidades como: desarrollar un plan de vida y carrera, equilibrio en su vida laboral y personal, los beneficios como trabajador informar a cada momento y hacerlos del conocimiento al trabajador en todo momento.

Apoyar al personal en temas de inducción, capacitación, desarrollo, crecimiento, integridad.

4.7 Vigilancia de servicios

En esta sección se divide en 5 preguntas, son las siguientes:

1.- ¿Cómo consideras el trato que te da el área de vigilancia ?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
27%	60%	7%	7%	0%

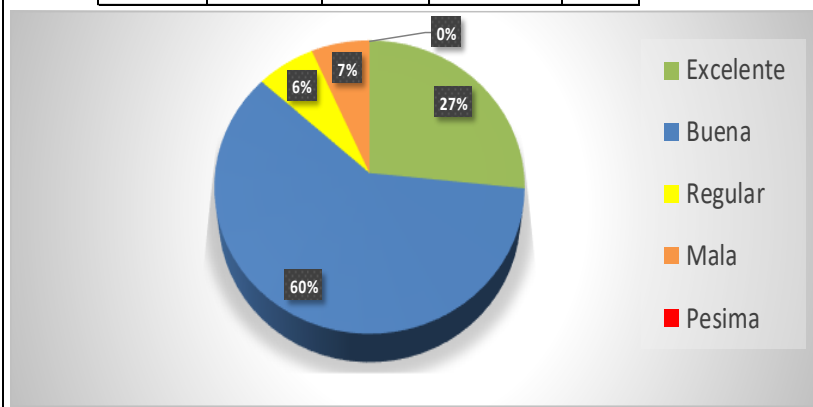


Figura 39. Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. Los encuestados responden: 27% excelente, 60% buena, 7% regular y 7% mala.

2.- La función que desempeña los vigilantes la consideras:

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
27%	60%	7%	7%	0%

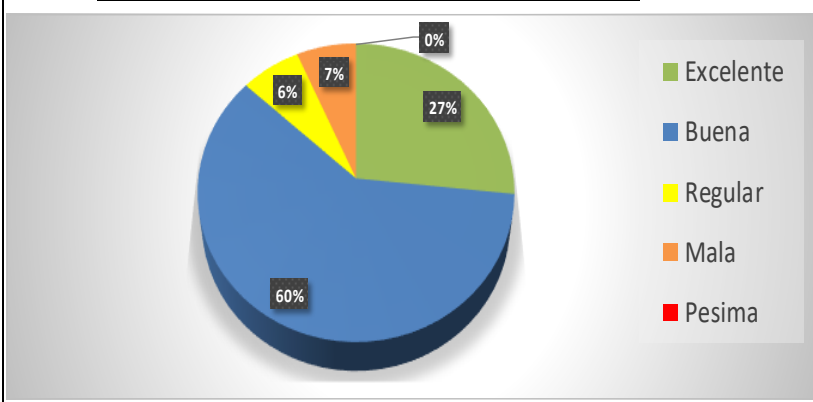


Figura 40. Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. Los encuestados responden: 27% excelente, 60% buena, 7% regular y 7% mala.

3.- El servicio de limpieza en baños y abastecimiento de papel higiénico lo considero:

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
0%	40%	13%	27%	20%

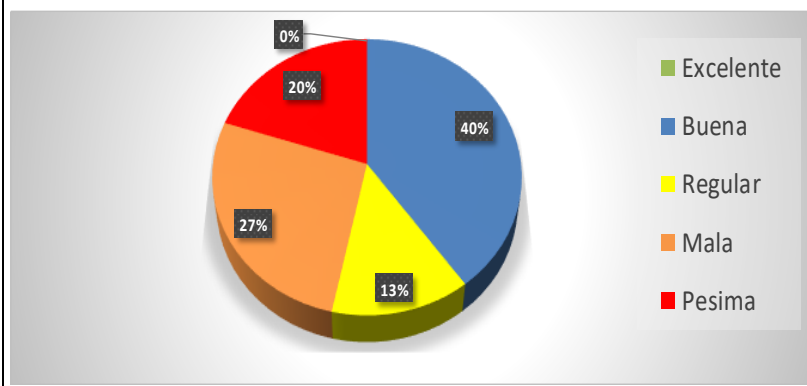


Figura 41: Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. Los encuestados responden: 0% excelente, 40% buena, 27% regular, 20% mala.

4.- El servicio de limpieza en el comedor lo considero:

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
13%	67%	13%	0%	7%

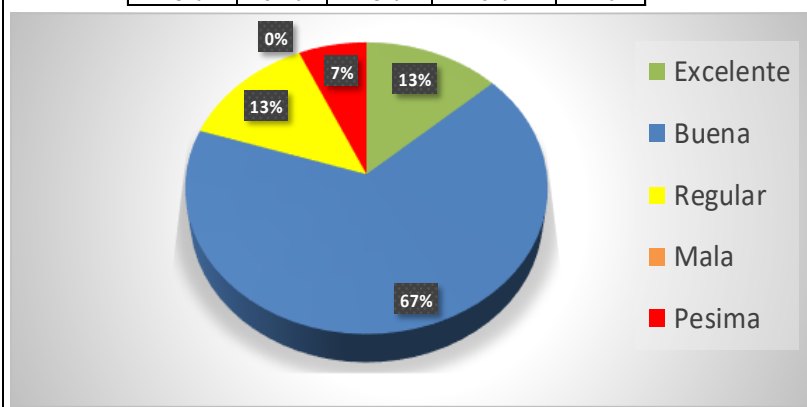


Figura 42: Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. Los encuestados responden: 13% excelente, 67% buena, 13% regular, 0% mala y 7% pésima.

5.- El orden y limpieza en el comedor lo considero:

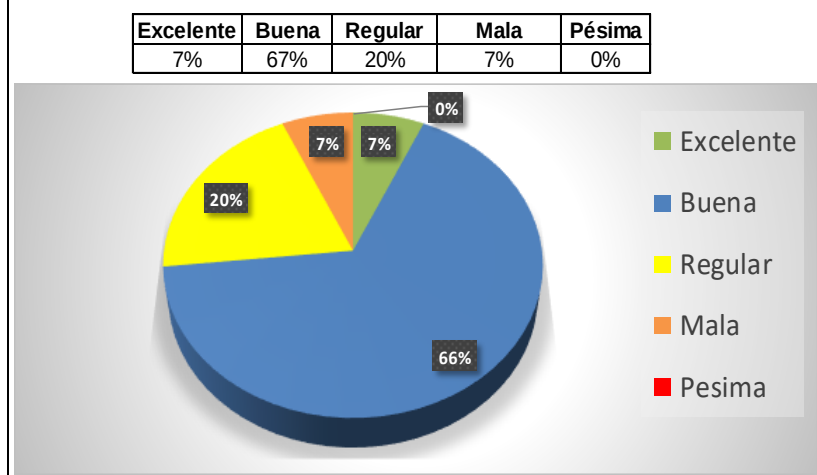


Figura 43: Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas.
 Los encuestados responden: 7% excelente, 67% buena, 20% regular, 7% mala, 0% pésima.

GRAFICA General DE VIGILANCIA Y SERVICIOS

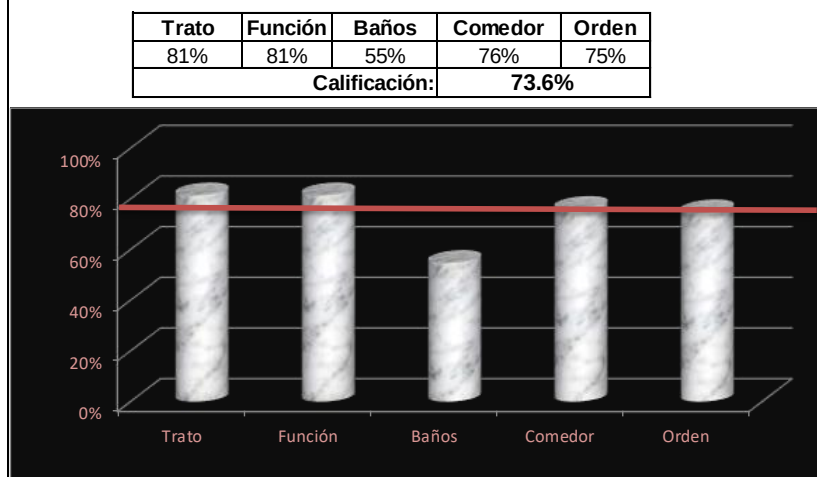


Figura 44: Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas.
 Los resultados de las encuesta indican contratación 81% trato, 81% función, 55% baños, 76% comedor, 75% orden, la gráfica global general indica 73.6%

Acciones

Los resultados de la encuesta globalizada hemos detectados el servicio sanitarios son los que debe enfocarse en una mejora de área común en cuanto a limpieza, higiene y mantenimiento: baños, comedor. Como objetivo principal se deberá realizar juntas con los proveedores que proveen el servicio, sobre las quejas y sugerencias, llevando un programa de objetivos, con fechas de entregas.

4.8 Clima laboral

En la sección de clima laboral se realizaron cinco preguntas las cuales son:

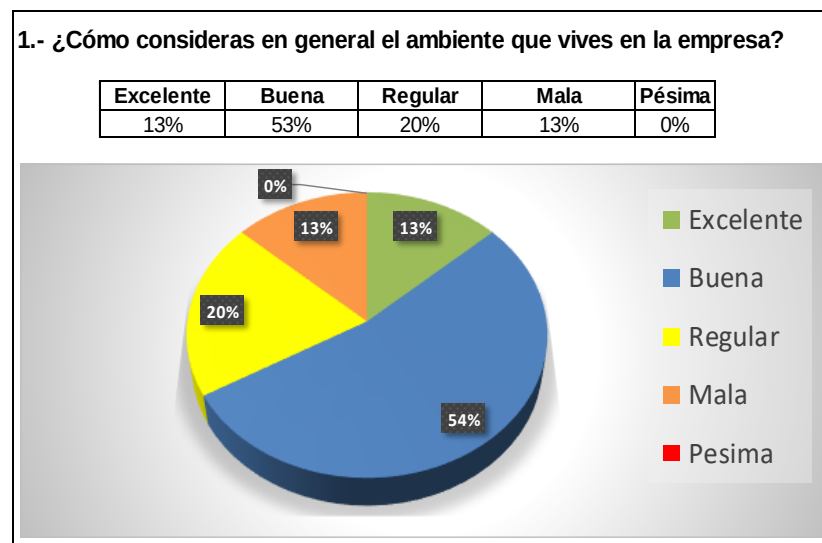


Figura 45 Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas.

Los encuestados responden: 13% excelente, 53% buena, 20% regular, 13% mala y 0% pésima.

2.-El trato que recibo por parte del personal administrativo es:

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
20%	53%	27%	0%	0%

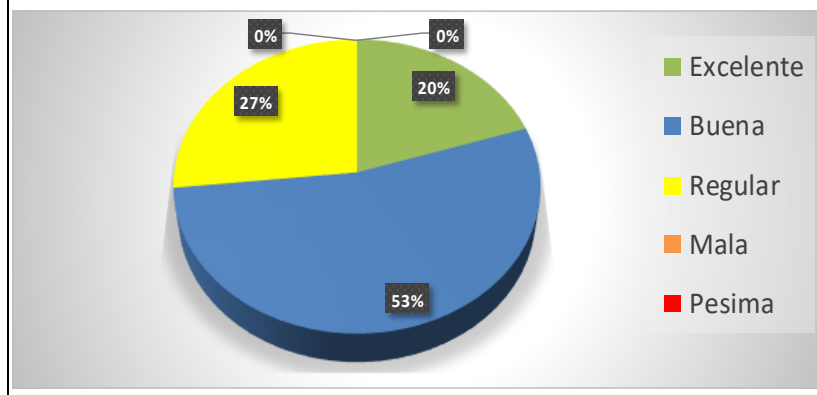


Figura 46 Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. Los encuestados responden: 20% excelente, 53% buena, 27% regular, 0% mala y 0% pésima.

3.- ¿Los eventos que organiza la empresa como Cursos, Fiestas, etc., te parecen?

Excelente	Buena	Regular	Mala	Pésima
20%	60%	13%	7%	0%

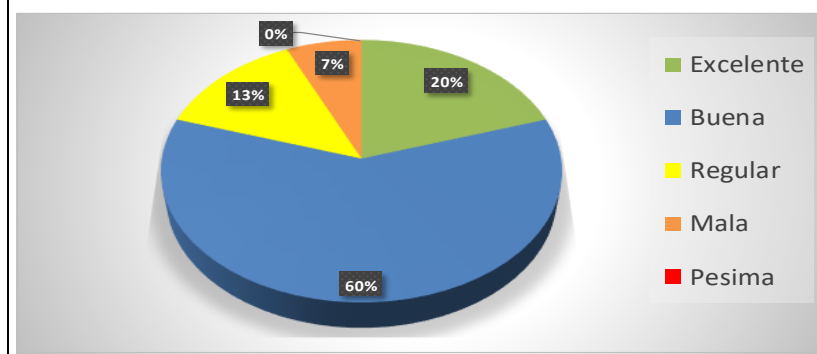


Figura 47 Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. Los encuestados responden: 20% excelente, 60% buena, 13% regular, 7% mala, 0% pésima.

4.- ¿El trato que recibes con respecto a tus compañeros es equitativo?

Si	No
67%	33%

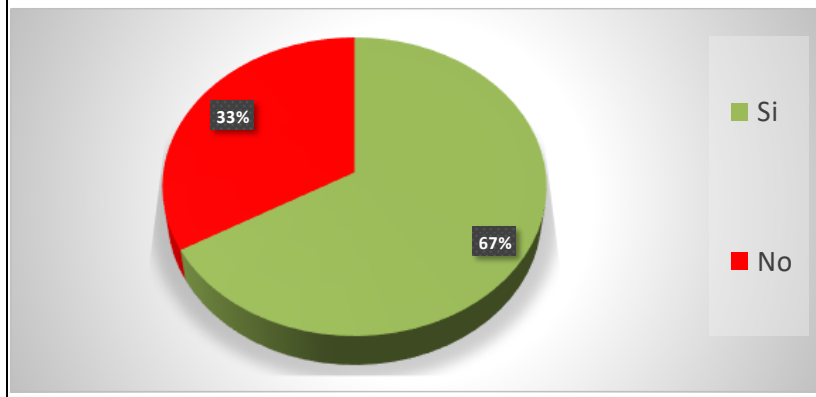


Figura 48 Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas.
Los encuestados responden: 67% si y 33% no.

5.- ¿Te sientes o te has sentido acosada (o) sexualmente en algún momento dentro de la empresa?

Si	No
13%	87%

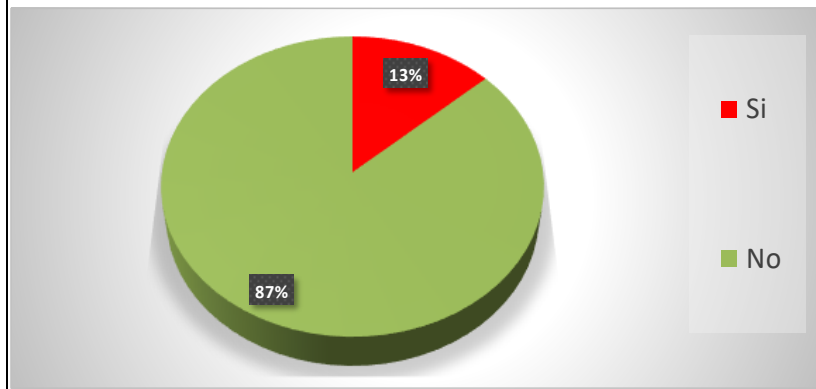


Figura 49: Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas.
Los encuestados responden: 13% si, 87% no.

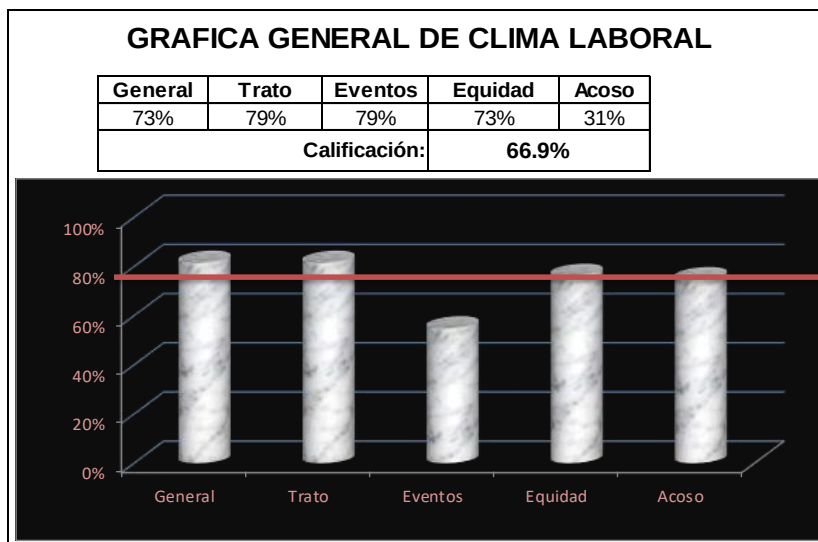


Figura 50: Elaboración propia.[Figura] Google Drive Encuestas. Los resultados de las encuesta indican general 73%, trato, 79% , eventos 79%,equidad 73% ,acoso 31%; la gráfica global general indica 66.9%

Acciones

El Clima laboral en general obtiene con un 75.32% regular.

Tomar en cuenta y mejorar el trato equitativo obtiene un porcentaje del 33% del personal que se queja de no tener un trato igualitario.

Existen cuatro virtudes cardinales que los gerentes pueden poner en acción: Prudencia, Justicia, Fortaleza y Templanza; virtudes que algunas empresas los consideran como principios y valores de las mismas, en el apéndice C se encuentra una explicación y acciones.

Como complemento a los resultados de las gráficas se adjuntan los comentarios de la encuesta de clima laboral 2019.

Capítulo V. Conclusiones y reflexiones

Participaron 40 profesionales del área del centro de servicios compartidos.

Los estándares de clima laboral indican; cuando una compañía se encuentra por arriba del 80% es que sus estándares son buenos a excelentes, en el caso de LOREAL el resultado obtenido en los indicadores de la encuesta es un 75.32%, el cual nos indica identidad 85%, laborales 77.78%, capacitación 72.53%, comunicación 82.67%, seguridad e higiene 66%, recursos humanos 76.53%, vigilancia y servicios 73.60%, clima laboral 66.93%. A partir de estos resultados la capacitación, seguridad e higiene, recursos humanos, vigilancia y servicios; por último, clima laboral; es decir de las ocho secciones solamente identidad y comunicación se encuentran en un estándar del 80%.

	2019
IDENTIDAD	86.48%
LABORALES	77.78%
CAPACITACION	72.53%
COMUNICACIÓN	82.67%
SEGURIDAD E HIGIENE	66.00%
RECURSOS HUMANOS	76.53%
VIGILANCIA Y SERVICIOS	73.60%
CLIMA LABORAL	66.93%
	75.32%

Figura 51 Elaboración propia.[Figura] Porcentaje de los resultados de clima laboral LOREAL.

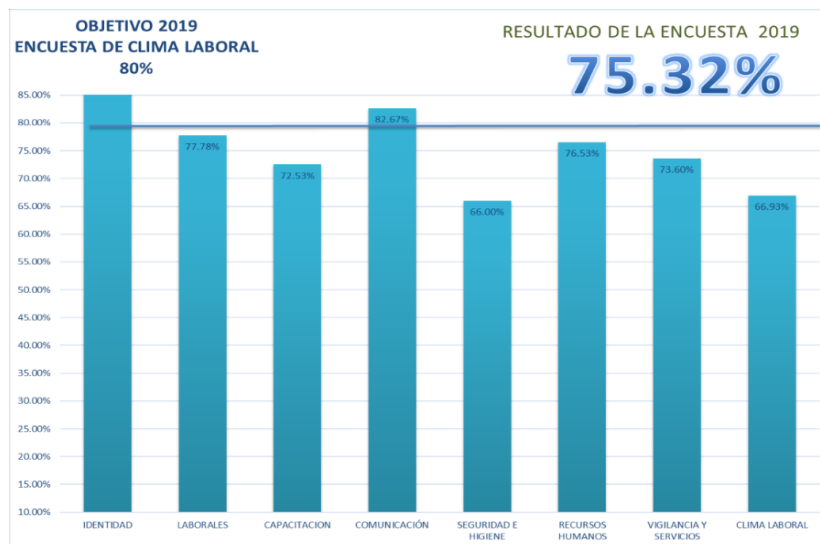


Figura 52. Elaboración propia.[Figura]. Estándares de clima laboral LOREAL.

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO DE SERVIOS COMPARTIDOS A NIVEL LATINOAMÉRICA DE LA EMPRESA ALIZZE						
PERSPECTIVA / SECCIÓN	AREA DE OPORTUNIDAD	OBJETIVOS	MEDICIONES	METAS	INICIATIVAS	RESPONSABLE
Identidad con la empresa	1.Llevar a cabo campaña de posicionamiento (capacitación e inducción) de la marca y de la organización en forma interna. 2. Revisar y mejorar los KPI's de la organización y difundirlos a los distintos niveles para que tomen responsabilidad de las actividades asignadas	1. Lograr el personal se sienta orgulloso por la empresa en donde colabora. Reforzar el sentido de pertenencia y conozca a la empresa, sus divisiones, las marcas y áreas. 2.Administración por objetivos. Hacer conciencia al personal de su impacto en el logro de los objetivos. Impulsar los nuevos principios y valores de Alizee reforzando "Trabajo en Equipo", recordando que una manera indirecta de medir Trabajo en Equipo es a través de los KPI.	Encuestas de satisfacción. Evaluación al personal de los valores corporativos	90% de encuestas Favorables. 100% del personal apruebe el examen de valores.	Capacitación del personal para compartir y recordar valores.	Recursos Humanos y Finanzas.
Aspectos laborales	Mejorar y agilizar el proceso de requisición, compras y autorizaciones	Para que las herramientas proporcionadas sean más ágiles y acorde a la velocidad de la información que se requiere y diseñar un mejor sistema de compensaciones por resultados y cumplirlos	Medición de los tiempos de espera. Evaluación del proceso ERP. Certificación	Evaluación del proceso de implementación. 2022	Evaluación de los procesos ERP eliminando procesos sin valor.	Compras IT
Capacitación	1.Retomar los cursos de inducción 2.Programar cursos de SAP 3.Mapeo de los procesos.	1.Enfatizar a los jefes sobre el curso de inducción es importante para el conocimiento de la empresa, tomar en cuenta al personal de nuevo ingreso, antes de los tres meses, deben ser seleccionados para tomar el curso. 2. La finalidad de obtener mejores resultados. Programar cursos con los procesos conocidos para poder unificarlos y llevar a cabo con la misma metodología en todos los países. 3. Unificarlos, promulgarlos y hacer sesiones de capacitación	Encuestas de satisfacción. Evaluación al personal de Las capacitaciones	100% del área capacitados para 2022	Inversión en capacitación.	Finanzas. RH, TI
Comunicación	Implementar talleres entre coordinadores y jefes de área sobre de comunicación y manejo de conflictos	1.Reforzar el principio de "Trabajo en Equipo" y medir su avance a través de KPI's 2.Implementar talleres de prácticas gerenciales entre coordinadores y jefes de área; en particular usar el modelo del "One Minute Manager" (La Gerencia Efectiva) para que aprendan (o refuercen según sea el caso). La forma de apreciar y reprender, a los colaboradores, así como fijar objetivos (KPI's)	Encuestas de satisfacción. Evaluación al personal de las capacitaciones	90% de encuestas Favorables. 100% del personal apruebe el examen de comunicación.	Inversión en capacitación.	Recursos Humanos y Finanzas.
Seguridad e higiene	1.Mantenimiento y mejora continua de equipo de protección 2.Proporcionar equipo de protección	1.Entregar equipo de protección a cada colaborador; así como explicación del uso del mismo y sus beneficios 2.Mejorar los canales de comunicación al impartir cursos de protección.	Encuestas de satisfacción. Evaluación al personal de Las capacitaciones	90% de encuestas Favorables. 100% del personal apruebe el examen de comunicación.	Evaluación de los procesos de seguridad eliminando procesos sin valor.	Seguridad
Recursos Humanos	Implementar auténticamente el concepto de Capital Humano	Apoyar al personal en temas de inducción, capacitación, desarrollo, crecimiento, integridad.	Encuestas de satisfacción. Evaluación al personal	90% de encuestas Favorables. 100% del personal apruebe el examen de acompañamiento o del área de RH.	Evaluación de los procesos de en el acompañamiento o al personal eliminando procesos sin valor.	RH
Vigilancia y servicios	Proveer de suministros necesarios en áreas comunes	Mejorar áreas comunes en cuanto a limpieza, higiene y mantenimiento: baños, comedor.	Encuestas de satisfacción.	90% de encuestas Favorables. 100% del personal apruebe el examen de satisfacción en la calidad de los servicios comunes	Evaluación de los procesos de en el acompañamiento o al personal eliminando procesos sin valor.	RH
Clima laboral	El Clima laboral en general obtiene con un 75.32% regular.Es importante mejorar el trato equitativo obtiene un porcentaje del 33% del personal con un porcentaje desfavorables al no tener un trato igualitario.	Mejorar el clima laboral; utilizando las cuatro virtudes cardinales: los gerentes pueden poner en acción Prudencia, Justicia, Fortaleza y Templanza; virtudes que algunas empresas los consideran como principios y valores de las mismas.	Aplicación de cuestionario de ambiente laboral	Capacitación estilos de liderazgo,taller de negociación y manejo de conflictos	Inversión en capacitación.	RH , FINANZAS

Figura 53: Elaboración propia.[Figura]. Plan Estratégico de Desarrollo Organizacional para el Centro de Servicios Compartidos a Nivel Latinoamérica de la Empresa Loreal

Se propone un cronograma para el seguimiento de todas las acciones planteadas, con responsable y evidencia de seguimiento y conclusión.

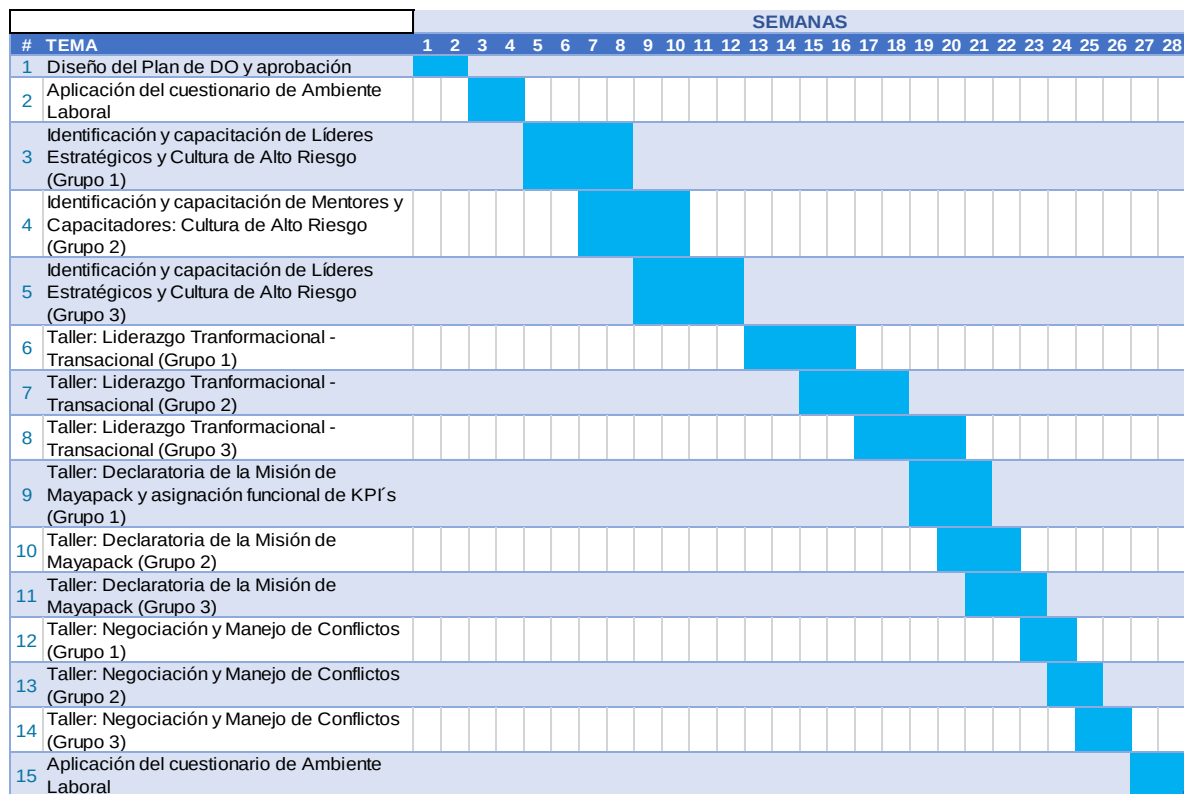


Figura 54 Plan de trabajo y cronograma : Erdozain J,(2018)Inspirar es contar una buena historia. Recuperado el 19 de Septiembre del 2018, de <https://www.eabc.website/post/el-liderazgo-en-la-implementaci%C3%B3n-de-estrategias>

Bibliografía

Adler, N.J. (1986) International Dimensions of Organizational Behavior Boston, Kent.

Álvarez, M. (2006). Manual de planeación estratégica. D.F., México: Panorama editorial. 1ª ed.

Amo, F. (2011). El Cuadro de Mando Integral. Madrid, España: ESIC Editorial. 1a ed.

Bartoli, A. (2015). Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada. Barcelona: Paidós Ibérica.

Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. (2001). The Human Resources Scorecard. Boston: Business School Press

Beckjard, R. (2018). Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. México: Fondo Educativo Interamericano.

Beckjard, R. (2012). Desenvolvimiento Organizacional. Estrategias y modelos. Sao Paulo.

Bendell, T. (2004). Ventajas competitivas a través del benchmarking: análisis comparativo de la competencia para obtener ventajas competitivas en nuestra empresa. Barcelona: Folio.

Bennis, W. (2019) Organization Development: It's Nature, Origins and Prospects. John Wiley & Sons, New York.

Bennis, W y Nanus, B. (2015). Líderes: Las cuatro claves del liderazgo eficaz. Editorial Norma, México.

Burke, W. (2018). Desarrollo Organizacional: punto de vista normativo. México, Editorial Sitesa.

Blanchard, K. (2009). El Nuevo manager al minuto. México: Grupo Editorial Norma.

Carrión, J. (2007). Estrategia. De la visión a la acción. Madrid, España: ESIC Editorial. 2ª ed.

Castillo, P. (2012). Desarrollo de Capital Humano en las Organizaciones. Estado de México: Red tercer Milenio

Chiavenato, I. (2005). Gestión del Talento Humano. Colombia: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2015). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw-Hill.

Chin, Rt. y Benne, K. D. (1976) General Strategies for Effecting Changes in Human Systems. Holt, Rinehart and Winston, New York. Cliffs NJ.

Cummings, T. G. y Worley, C. G. (1993) Organization Development and Change. West Publishing Company, Minneapolis St. Paul.

Davis, K. (2018). Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. México: McGraw Hill.

De Pablos, C. (2006). Dirección y gestión: Una visión integradora. Madrid, España: ESIC Editorial.

Dalziel, M., Cubeiro, J., y Fernández, G. (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. España: Deusto.

Dessler, G. (2001). Human Resource Management. New Jersey: Prentice Hall.

Donald, J. Mc Nerney. (2014). Los Factores de Vida para la Construcción de Equipos. Herfocus, CA.

Evans, J. y Lindsay, W. (2015). Administración y Control de la Calidad. Cuarta Edición, México, Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V.

Faucheux, C., Amado, G., y Laurent, A. (2012) Organizational Development and Change. Annual Review of Psychology.

French, W. L. y Bell, C. H. (2006) Desarrollo Organizacional. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A., México.

Flippo, E. B. (1994) Principios de Administración de Personal. Editorial Mc Graw- Hill, México.

García, S. y García, E. (2007). Los recursos humanos aplicados a la gestión deportiva. Barcelona, España: INDE. 1ª ed.

Gibbs, M. (2011). Economía de los recursos humanos en la práctica: Gestione el personal de su empresa para crear valor e innovar. Barcelona, España: Antoni Bosch Editor. 2ª ed.

Gibson, J. (1996). Las Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos", 8va. Ed., Irwin, Madrid.

Gómez, J. (2010). Recursos Humanos. Fundamentos del comportamiento humano en la empresa. Madrid, España: Encuentro. 1ª ed.

Granjo, J. (2008). Cómo hacer un plan estratégico de recursos humanos. Madrid, España: Netbiblio. 1ª ed.

Hampton, D. (2015) Administración. México, Editorial McGraw- Hill. Interamericana de México S.A. de C.V.

Hammer, M. y Champy, J. (2013) Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Collins Publishers, New York.

Hayes, C., Anderson, A., y Fonda, A. (2004) International competition and the role of competence. Personnel Management.

Heller, R. (2019). Cómo motivar. Barcelona: Grijalbo.

Hernández, M. (2014). Administración de Empresas. Madrid, España: Ediciones Pirámide. 2ª ed.

Hodgetts, R. y Altman, S. (2016). Comportamiento en las Organizaciones. México, Nueva Editorial Interamericana S.A. de C.V.

Johnson, B., y Christensen, L. (2008). Educational research quantitative, qualitative, and mixed approaches. Thousand Oaks, CA: Sage.

Koontz, H. (2012). Administración, una perspectiva global. 11a. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2016). Administración. Un enfoque basado en competencias. D.F., México: Cengage Learning. 12ª ed.

Herzberg, F. (2006). Una vez más: ¿cómo motivar a los trabajadores? Bogotá, Colombia.

Lacalle, G., Caldas, M., y Carrión, R. (2012). Recursos humanos y responsabilidad social corporativa. Madrid, España: Editex. 1ª ed.

Larson, C. E. y LaFasto, F. M.J. (2018) Team Work. Sage Publications, Incorporation, Newbury Park CA.

Louart, P. (2017). Gestión de los recursos humanos. Barcelona: Gestión 2000.

Martínez, A. y Nosnik, A. (2019). Comunicación Organizacional. México, Editorial Trillas.

Maxwell, J. (2018). Los 5 Niveles de Liderazgo: Demonstrados Pasos para Maximizar su Potencial. Estados Unidos de Norte América: Center Street.

McLagan, P. (Enero 2014). La Organización Capaz de Cambiar. T + D. Vol. 57, Núm. 1, pp. 50-59.

McGrath, J. E. (1984) Groups: Interaction and Performance. Pretice-Hall, Englewood.

Newton, M. y Raia, A. (2012). Desarrollo Organizacional: Evaluación, Tecnología y Procesos. New York. McGraw-Hill.

Parting, J. (2000) Perspectivas del D. O. Editorial Fondo Educativo Interamericano, S. A. México.

Ordoñez, M. (2015). La nueva gestión de los recursos humanos. Barcelona: Gestión 2000.

Porras, J. y Robertson, P. (2008). Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Desarrollo y Cambio. (Segunda Edición) Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.

Puentes, A. (2004). Artículo "Alternativas para abordar programas de Desarrollo Institucional", Revista Poder Municipal N° 30, Abril-junio de 1996.
Revista "VISTAZO". Quito, Edición de marzo 2004.

Reyes, A. (2017). Administración de Empresas Teoría y Práctica: primera parte. México, Editorial Limusa.

Reig, E., Jaula, I. y Soto, E. (2017). Gestión del Cambio en las Organizaciones. México, Editorial Limusa.

Robbins, S. y Coulter, M. (2016). Administración. Pearson Educación, México.

Robbins, S. Koontz, Hy Weihric, H. (2018), Administración Estratégica, McGraw Hill: México.

Shein, E. (2015). Organizacional Psychology. Englewood Cliffs", N.J: Prentice Hall.

Wendell, F y Bell, C. (1995). Desarrollo Organizacional. (Quinta Edición). México. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.

Williams, C. (2013). ADMON-Administración. D.F., México: Cengage Learning. 6a ed.

Yarce, J. (2006). El poder de los valores en las organizaciones. Bogotá, Colombia: Publicación Herberto Ruiz. 1a ed.

REFERENCIAS WEB

<https://www.eabc.website/post/el-liderazgo-en-la-implementaci%C3%B3n-de-estrategias>

<https://www.eabc.website/post/tu-organización-es-ácida-o-alcalina>

<https://www.loreal.com/en/group/about-loreal/our-purpose/>

<https://www.loreal.com/es-es/espana/pages/sobre-loreal-/strategy-and-model-es/>

<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/13619/GARRIDOALONSOAMALI>
A.pdf

<https://www.loreal.com/es-mx/mexico/pages/group/strategy-and-model-mx/>

APÉNDICE A

El cálculo de acuerdo a la fórmula estadística presentada. La recolección de datos y/o aplicación del cuestionario se realiza al equipo de Centro de Servicios Compartidos de un total de 40 personas.

Ecuación Estadística para Proporciones poblacionales

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra
Z= Nivel de confianza deseado
p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
e= Nivel de error dispuesto a cometer
N= Tamaño de la población

Figura 55. Ecuación Estadística para Proporciones Poblacionales.
Elaboración propia. [Figura] datos tomados de área del centro de servicios compartidos Loreal Servicios.

Los datos utilizados son los siguientes:

Margen: 5%

Nivel de confianza: 95%

Población: 40 personas

Tamaño de muestra: 40 personas

La validación del cuestionario se realiza conforme a las características del desarrollo organizacional, análisis estadístico, apoyo de expertos y respaldo bibliográfico.

El diseño de investigación seleccionado es el mixto, al considerar aspectos cualitativos y elementos cuantitativos, ya que se requirió implementar dos dimensiones de investigación, por una parte la cualitativa y otra cuantitativa que permitieran responder al principio de complementariedad.

Este estudio de caso se realiza con un tipo de estudio transversal o transaccional, debido a que recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único, con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, así mismo exploratorio y descriptivo.

APÉNDICE B

Comentarios y opiniones de los encuestados.

COMENTARIOS DE ENCUESTA DE CLIMA LABORAL 2019
Identidad de la empresa (** Siento orgullo de decir que trabajo en esta empresa), (***)me siento parte de un equipo)
Comentarios Positivos
Es transaccional, importante , el aprendizaje continuo
Trasnacional , mucho impacto mercado global
Existe comunicación
Es un orgullo, empresa trasnacional , posicionada, es un plus en tú curriculum
Comunicación es buena, hay un buen ambiente en el área
Se siente a gusto
Oportunidad de participar técnicamente
Por el reconocimiento que tiene en la industria y su responsabilidad social
Siempre hay apoyo
Es reconocida
Reconocen mi trabajo , hay apoyo
Reconocida empresa
Buena empresa, empresa de renombre, buenos comentarios
Hay comunicación , el ambiente no, nos pega tanto
Reconocida empresa , se preocupa más por los empleados
Me siento parte de un equipo por mi jefe
Empresa preocupada por la gente y su bienestar
Trabajo bien común
Líder a nivel mundial
me siento parte de un equipo porque se encuentra involucrada en todos los temas
Porque la cultura "simplicity" es una cultura europea enfocada en gente y excelente desempeño
Comentarios Neutrales
hace falta desarrollar todos los conocimientos
Es tradicional
Comentarios Negativos de riesgo
mil rol no fue bien pensado desde su creación
No se han preocupado por compartir conocimiento, no hay integración, no hay capacitación, no sé qué hace el compañero del otro país
No se siente alineado con la compañía
No hay comunicación asertiva
Pésima empresa , mala fama
No se fomenta el trabajo en equipo día a día, solo en ocasiones
Desempeño Laboral
Comentarios Positivos
Comunicación efectiva

La gente busca ser parte del equipo
Conjunto equipo consigue objetivos
Comentarios Negativos de riesgo
No se ha recibido capacitación
Capacitación
Comentarios Negativos de riesgo
Excel , SAP módulo FICO
Impuesto Diferido normatividad, aplicación
Norma de Información Financiera
Legislación fiscal (Personas Morales , IVA, ISR, CFF)
Manejo de conflictos
Clientes difíciles
Inglés técnico
Inglés, reporting, uso de programas que necesitamos
Reportes para casa matriz
Manejo de personal
Liderazgo
FX
Escribe un tema en el que te gustaría que te capacitemos
Comentarios Negativos de riesgo
Excel , SAP
NIF, IFRS
Inglés , Francés
Legislación fiscal (Impuestos ISR, IVA)
NIF
Liderazgo
FX
Seguridad e Higiene (Considero que en el tema de seguridad nos falta)
Comentarios Negativos de riesgo
Piso resbaloso, baño es pésimo
Capacitación más simulacros
Más señalamientos
Pocos brigadistas
Actitudes en la indicaciones
Más disciplina
Más señalamientos
Orden en el comedor
Comunicación en simulacros
Cumple
Definición de brigadistas
La zona segura debería ser más cercana al edificio
más comunicación , obliguen a la gente a participar en los simulacros
Realistas
Zona de seguridad, más información
Simulacros no se toman en serio , el punto de reunión lejos
No estoy de acuerdo en ponerme bajo el escritorio en los sismos, debería existir una zona segura en la cual podamos replegarnos
Recursos Humanos

Vigilancia y Servicios
<i>Comentarios Neutros</i>
Dentro de lo normal
Todo bien
Menú significativo y basto
Más opciones y mejor calidad en el menú
<i>Comentarios Negativos de riesgo</i>
la comida de los viernes no es la mejor
Horarios controlados para el comedor
Hay mucho ruido en el comedor
Más limpieza en el comedor
Me gustaría que tuviéramos:
<i>Comentarios Neutros</i>
Más variedad en el menú , más rica la comida
Me gustaría que tuviéramos más variedad de ensaladas, porciones más sustanciosas
Más variedad de fruta
Más variedad de alimentos
En el comedor más postres (paletas de hielo)
Clima Laboral (¿el trato que recibo con respecto a mis compañeros es?)
<i>Comentarios Negativos de riesgo</i>
lo incomoda, si lo han llegado a molestar , personas del mismo sexo
Comentarios Generales
<i>Comentarios Neutros</i>
Práctica recurrente
marcados los señalamientos
Laboralmente se siente bien con lo que hace, se siente contento con los compañeros, le gusta aprender
<i>Comentarios Negativos de riesgo</i>
No se integran las áreas
Hay un área de oportunidad en los procesos, sobre todo en cuanto a burocracia
Contenta en el trabajo, salvo cambio de jefe o actitudes de algunas personas, algunas veces favoritismos
Modelo que tiene la empresa para recibir al nuevo ingreso, no hay coaching desde el nuevo ingreso, te dejan solo y al final te caes

Figura 56 Comentarios de la encuesta de clima laboral 2019. Elaboración propia.[Figura]

APÉNDICE C

Explicación de las virtudes cardinales; permite el equilibrio armónico del ser humano y las acciones que se deben seguir para cumplirlas:

- Prudencia es la virtud que juzga lo que conviene hacer en cada caso. Empatía por los otros, la comunican entre las personas, no permitir el impulso. Se debe pensar antes de actuar
- Justicia, no en perjuicio de los demás, dar a cada uno lo que le corresponda., otorgar a cada cosa lo que le corresponde, respetar las opiniones de los demás, decir la verdad, respetar la propiedad ajena. Cumplir con sus deberes y obligaciones, establecer acuerdos con un dialogo racional.
- Fortaleza la valentía para llevar a cabo y conservar la justicia. Valor, constancia, el coraje se adquiere afrontando las dificultades, siempre se puede salir adelante.
- Templanza, la medida, la moderación el tiempo justo de las cosas.es vivir con equilibrio