

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA NATURA COSMÉTICOS S.A.
ZONA LAMBAYEQUE – PERIODO JUNIO 2014**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

María Alexandra Ramos Núñez

Chiclayo, 01 de octubre de 2015

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA NATURA COSMÉTICOS S.A.
ZONA LAMBAYEQUE – PERIODO JUNIO 2014**

POR:

María Alexandra Ramos Núñez

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Rafael Martel Acosta
Presidente de Jurado

Mgtr. Eduardo Zárate Castañeda
Secretario de Jurado

Mgtr. Eduardo Amorós Rodríguez
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2015

DEDICATORIA

A Dios

A mis padres, mi esposo y mis hijos.

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que hicieron posible culminar con éxito esta tesis.

A mi asesor, Mgtr. Eduardo Amorós Rodríguez por brindarme el apoyo necesario para culminar el presente estudio.

RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo diagnosticar el clima organizacional en la empresa Natura Cosméticos – Zona Lambayeque en el período 2014, para lo cual se usó como técnica de recolección de datos una encuesta autoaplicada y como el instrumento de medición se utilizó como base el cuestionario validado “Escala de Opiniones CL - SPC”, de la Dra. Sonia Palma Carrillo, para determinar las dimensiones del clima organizacional en la empresa Natura Cosméticos – Zona Lambayeque en el período 2014. Este instrumento está conformado por 50 ítems agrupados en 5 dimensiones, siendo éstas: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Como conclusión general encontramos que el clima organizacional se encontró en un nivel alto. A partir de los resultados encontrados, se generó una propuesta de mejora para cada uno de los factores antes mencionados y analizados.

Palabras claves: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales, clima laboral

ABSTRACT

The present study aims at diagnosing organizational climate in the company Natura Cosmetics - Zone Lambayeque in the period 2014 to which was used as a technique for data collection a self-report survey as the instrument of measurement used as the basis of the validated questionnaire "Scale Reviews CL - SPC" Dr. Sonia Palma Carrillo, to determine the dimensions of organizational climate in the company Natura Cosmetics in Lambayeque area in the period 2014. This instrument consists of 50 items grouped into 5 dimensions, being these: self-realization, job involvement, monitoring, communication and working conditions. As a general conclusion, we found that organizational climate was found at a high level. From the results, an improvement proposal for each of the above factors was generated and analyzed.

Keywords: Self-Realization, labor involvement, monitoring, communication, working conditions, working environment

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I.	INTRODUCCIÓN.....	13
II.	MARCO TEÓRICO.....	15
	2.1. Antecedentes.....	15
	2.2. Bases teóricas.....	17
	2.2.1. Clima organizacional.....	17
	2.2.2. Factores que influyen en el clima organizacional.....	18
	2.2.3. Métodos de diagnóstico del clima organizacional.....	20
	2.2.4. Medición del clima organizacional.....	22
III.	METODOLOGÍA.....	25
	3.1. Diseño de investigación.....	25
	3.2. Área y línea de investigación.....	25
	3.3. Población, muestra y muestreo.....	25
	3.3.1. Población.....	25
	3.3.2. Muestra.....	25
	3.4. Operacionalización de variables.....	25
	3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	26
	3.6. Técnicas de procesamiento de datos.....	27
IV.	RESULTADO Y DISCUSIÓN.....	28
	4.1. Resultados.....	28
	4.1.1. Autorrealización.....	28
	4.1.2. Involucramiento Laboral.....	39
	4.1.3. Supervisión.....	55

4.1.4.	Comunicación.....	62
4.1.5.	Condiciones Laborales.....	68
4.1.6.	Resultados por dimensión.....	78
4.2.	Discusión.....	82
4.2.1.	Autorrealización.....	82
4.2.2.	Involucramiento laboral.....	84
4.2.3.	Supervisión.....	85
4.2.4.	Comunicación.....	86
4.2.5.	Condiciones laborales.....	87
4.3.	Propuesta.....	88
4.3.1.	Autorrealización.....	88
4.3.2.	Involucramiento laboral.....	89
4.3.3.	Supervisión.....	90
4.3.4.	Comunicación.....	91
4.3.5.	Condiciones laborales.....	91
V.	CONCLUSIONES	93
5.1.	Conclusiones	93
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	95
VII.	ANEXOS.....	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1. Oportunidades de progresar en la empresa.....	28
Figura N°2. Aseguramiento de sus niveles de logro en el trabajo.....	.29
Figura N°3. Objetivos del trabajo retadores.....	30
Figura N°4. Forma de hacer las cosas en la oficina.....	31
Figura N°5. Oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede..	32
Figura N°6. Las actividades permiten aprender y desarrollarse.....	33
Figura N°7. El cumplimiento con las tareas diarias en el trabajo, permiten el desarrollo personal.....	34
Figura N°8. El cumplimiento con las actividades laborales vs. Tarea estimulante.....	35
Figura N°9. Promoción del desarrollo personal por parte de la empresa.....	36
Figura N°10. Reconocimiento de los logros en el trabajo.....	37
Figura N°11. La organización como opción para alcanzar la calidad de vida laboral.....	38
Figura N°12. Compromiso con el éxito de la organización.....	39
Figura N°13. Cooperación entre compañeros de trabajo.....	40
Figura N°14. Participación en definir los objetivos y acciones.....	41
Figura N°15. El personal como factor clave para el éxito de la organización.....	42

Figura N°16. Los trabajadores tienen oportunidad de tomar decisiones	43
Figura N°17. Compromiso con la organización.....	44
Figura N°18. El grupo de trabajo y su función como un equipo bien integrado.....	45
Figura N°19. Las responsabilidades del puesto y su clara definición.....	46
Figura N°20. La interacción con personas de mayor jerarquía.....	47
Figura N°21. Manejo de los obstáculos por parte de la empresa.....	48
Figura N°22. Definición clara de los objetivos del trabajo.....	49
Figura N°23. Relación de los objetivos del trabajo con la visión de la empresa.....	50
Figura N°24. Definición de misión, visión y valores.....	51
Figura N°25. El trabajo en función a métodos y planes establecidos.....	52
Figura N°26. Colaboración entre el personal de diversas oficinas.....	53
Figura N°27. Trato justo en la empresa.....	54
Figura N°28. El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos...	55
Figura N°29. Interés de la supervisora por el éxito del empleado.....	56
Figura N°30. Evaluación laboral como apoyo para mejorar la tarea.....	57
Figura N°31. Valoración de los altos niveles de desempeño.....	58
Figura N°32. Las supervisoras expresan reconocimiento por los logros	59
Figura N°33. Disposición de un sistema para el seguimiento de las actividades.....	60
Figura N°34. El supervisor escucha los planteamientos del personal....	61
Figura N°35. Disposición de información necesaria para cumplir con el trabajo.....	62

Figura N°36. Fluidez de la información en la oficina.....	63
Figura N°37. Relación armoniosa en los grupos de trabajo.....	64
Figura N°38. Existencia de suficientes canales de comunicación.....	65
Figura N°39. La organización fomenta y promueve la comunicación interna.....	66
Figura N°40. Promoción de la generación de ideas creativas e innovadoras.....	67
Figura N°41. Mejora continua de los métodos de trabajo en la organización.....	68
Figura N°42. Recepción de la preparación necesaria para realizar el trabajo.....	69
Figura N°43. Forma de administración de los recursos.....	70
Figura N°44. Promoción de la capacitación necesaria.....	71
Figura N°45. Existencia de normas y procedimientos como guías de trabajo.....	72
Figura N°46. La remuneración en comparación con la de otras organizaciones.....	73
Figura N°47. Los productos y servicios de la organización son motivo de orgullo personal.....	74
Figura N°48. Disposición de tecnología que facilita el trabajo.....	75
Figura N°49. Conocimiento de los avances en otras áreas de la organización.....	76
Figura N°50. La remuneración con respecto al desempeño y los logros.....	77

Figura N°51. Autorrealización.....	78
Figura N°52. Involucramiento laboral.....	79
Figura N°53. Supervisión.....	80
Figura N°54. Comunicación.....	81
Figura N°55. Condiciones Laborales.....	82

I. INTRODUCCIÓN

Natura Cosméticos es una empresa que comercializa productos y servicios que promueven el Bien Estar Bien, de origen brasilero con un modelo comercial de venta directa y con el desarrollo de operaciones propias en Francia, Argentina, Chile, Colombia, México y Perú. Así mismo, por medio de distribuidores locales, también se encuentra presente en Venezuela, Bolivia, Guatemala, Honduras y El Salvador (Babilonia, 2012).

Desde su fundación en 1969 construyen una cultura de valorización de las relaciones y su comportamiento empresarial apoya el desarrollo sustentable que despierte la conciencia del uso responsable e innovador de la biodiversidad. En todas sus comunicaciones Natura Cosméticos busca transmitir valores que son analizados en los siguientes párrafos (Babilonia, 2012 y Pipoli, 2008).

Lo primero que busca transmitir la empresa materia del presente estudio es el cuidado de las relaciones. Natura cree en la fuerza de las relaciones, por ello, el objetivo de las consultoras no es sólo vender sino también mejorar la relación de los clientes consigo mismos y con su entorno. Por eso dice: “Construir una relación es más bonito que vender un producto” (Pipoli, 2008).

De otro lado, Natura se preocupa por transmitir una conciencia ambiental y de cuidado del medio ambiente, es decir, el concepto de desarrollo sustentable. Es la única empresa que propone el uso de repuestos en sus productos. Por eso dice: “Hicimos un envase pensando en quien no usa Natura” (Pipoli, 2008).

Por último, Natura busca transmitir un compromiso con la verdad. Para la empresa antes mencionada, cada mujer tiene su belleza, por eso muestra mujeres de verdad con nombre, apellido y edad que las identifica, Por eso dice: “La publicidad de cosméticos necesita mujeres bonitas de verdad” (Pipoli, 2008).

Para que la empresa logre transmitir los valores antes mencionados a sus clientes y consumidoras, necesita que su personal los tenga interiorizados. Así mismo para que esto ocurra, la organización necesita generar un buen clima organizacional, con colaboradoras motivadas y satisfechas con la labor que realizan.

Mediante entrevistas a nivel exploratorio realizadas a las gerentes y consultoras, se observa que el clima organizacional es percibido como aceptable, la mayoría de las consultoras entrevistadas comentaron, que se sienten autorrealizadas con su trabajo pero consideran que pueden crecer más como personas y la empresa no les brinda la oportunidad de hacerlo.

De otro lado, las consultoras comentaron que se sienten involucradas con su trabajo, pero con la organización su nivel de compromiso lo perciben como bajo, pues sienten que la empresa no los apoya, por ejemplo, comentaron que los pedidos en algunas oportunidades no llegan puntuales y, a veces, no llegan completos. Perciben que no los toman en cuenta y que la organización no está comprometida con ellas.

Así mismo, también la mayoría de consultoras comentaron, que la

supervisión que reciben es buena, aunque algunas veces no se sienten escuchadas por sus supervisoras. Por último, en cuanto a las condiciones laborales, las consultoras comentaron que si bien es cierto reciben capacitación, consideran que la empresa debería generar cursos que las mejoren no sólo como trabajadoras, sino también como personas.

Es por esto que es necesario diagnosticar el clima organizacional en la empresa Natura Cosméticos - Zona Lambayeque, para que a partir de los resultados obtenidos se pueda generar una propuesta de mejora del mismo, por supuesto en beneficio de toda la organización.

Por lo tanto, la formulación del problema fue: ¿En qué situación se encuentra el clima organizacional en la empresa Natura Cosméticos - Zona Lambayeque – Período 2014?

El objetivo general fue diagnosticar el clima organizacional en la empresa Natura Cosméticos - Zona Lambayeque – Período 2014 y los Objetivos Específicos fueron determinar el nivel de autorrealización en la empresa Natura Cosméticos - Zona Lambayeque – Período 2014, determinar el grado de involucramiento laboral en la empresa Natura Cosméticos - Zona Lambayeque – Período 2014, determinar el nivel de supervisión en la empresa Natura Cosméticos - Zona Lambayeque – Período 2014, determinar el nivel de comunicación en la empresa Natura Cosméticos - Zona Lambayeque – Período 2014, determinar el nivel de condiciones laborales en la empresa Natura Cosméticos - Zona Lambayeque – Período 2014 y realizar una propuesta de mejora del clima organizacional en la empresa Natura Cosméticos - Zona Lambayeque – Período 2014.

La presente investigación es relevante, pues sirve como antecedente para tesis relacionadas con el factor humano en empresas de comercialización de cosméticos, contribuyendo de esta manera con la formación futuros profesionales.

De otro lado, el estudio del clima organizacional, es de vital importancia para todas las empresas de cualquier rubro y en especial al que se dedica la organización materia de la presente investigación. Es necesario preocuparse en generar un clima laboral adecuado entre las trabajadoras de la organización, que en su mayoría están en contacto con el cliente o consumidoras de sus productos, que estén motivadas y satisfechas en su centro laboral, esto hará que mejore el trato con sus usuarias y en consecuencia, se obtendrán consumidoras satisfechas que seguirán comprando los productos que la empresa fabrica y comercializa.

A partir de la presente tesis, los directivos de Natura Cosméticos – Zona Lambayeque, podrán tener información importante sobre la situación en la que se encuentra el clima organizacional en su empresa, y a su vez, dispondrán de una propuesta de mejora de las dimensiones que necesitan estar en el mejor nivel posible para elevar su productividad.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

De acuerdo con lo planteado por Mejía y Sánchez (2008), se puede establecer que en Natura existen dirigentes líderes, ya que tienen una alta sensibilidad por los objetivos de la organización, sin dejar de lado la sensibilidad por las personas que trabajan en ella. Estos líderes tienen la capacidad de generar interés en todos los empleados de Natura, esto es debido a que han logrado crear un vínculo de confianza y respeto con cada uno de ellos mediante el empoderamiento y la libre expresión.

De otro lado, se puede decir que sus directivos tienen características del líder transformacional, ya que se ve que ellos dentro de la empresa, se encargan de motivar y generar cambios dentro de los empleados para que se comprometan con los objetivos de la organización, dejando de lado los intereses personales (Mejía y Sánchez, 2008).

Dentro de Natura se ve claramente una característica importante del liderazgo transformacional y es que los líderes no buscan ser servidos sino servir, ya que los gerentes de Natura siempre están en función de los demás y de hacerlos sentir bien.

Por otra parte se vieron rasgos del enfoque carismático, ya que se ve la manera en que los líderes están motivando a los empleados constantemente para que hagan más de lo que normalmente harían aunque se encuentren en situaciones difíciles, todo por el bien de la organización, ya que se sienten totalmente comprometidos con ésta y sienten que deben luchar por sacarla adelante. Además de esto los líderes irradian y transmiten una visión positiva constante a todos los empleados (Mejía y Sánchez, 2008).

Por último, se vieron rasgos del enfoque visionario debido a que los líderes de Natura ven más allá del presente y motivan a las personas a que crean en un futuro mejor y más próspero. Los líderes de Natura son indispensables para poder encaminar a la organización hacia un mejor futuro y un mejor futuro para ellos significa sustentabilidad y mejor calidad de vida de las personas. Se puede decir que en Natura el liderazgo ha marcado una diferencia enorme, ya que ha sido un liderazgo enfocado al bienestar de las personas y del medio ambiente por medio de productos de belleza 100% naturales que hacen que la gente se sienta bien consigo mismo y así pueda estar bien con todos los que lo rodean (Mejía y Sánchez, 2008).

El estilo de liderazgo existente en Natura, según Mejía y Sánchez (2008), en la medida que sea entendido e interiorizado por todos los colaboradores de la organización en todas las zonas del Perú, definitivamente genera un clima organizacional adecuado para el crecimiento y elevada productividad de la empresa, lo cual Eslava (2009) confirma al realizar el análisis del significado del clima organizacional en la

productividad y el desempeño organizacional, así mismo describe un conjunto de enfoques sobre el clima en las organizaciones, las estrategias de liderazgo gerencial, como manejar y gestionar el clima apropiadamente, los ingredientes que forman parte de éste, el cual se alimenta de los aportes e investigaciones del comportamiento organizacional.

Dentro de este proceso, es importante la comunicación organizacional como estrategia de integración. En este sentido, Ramírez (2009), realiza un análisis de este tipo en Yanbal de Colombia. Para este caso el autor realizó un análisis estratégico de las comunicaciones, lo que le permitió a la empresa reconocer su realidad corporativa ante el tema y de esta forma focalizar, así como potencializar el liderazgo enmarcado dentro del concepto de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) según sus diferentes públicos (Referentes, Decisores, Entorno, Interno y Destinatario) y la realidad corporativa.

Dentro de la misma línea, pero profundizando en la forma de comunicación interpersonal, Guartatanga (2011), estudio la comunicación asertiva y su incidencia en las empresarias independientes de la empresa Yanbal en la Provincia de Santa (Ecuador).

La Comunicación Asertiva se define como una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar ideas, estados, pensamientos y sentimientos basados en los derechos que asisten a las personas; sin agredir al interlocutor. Los trabajadores deben aprender a manejar técnicas de comunicación asertiva para que adquieran la habilidad de expresar oportunamente, con sinceridad y respeto sus puntos de vista sobre la condiciones de seguridad en el trabajo, de tal forma que tengan una participación efectiva en la mejora de dichas condiciones. Lo ideal para ser una persona asertiva es cultivar el arte de comunicarse con los demás de manera honesta y respetuosa, tener un enfoque activo de la vida y el dominio propio.

Siendo asertivo, la persona mantiene su propia dignidad, y por tanto, se respeta a sí mismo y es respetado, así como valorado por los demás. La investigación realizada por Guartatanga (2011) es fundamental, así como lo es la utilización de los métodos adecuados, para ayudar a comprender lo que sucede con las empleadas independientes de la Empresa Yanbal en la Provincia de Santa Elena en Ecuador, en cuanto a la relación entre la comunicación efectiva, su nivel motivacional y el clima organizacional generado con respecto a la empresa de cosméticos antes mencionada.

Como se observa, existen investigaciones donde se menciona que el estilo de liderazgo que utilizan los directivos de Natura a nivel internacional, es totalmente transformacional, y a su vez muestran el impacto positivo que genera este estilo en el clima organizacional, por supuesto sustentado en una comunicación efectiva.

Pero es claro que no se sabe si ese estilo se mantiene a lo largo de toda la organización, especialmente en la zona de Lambayeque, y como se ha visto, éste genera un impacto positivo en el clima organizacional. En consecuencia el diagnóstico del mismo, dentro de la empresa en

Lambayeque, permitirá generar una propuesta de mejora que redundará en desarrollar, inclusive, medidas correctivas de su estilo de liderazgo en la zona de intervención.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Clima organizacional

Según Hall (1996), el clima organizacional se puede definir como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas de manera directa o indirecta por los empleados de una organización, que se considera como una fuerza que influye en la conducta de los mismos. De otro lado para Brow y Moberg (1990), el clima es una serie de características del medio ambiente interno organizacional, percibidos por los trabajadores que conforman la misma.

Para Dessler (1993), no existe un significado consensuado del término, pues las definiciones planteadas se encuentran alrededor de una serie de factores organizacionales claramente objetivos como son la estructura de la empresa, las políticas y la normatividad existente, e inclusive atributos percibidos que pueden ser tan subjetivos como lo son la cordialidad y el apoyo.

De otro lado, Dessler (2001) desarrolla la conceptualización del término en función del enfoque que le entreguen los investigadores de este tema. Desde el punto de vista estructuralista, sobresalen dos investigadores, Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 2001), los cuales definen el clima organizacional como el conjunto de características relativamente permanentes que determinan una organización, la diferencian de otra e inclusive generan una influencia sobre el comportamiento de los individuos que la conforman.

Desde enfoque subjetivo, Halpin y Crofts (citados por Dessler, 2001) conceptualizaron el clima organizacional como la opinión que el empleado se ha generado con respecto a la organización.

El último enfoque que conceptualiza el clima organizacional es el de síntesis, que describe el término desde una visión estructural y subjetiva. Los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 2001; Álvarez, 2001 y Palma, 2004) y definen el clima como los efectos subjetivos percibidos del sistema, que conforman el estilo informal de los administradores, así como de otros factores ambientales relevantes sobre las creencias, valores, presupuestos, satisfacción y motivación de los trabajadores en una organización específica.

Según Palma (2004) el clima laboral lo define como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a

aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea. De acuerdo a esta conceptualización, se diría que el clima laboral está enmarcado dentro del segundo enfoque descrito por Dessler (1993), que es el subjetivo.

De otro lado Palma (2004), menciona que las investigaciones sobre clima organizacional muestran resultados que son cuestionados por expertos en el tema. Para Schneider (1975), el clima se relaciona de forma interactiva con las características personales de los empleados que integran la organización, lo que muestra el papel fundamental de las diferencias individuales dentro de la organización. Esta circunstancia genera efectos sobre los procesos organizacionales como son la comunicación, toma de decisiones, conflictos y resolución de problemas, motivación, satisfacción individual y por supuesto productividad.

A partir de lo descrito y analizado anteriormente, es que se considera necesario profundizar en los aspectos psicológicos como la motivación, satisfacción e inclusive valores, creencias y presupuestos, como en otros que acentúan la interacción con las variables de contexto, lo que a su vez fundamenta el hecho de constituirse en un reto que es necesario esclarecer a corto plazo a nivel conceptual, para generar programas de intervención. (Palma, 2004)

2.2.2. Factores que influyen en el clima organizacional

Según Ñanco (2012) la organización, definida como el cuerpo social de la empresa, cruzado por un sin número de relaciones formales e informales, por relaciones jerárquicas de subordinación (ascendentes y descendentes), laterales y oblicuas, muestra el entorno adecuado para toda la sensibilidad que los individuos aportan a dicha organización, así como su dinámica retroalimentación diaria. Este enredo social, singularizado por intereses cruzados, obediencia y/o rebeldía con respecto al interés general de la empresa, es verdaderamente un campo muy inconstante y fácil de desestabilizar frente a ciertos factores claves. El mencionado autor presenta algunos factores que afectan la principal fuerza motriz de la empresa: el clima organizacional.

Así mismo Ñanco (2012), refiriéndose a los principales factores que afectan el clima organizacional de una empresa, tiene una clarísima visión respecto de aquellos factores que tienen especial importancia en la sostenibilidad de los resultados en el tiempo, la eficacia así como la eficiencia, el rendimiento humano y el grado de compromiso de los trabajadores para con la empresa. El mismo autor

nos dice, que las empresas que persisten en mantener un pésimo clima organizacional, tarde o temprano se reducen o desaparecen como resultado de la ausencia de gente capaz, que a medida que crece la organización se hace más necesaria, y estas no prefieren trabajar en empresas tan hostiles.

Entre los factores más relevantes tenemos a los jerárquicos. Según Ñanco (2012), son los directivos y jefes de la organización, los grandes responsables de mantener excelentes relaciones dentro de la institución. Desde la alta dirección hacia abajo, necesitan ser capaces de respetar en primer lugar a las personas, empoderar a sus colaboradores, enseñar, sostener en sus declaraciones y a partir de esto, exigir. Las organizaciones, en las que sus directivos tienen prácticas déspotas con sus colaboradores, generan el peor clima organizacional que una empresa pudiera esperar.

Se convierte en un hecho normal, que las personas que alcanzan altos puestos directivos en empresas con un pésimo clima laboral, estén convencidos que sus falencias en cuanto a motivación y la búsqueda de la satisfacción laboral de sus colaboradores, pueda compensarse con una serie de maltratos y falta de respeto verbal y de hecho, así como discriminarlos disminuyendo de forma sistemática su autoestima mediante la humillación.

Asimismo, es la mejor forma de rodearse de personas para permanecer en la organización, que simplemente hagan lo que el directivo indique sin dar su opinión, por supuesto no le van a quitar nunca el puesto al directivo que lo contrató, pues son personas que no creen en ellos mismos y en base a esto es que nunca van a crecer dentro de la organización y menos van a desarrollar ventajas competitivas en favor de la empresa (Amorós, 2007).

Es más, esto lleva a que el gerente, con esta actitud, se convenza cada vez más que contrata gente incapaz y que si no fuera por él, la empresa se hundiría.

Según Ñanco (2012), no hay forma de que este gerente salga de ese error sin ayuda externa. Frecuentemente nadie quiere apoyar porque es tan insoportable, que hace falta ayuda clínica o, simplemente separarlo del cargo.

De otro lado, existen los factores estructurales. Según Ñanco (2012), una pésima organización, en donde los procesos, procedimientos, y relaciones jerárquicas ascendentes y descendentes se encuentren mal estructuradas, definitivamente afectarán fuertemente el clima organizacional, volviendo cada día más ineficiente las labores propias de la empresa, generando una posición defensiva de los colaboradores, en donde se percibe que buscan constantemente culpables; por supuesto perdiendo el tiempo en conflictos totalmente disfuncionales, así como en chismes de pasillo, entre otras situaciones perjudiciales para la organización.

Lo anteriormente expuesto, genera elevados índices de rotación de personal, altos niveles de desmotivación, estrés, conflictos disfuncionales a partir de rumores, así como de opiniones sin sustento real que circulan ante la ausencia de una estructura organizacional clara que genere una cultura definida, afectando fuertemente las decisiones de todos los integrantes de la institución y por ende desarrolla un clima poco adecuado para el crecimiento de la organización. (Ñanco, 2012).

Por último, también existen los factores estratégicos. Según Ñanco (2012), cuando la organización trabaja sin tener herramientas de gestión, inclusive sin objetivos claros, ni tampoco políticas sostenibles en el tiempo, así como una total ausencia de planificación, está camino del fracaso y deterioro de su estructura y por supuesto, de la poca cultura organizacional positiva existente, que conlleva a generar un clima poco apropiado para el desarrollo de una empresa.

No es fácil darse cuenta cuando una organización se encuentra en peligro por desarrollar un mal clima organizacional. Según Ñanco (2012), no es tarea de los psicólogos analizar este aspecto, debido a que por su formación ellos solo identificarían los síntomas y no las causas del problema. Se necesita realizar un diagnóstico a profundidad por parte de un experto en este tipo de temas, que no solo domine temas administrativos, sino que sepa planificación estratégica. Un mal diagnóstico puede empeorar las cosas. En conclusión, si tiene problemas de su organización, tenga mucho cuidado a que experto confía su mejoramiento.

2.2.3. Métodos de diagnóstico del clima organizacional

Según García (2009), los investigadores utilizan diferentes herramientas para tal propósito, pero es la encuesta la más utilizada. Según Brunet (Citado por Amorós, 2007) el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. Este instrumento presenta a los cuestionados, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con la descripción mencionada. En general en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o intervalo.

Entre los cuestionarios más utilizados están el de Litwin y Stringer. El estudio experimental que dio origen al instrumento, se creó para poner a prueba ciertas hipótesis con respecto a la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación, así como de la conducta de los miembros que conforman la empresa, institución u organización. El enfoque del instrumento es relevante debido a que define que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia únicamente de los factores organizacionales, sino de

las percepciones del empleado o colaborador respecto a dichos factores. (Robbins, 2004; Amorós, 2007; Hernández y Rojas, 2011)

Litwin y Stinger, presentan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad (Robbins, 2004; Amorós, 2007; Hernández y Rojas, 2011).

Según Dressler (1979), para Likert el clima organizacional necesita ser analizado como una variable interpuesta, entre algún tipo de programa de capacitación o entrenamiento directivo y el desempeño o satisfacción de los gerentes. Likert generó una teoría de clima organizacional llamada “Los sistemas de organización” que permite la visualización en términos de causa – efecto, la naturaleza de los climas estudiados, así como sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de una persona, depende de la percepción que esta tenga de la realidad organizacional en la que se encuentra involucrada (Hernández y Rojas, 2011).

El cuestionario de Rensis Likert, se centra en definir las fortalezas y debilidades de la organización a partir de 8 dimensiones: Proceso de liderazgo, carácter de las fuerzas motivacionales, carácter del proceso de comunicación, grado de espíritu de trabajo que hay presente, carácter de los procesos de toma de decisiones, carácter de la fijación de los objetivos a órdenes, carácter de los procesos de control, así como los fines de actuación y el entrenamiento (Hernández y Rojas, 2011).

De otro lado también tenemos el método de Pritchard y Karasick (Citado por Robbins, 2004; Amorós, 2007; Hernández y Rojas, 2011), en donde se desarrolló un instrumento de medida del clima compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Las 11 dimensiones tenidas en cuenta son: Autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

Toro (2009), después de realizar diversos estudios sugiere medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones: Relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, así como valores colectivos.

A partir de los modelos expuestos, para medir el clima organizacional, se puede concluir que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos

se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. En consecuencia, todas estas dimensiones han servido como elementos referenciales para la presente investigación y se pretende que las dimensiones a utilizar en nuestro instrumento, estén de acuerdo a las necesidades de la empresa a intervenir y a las características de los individuos que la integran, para que de esta manera se garantice que el clima organizacional se delimite de una manera precisa; es por esto que para la presente tesis se están tomando el modelo propuesto por Palma (2004), que a pesar de contar con menos dimensiones que los modelos antes expuestos, por su practicidad y representatividad en cuanto a los indicadores que utiliza para medir cada dimensión, es que consideramos que es la adecuada para alcanzar los objetivos propuestos por la presente tesis.

En relación a lo expuesto en el párrafo anterior, se pasa a explicar la medición del clima organizacional a partir del modelo descrito por Palma (2004).

2.2.4. Medición del clima organizacional

Para Palma (2004), la medición del Clima organizacional, como de cualquier otra variable psicológica que con rigurosidad metodológica se desarrolle, resulta ser una excelente aproximación de una realidad psicosocial, por lo que se necesita otorgar la importancia en la medida que nos permita disponer de indicadores válidos y confiables de la salud organizacional y a partir de esta información, proponer implícitamente mecanismos de optimización del funcionamiento organizacional (Palma, 2004).

De otro lado se puede decir, que lo anteriormente presentado, tendrá máxima importancia en la productividad y en la satisfacción laboral de los individuos que estén involucradas en el proceso de cambio planeado, siempre y cuando los resultados del proceso de Desarrollo Organizacional esté relacionado con el hecho que los valores y creencias realmente sean compartidos por todos los colaboradores que conforman la organización, en forma autentica y sincera (Palma, 2004).

Así mismo, en la evaluación del clima organizacional, es importante la participación libre y voluntaria de los involucrados dentro de este proceso y que forman parte de la empresa materia de investigación. Se puede decir que lo anteriormente expuesto, es también relevante para que la información obtenida sea representativa y sin ningún tipo de sesgos. Es necesario aclarar que a parte de tomar en cuenta lo expresado líneas arriba, es importante generar un proceso de sensibilización a los individuos involucrados, debido que una buena disposición es un factor muy relevante para conseguir el involucramiento del colaborador con el proceso y para los posteriores

programas de cambio que se requieran desarrollar (Palma, 2004).

Es importante aclarar que si bien es cierto es muy relevante conocer el clima organizacional en una empresa, también es verdad que la medición de esta variable no debe generar falsas expectativas; no se convertirá en la solución a los diversos problemas laborales e inclusive organizacionales; simplemente es una descripción de la percepción de los trabajadores sobre el ambiente laboral, y partiendo de esta información se presentarán las estrategias de mejora necesarias para el clima organizacional (Palma, 2004).

La Escala CL-SPC para medir el clima organizacional, fue diseñada y elaborada por la Psicóloga Sonia Palma Carrillo. Se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendiendo en su versión final 50 ítems que exploran la variable clima organizacional definida operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea (Palma, 2004).

Según Palma (2004), los cinco factores determinantes para la medición del clima organizacional son:

- **Autorrealización:** Es la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.
- **Involucramiento laboral:** Es la Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.
- **Supervisión:** Son las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.
- **Comunicación:** Es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente la funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.
- **Condiciones laborales:** Es el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Clima organizacional: Según Palma (2004) es la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

Cultura organizacional: Según Robbins (2004), la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras.

Desarrollo organizacional: Según Brennis (1969), es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, mercados retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de investigación

El presente trabajo de investigación se realizó de manera exploratoria y Descriptiva. Es exploratoria porque no existe con anterioridad datos específicos que resuelvan claramente el problema que se ha definido. Así mismo, la presente tesis es descriptiva porque necesitamos medir, ubicar y proporcionar una descripción de las variables, que en este caso se realizará en base a las dimensiones utilizadas, que son: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales.

3.2. Área y línea de investigación

Área : Ciencias Sociales

Línea de investigación: Emprendimiento e innovación con responsabilidad Social.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

Por la naturaleza de la investigación, la población está constituida por las 584 consultoras que laboran en Natura Cosméticos – Zona Lambayeque, a las cuales se les medió y evaluó las dimensiones de incidencia en el clima organizacional.

3.3.2. Muestra

Debido a las características de la organización, se realizó un censo, por lo tanto, la muestra estuvo constituida por las 584 consultoras que laboran actualmente en Natura Cosméticos – Zona Lambayeque.

3.4. Operacionalización de variables

Para la obtención de la información se procedió del siguiente modo:

Como técnica de campo se aplicó un Cuestionario Estructurado Mixto, con su respectiva guía de cuestionario, a los empleados para identificar el clima organizacional.

La técnica de recolección de datos fue el de una encuesta autoaplicada y el instrumento de recolección de datos utilizado fue el cuestionario revisado “Escala de Opiniones CL - SPC”, de la Psicóloga Sonia Palma Carrillo, para determinar las características del clima organizacional de la empresa.

El cuestionario está conformado por 50 ítems agrupados en 5 dimensiones y a partir de estos, el objetivo fue determinar el Clima Organizacional que caracteriza a la organización considerando como intervalos el Ninguna o nunca, poco, Regular o Algo, mucho, todo o siempre.

El cuestionario contuvo las condiciones de validez y confiabilidad.

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Tabla 1: Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	INDICE	ESCALA DE MEDICION
	Autorrealización	Oportunidades en el trabajo y el progreso en la organización	Ninguna o nunca	Ordinal
			Poco	
		Las actividades que generan aprendizaje y desarrollo	Regular o algo	
			Mucho	
			Todo o Siempre	
	Involucramiento Laboral	Colaborador, factor clave para el éxito de la organización.	Ninguna o nunca	Ordinal
			Poco	
		Compromiso del Colaborador con la organización	Regular o algo	
			Mucho	
			Todo o Siempre	

Clima Organizacional	Supervisión	Apoyo del jefe para superar obstáculos	Ninguna o nunca	Ordinal
			Poco	
		La evaluación de	Regular o algo	
		desempeño y mejora continua	Mucho	
			Todo o Siempre	
	Comunicación	Información vital para cumplir con labores	Ninguna o nunca	Ordinal
			Poco	
		La empresa fomenta la comunicación interna	Regular o algo	
			Mucho	
			Todo o Siempre	
	Condiciones Laborales	Disposición de tecnología que facilite el trabajo	Ninguna o nunca	Ordinal
			Poco	
Atractividad de la remuneración en relación con otras organizaciones		Regular o algo		
		Mucho		
		Todo o Siempre		

Fuente: Basado en encuesta CL-SPC de Palma, S. (2004)

3.6. Plan de procesamiento de datos

Para el desarrollo del procesamiento y análisis de datos se utilizó el programa Excel; en el que se obtuvieron tablas estadísticas de doble entrada, de las cuales se generaron sus respectivos gráficos, desarrollándose el análisis respectivo de la información recaudada, así como la subsiguiente confrontación de los resultados encontrados con bibliografía actualizada y relacionada con el tema de la presente tesis.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Autorrealización

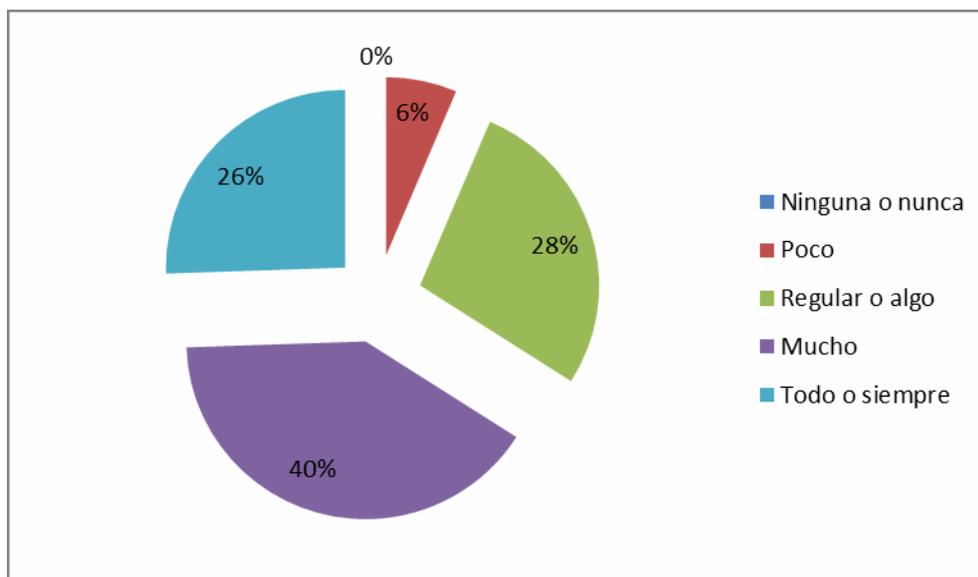


Figura 1. Oportunidades de progresar en la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 1, se observa que un 40% de las consultoras percibe que en la empresa tienen buenas oportunidades de progresar, mientras que el 26% considera que son muy buenas. Lo preocupante es que existe un 28% que siente que son regulares y por lo comentado por la mayoría de ellas, a nivel exploratorio, les genera indiferencia este indicador.

Si bien es cierto la empresa les brinda oportunidades de crecimiento y progreso, casi la tercera parte de ellas siente que no es el suficiente, especialmente por la poca formación que les entregan, pues las capacitan frecuentemente pero no las preparan para enfrentar nuevos retos, según comentaron. Las consultoras sienten que sólo buscan en ellas productividad simplemente, aunque según lo comentado por las gerentes, a nivel exploratorio, ellas se preocupan por formarlas.

Al parecer el esfuerzo de las gerentes no es percibido como suficiente y las consultoras consideran que la empresa debería involucrarse en este proceso de formación de manera más activa.

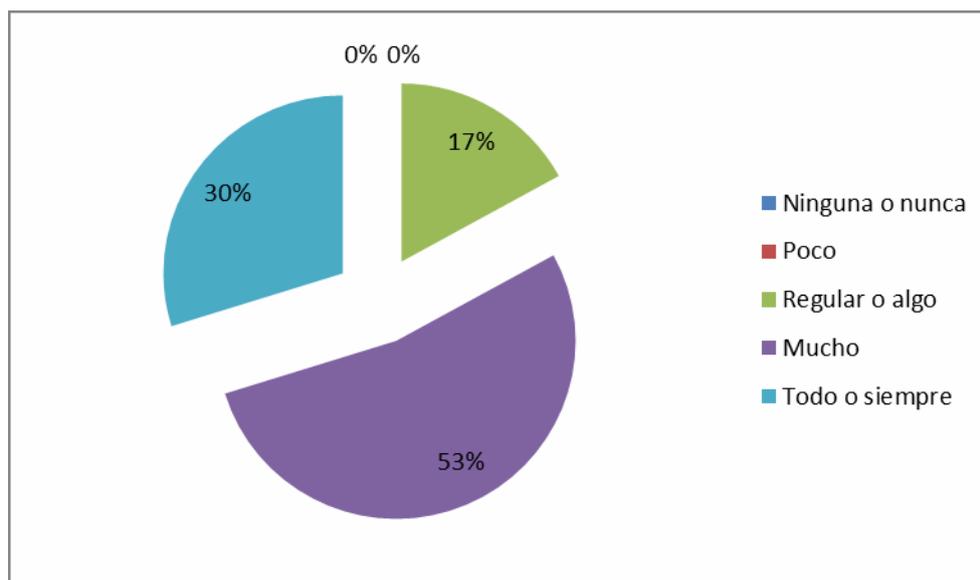


Figura 2. Aseguramiento de sus niveles de logro en el trabajo

Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 2, se observa que el 83% de las consultoras de la empresa, perciben que cada una de ellas asegura bien y muy bien sus niveles de logro en la organización.

Si bien es cierto este indicador está en buenas condiciones, solo el 30% considera que siempre obtiene logros a nivel de excelencia y lo que la empresa busca es que sean la mayoría, según comentarios de la gerente a nivel exploratorio.

Este indicador guarda estrecha relación con el gráfico anterior, pues las consultoras sienten que sus oportunidades de progresar se encuentran un poco limitadas por la falta de formación, más que capacitación, lo que les impide altos niveles de logro. Aunque no es un porcentaje elevado de consultoras que se encuentran en esta situación, pero si se quiere llegar a la excelencia es necesario generar una propuesta de mejora en la formación de las consultoras, de tal manera que generen oportunidades de desarrollo, asegurando sus niveles de logro.

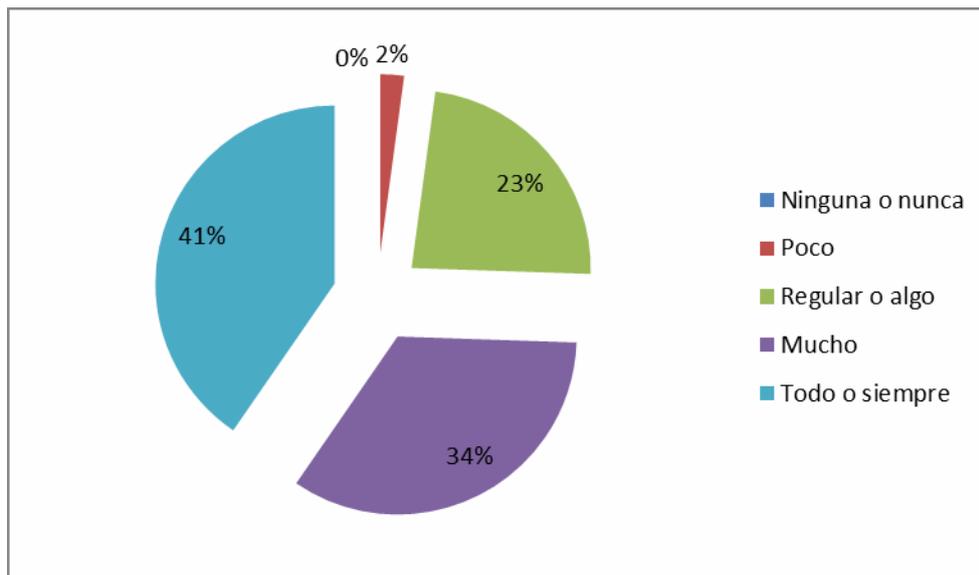


Figura 3. Objetivos del trabajo retadores

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en la Figura 3 que un 41% de las consultoras de la empresa consideran que los objetivos de trabajo son altamente retadores, y el 34% considera que son retadores simplemente. De otro lado, es relevante mencionar que el 23% consideran que se encuentran en un nivel regular. Este último dato es importante, pues demuestra que para casi la cuarta parte de las consultoras, los objetivos que plantea la empresa no les representa alto desafío, lo cual fue confirmado a nivel exploratorio por la mayoría que marcaron como regular este indicador.

Es necesario que la organización genere una propuesta de mejora de los objetivos planteados a sus consultoras, de tal manera que motive a casi todas. La mayoría de ellas comentaron, a nivel exploratorio, que sería interesante que sus objetivos sean planteados de común acuerdo entre ellas y la empresa, a través de sus gerentes.

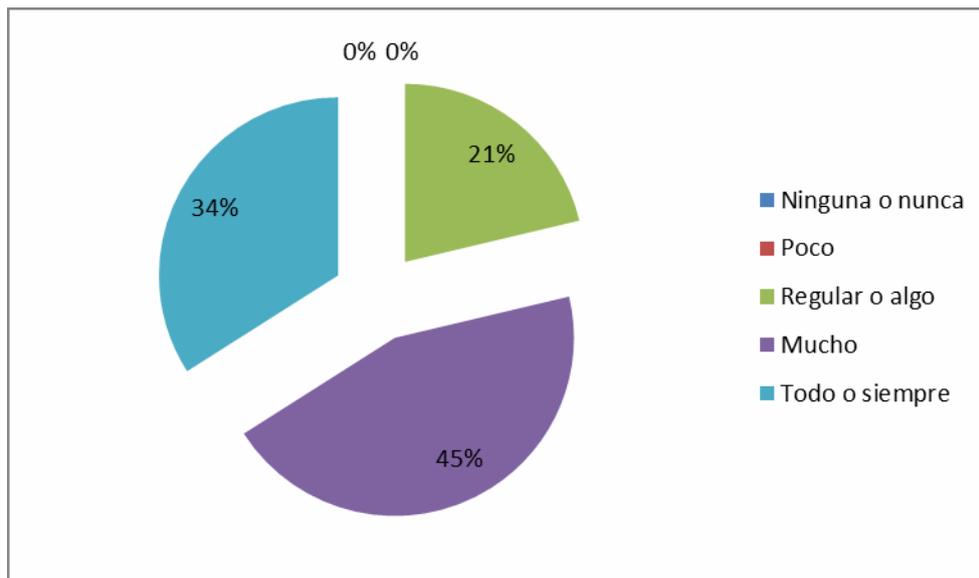


Figura 4. Forma de hacer las cosas en la oficina

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en la Figura 4 que el 45% de las consultoras que trabajan en la empresa perciben que casi siempre se hacen las cosas bien en el trabajo, mientras que el 34% sienten que se hacen muy bien. De la misma forma, se puede observar con preocupación que el 21% de consultoras les genera indiferencia el hacer bien las cosas en la oficina, lo que se corroboró mediante entrevistas exploratorias al momento del desarrollo de la presente encuesta.

La gerente de la zona Lambayeque, a nivel exploratorio, comentó que en los últimos meses ha observado que aproximadamente 100 consultoras no están haciendo bien su trabajo, no llegan a cumplir con sus cuotas, no presentan sus informes, así como sus pedidos puntualmente y se retrasan en la cancelación de sus mismos, lo cual implica que no está realizando bien sus cobranzas. Comentó que esos retrasos las limitan en sus pedidos posteriores, pues se les restringe sus créditos.

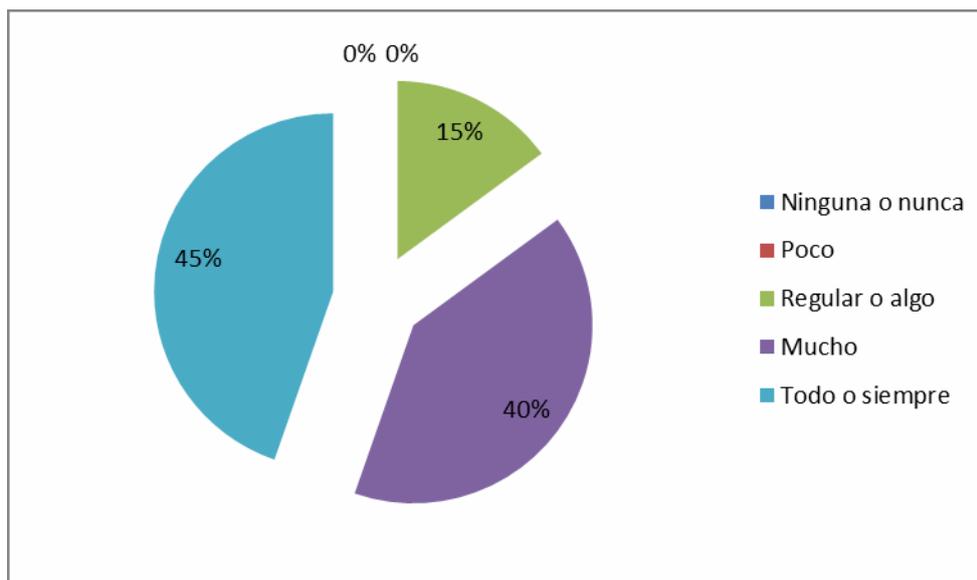


Figura 5. Oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.
Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 5, el 45% de las consultoras considera en un nivel muy alto las oportunidades de realizar el trabajo lo mejor que se puede, y un 40% considera que alto, lo cual es totalmente positivo aunque se puede mejorar este indicador. Para un 15% de las mismas sienten que tienen regulares oportunidades de realizar mejor su trabajo.

Estos resultados son muy interesantes, pues si bien es cierto este indicador se encuentra en un nivel alto, no se puede negar que se puede generar un plan de mejora que coloque al mismo en un nivel muy alto, pues mantendría coherencia con los valores de la empresa, especialmente con el referente al **cuidado de las relaciones**, en donde la empresa no sólo se preocupa por que las consultoras vendan más, sino también por la mejora en las relaciones con ellas mismas, sus compañeras, con sus superiores e inclusive con su entorno (Babilonia, 2012).

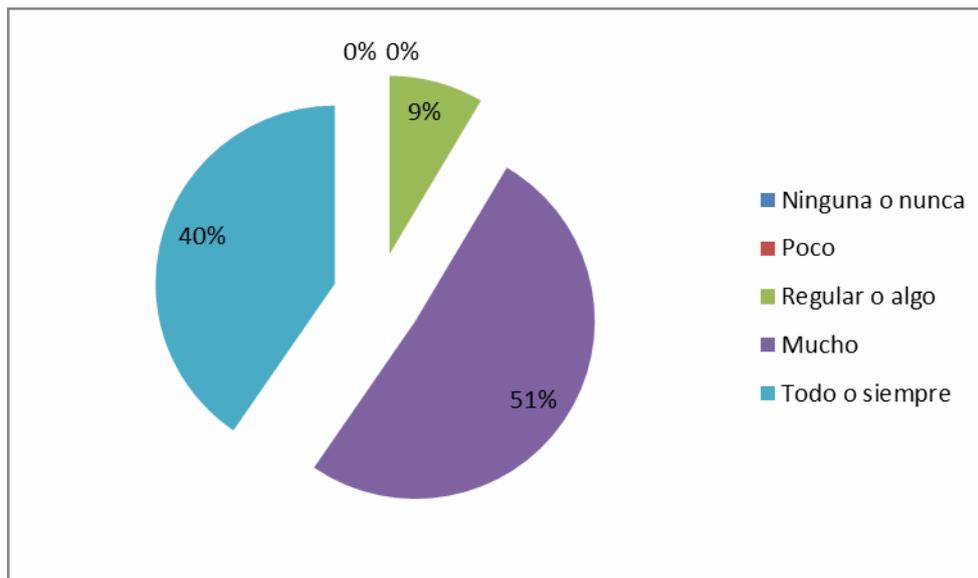


Figura 6. Las actividades permiten aprender y desarrollarse
Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 6, en cuanto a si las actividades que realizan les permiten desarrollarse y aprender el 40%, indicó que lo perciben como totalmente correcto y el 51% consideran que es correcta esta afirmación.

Según entrevistas exploratorias realizadas al momento de la ejecución de la encuesta, las consultoras comentaron que aprenden mucho todos los días con su trabajo, pero son conscientes que pueden aprender más en la medida que la organización les ofrezca retos mayores, respetando sus saberes previos y su opinión, pues consideran que su aporte puede ser mayor de lo que la empresa considera.

Así mismo, y siendo coherente con los resultados de los anteriores indicadores, saben que necesitan formarse y eso es lo que solicitan, la posibilidad de crecer como personas con el apoyo de la empresa. En la medida que esto ocurra, su nivel de compromiso para con la organización definitivamente será mayor, según comentaron.

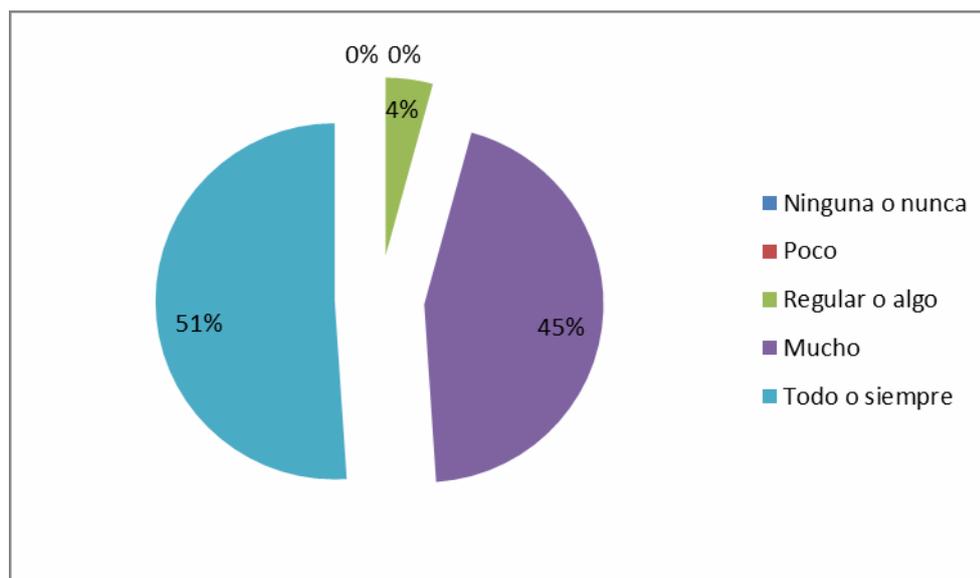


Figura 7. El cumplimiento con las tareas diarias en el trabajo, permiten el desarrollo personal.

Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 7, en referencia a si el cumplimiento de las tareas diarias les permite el desarrollo personal, el 51% consideran en un nivel muy alto esta relación y un 45% consideran que es alta.

Lo positivo que se observa, es que las consultoras consideran que cumplir con sus labores diarias dentro de la empresa, les permite desarrollarse como persona. Es importante porque a partir de este concepto bien claro en ellas, se puede construir no solo un clima muy positivo para la organización, sino que se convierte en el sustento y los cimientos para la interiorización de una cultura en consonancia con la visión, misión y los valores que se viven en todas las sucursales de la empresa a nivel internacional.

Es importante agregar que las consultoras consideran que la organización es un buen lugar para trabajar y desarrollarse como personas, así como profesionales, según comentaron ellas a nivel exploratorio.

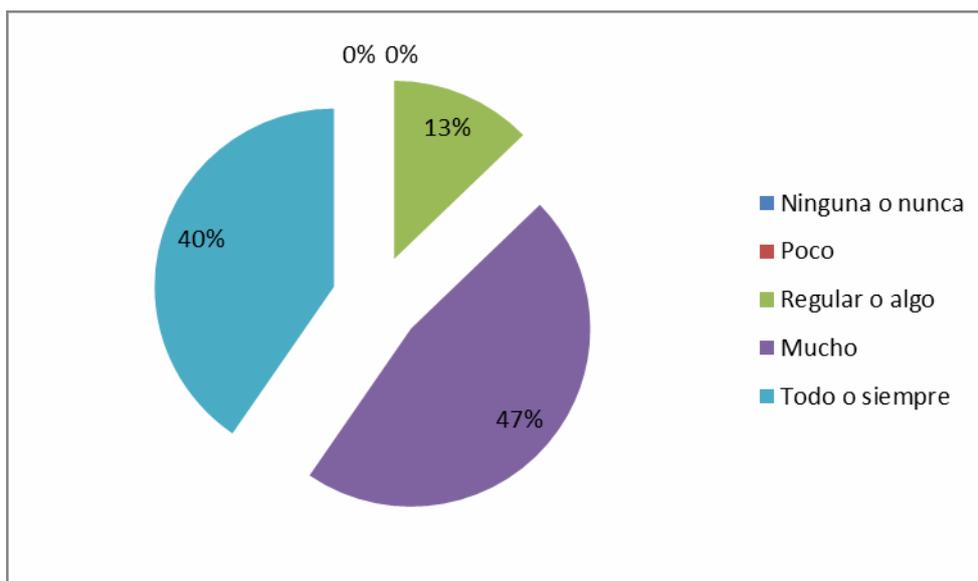


Figura 8. El cumplimiento con las actividades laborales vs. tarea estimulante.

Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 8, muestra en un nivel muy alto y alto la percepción de las consultoras de la empresa, con respecto a que el cumplimiento de las actividades laborales es una tarea estimulante (87%), mientras que un 13% indica que lo perciben como regular.

Como se puede observar en este gráfico la mayor parte de las consultoras consideran que el cumplimiento de sus labores es una actividad estimulante, lo cual guarda relación con el hecho que consideran también que su trabajo los desarrolla como personas. Todo esto indica que la organización es vista como un medio para alcanzar sus objetivos individuales, sustentados en el crecimiento de cada una de ellas, aunque la empresa no las está formando como ellas quisieran, pero son conscientes que es una empresa con alta responsabilidad social y busca involucrarse, así como comprometerse con su gente y sus consumidoras, como comentaron la mayoría de las colaboradoras.

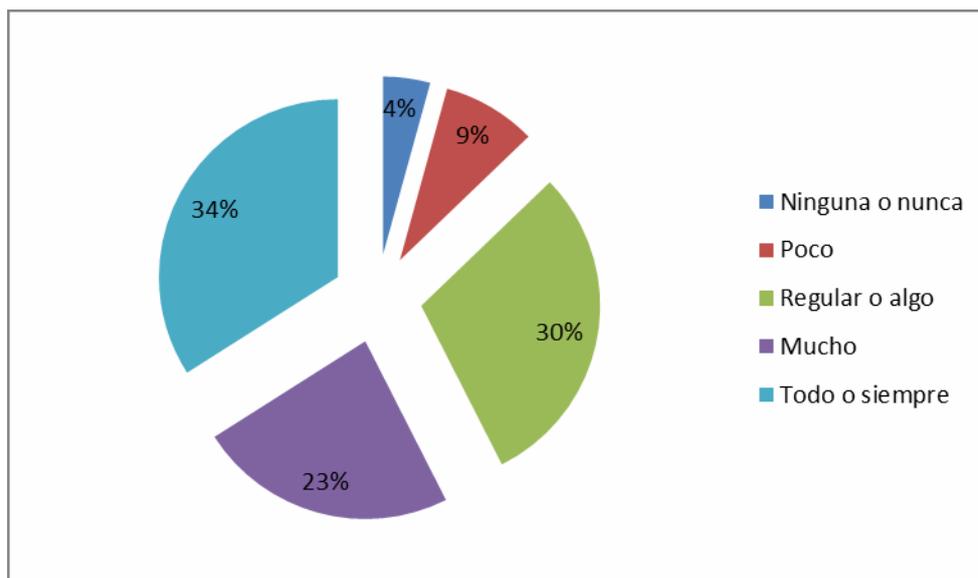


Figura 9. Promoción del desarrollo personal por parte de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Según el gráfico 9, en cuanto a si la empresa promueve el desarrollo personal, el 57% de las consultoras considera que siempre y casi siempre lo hace, pero existe un 30% que considera a este indicador como regular con una gran tendencia a indiferencia. En este caso existe un preocupante 13% de consultoras que perciben que casi nunca o nunca promueve el desarrollo personal.

Como se observa, estos resultados son totalmente coherentes con los indicadores anteriores, en donde las consultoras perciben que la empresa puede hacer más en cuanto a la formación y desarrollo personal de cada una de ellas.

Es necesario que la empresa genere un plan de mejora de esta dimensión, orientándola a la búsqueda de la formación y desarrollo personal de cada una de sus colaboradoras, lo que redundará en el desarrollo de la organización, traduciéndose eso en el crecimiento de las ventas y por consiguiente un incremento de la productividad, sustentado en el aumento de los niveles de compromiso de ellas para con la organización (Amorós, 2013). Todo esto definitivamente mejorará el clima dentro de la empresa.

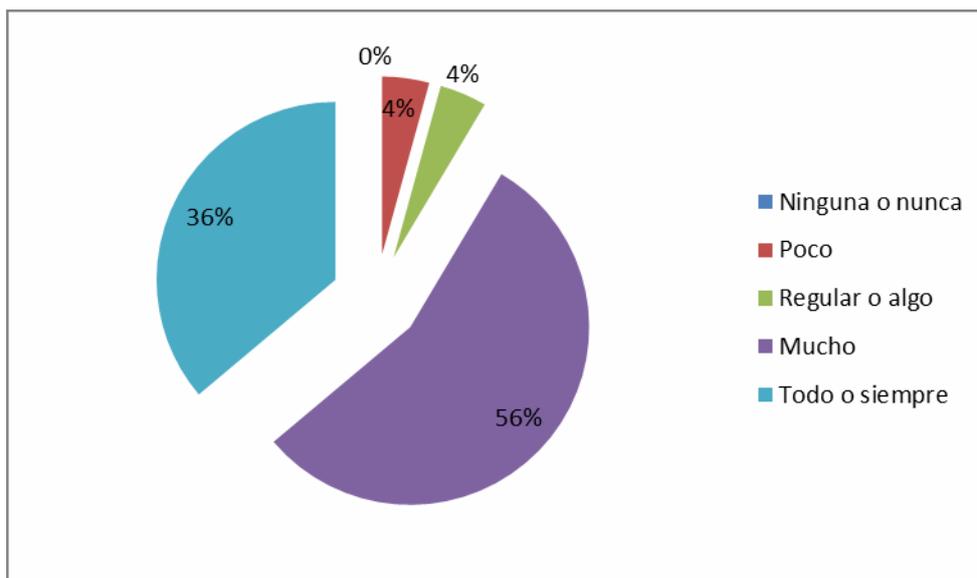


Figura 10. Reconocimiento de los logros en el trabajo

Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 10, las consultoras perciben en un 92% que la empresa reconoce siempre y casi siempre los logros en el trabajo y tan sólo un 8% de ellas indican que es regular o casi nunca los reconocen. Aun así, se considera necesario plantear ciertas mejoras en cuanto a las políticas de reconocimiento de sus colaboradoras, pues este indicador debería encontrarse en un nivel muy alto.

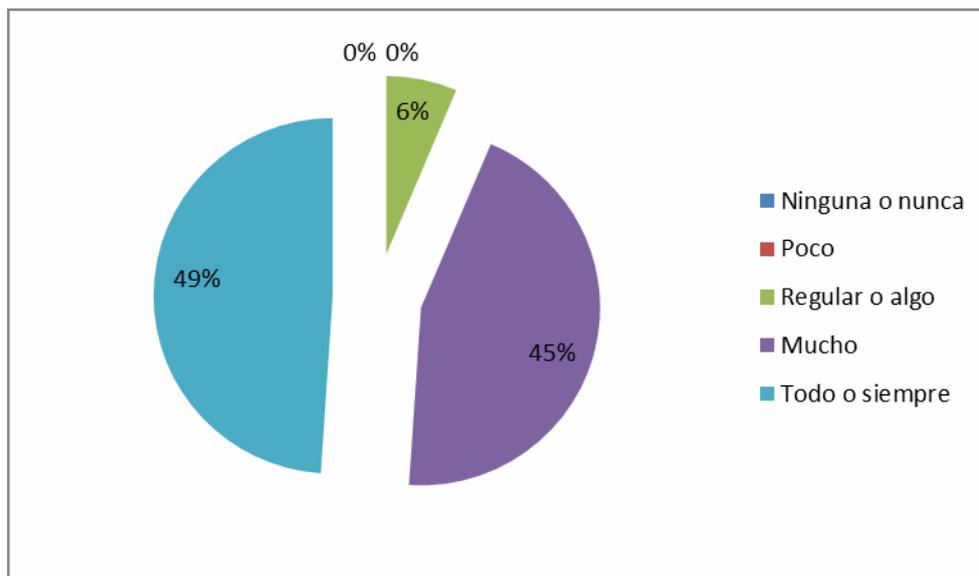


Figura 11. La organización como opción para alcanzar la calidad de vida laboral.

Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 11, las consultoras perciben en un 94% que la organización es la mejor opción para alcanzar la calidad de vida laboral, y tan solo el 6% considera que este indicador se encuentra en un nivel regular. Esto quiere decir que la empresa se encuentra haciendo bien las cosas en cuanto a este indicador, y que puede mejorar, definitivamente sí.

4.1.2. Involucramiento Laboral

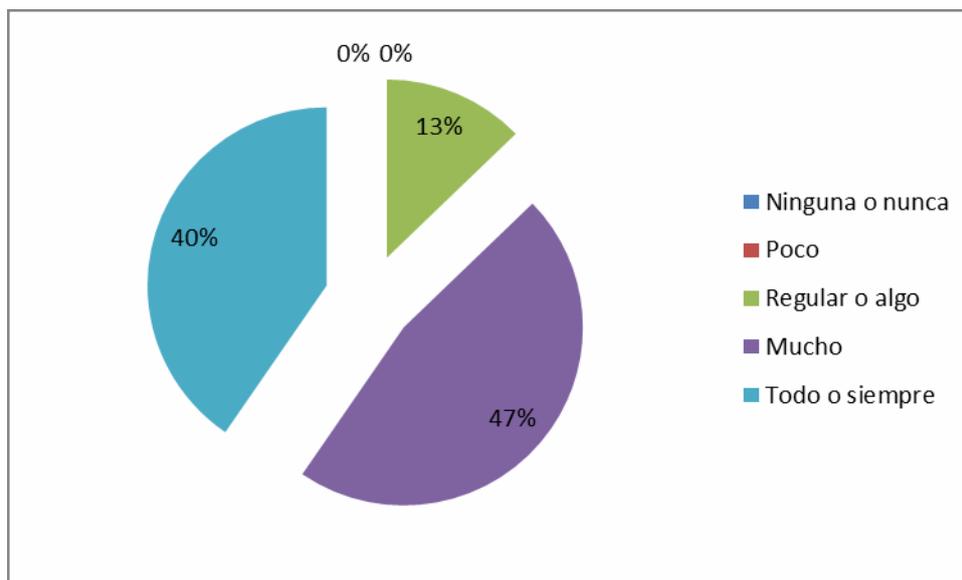


Figura 12. Compromiso de con el éxito de la organización.
Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 12, se puede observar que el 87% de las consultoras que laboran en la empresa se siente comprometida con el éxito de la organización en un nivel muy alto y alto, mientras que existe un 13% de consultoras que percibe que está en un nivel regular.

Si bien es cierto este indicador es percibido en un nivel alto, la organización de acuerdo a sus valores necesita que el compromiso de sus colaboradoras para con la empresa se encuentre en un nivel muy alto, lo que fue también comentado por la gerente de la zona Lambayeque, siempre a través de una entrevista exploratorio.

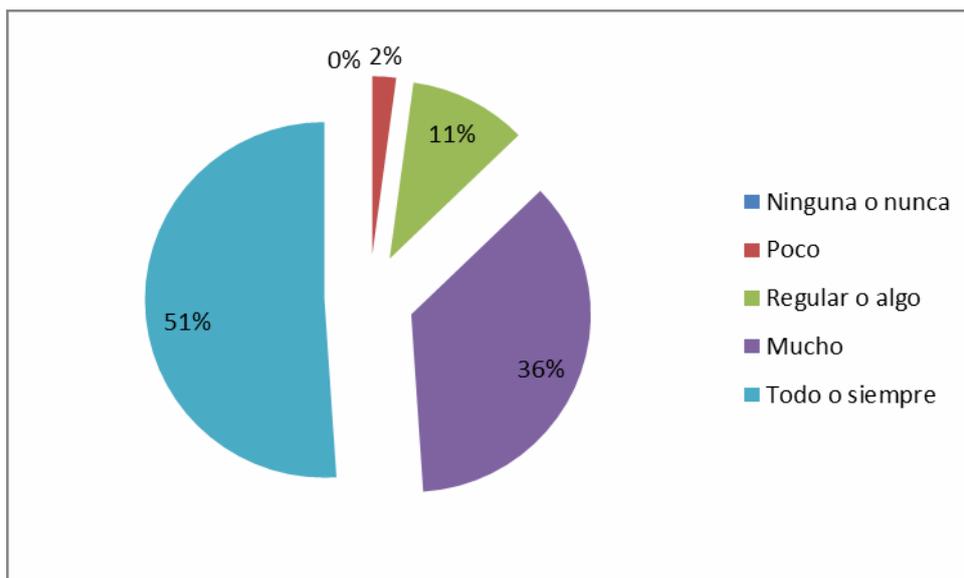


Figura 13. Cooperación entre compañeros de trabajo.
Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 13, se observa que un 51% de las consultoras perciben que la cooperación entre compañeras de trabajo se encuentra en un nivel muy alto, e inclusive el 36% lo perciben como alto, mientras el 13% consideran este indicador como medio con una leve tendencia a ser bajo.

En este indicador, podemos observar que la mayoría de las consultoras consideran que en la organización se encuentra desarrollada esa habilidad social de cooperar y compartir, que según comentaron a nivel exploratorio, la perciben como innata en las mujeres emprendedoras, como se consideran ellas mismas.

La gerente de la zona Lambayeque comentó, también a nivel exploratorio, que existe un porcentaje menor de consultoras que le cuesta cooperar con sus compañeras, y para las cuales considera que es necesario generar un plan de trabajo con la finalidad de interiorizar esta habilidad social, importante para la creación de equipos de trabajo eficientes.

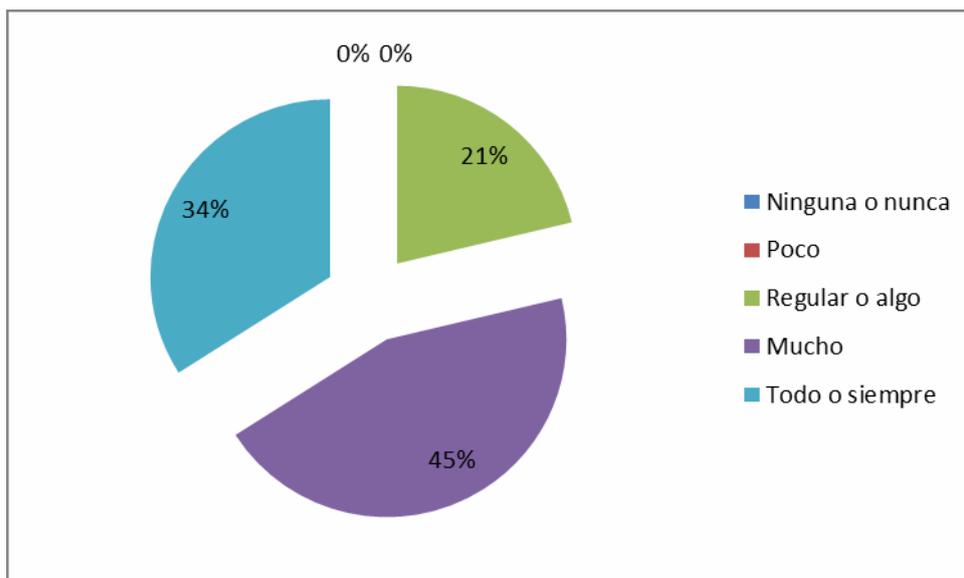


Figura 14. Participación en definir los objetivos y acciones.
Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 14, se observa que el 79% de las consultoras perciben que participan en la definición de los objetivos y acciones para lograrlos, en un nivel muy alto y alto, mientras que el 21% mencionan que su nivel de participación es regular.

Si bien es cierto las consultoras perciben como positiva su participación en la definición de los objetivos y acciones para lograrlos, siempre en beneficio de la empresa, pero estas no sienten que este indicador este en un nivel muy alto. Es más, existe un 21% de ellas que consideran que su participación es regular. Según lo comentado por la gerente de la zona Lambayeque, a nivel exploratorio, la empresa como parte de sus valores institucionales busca mejorar las relaciones entre la organización, sus colaboradores y sus clientes, y es por esta razón que los resultados presentados le preocupan. Es necesario a partir de estos, generar una propuesta de mejora del nivel de involucramiento y compromiso de las consultoras con los objetivos de la organización.

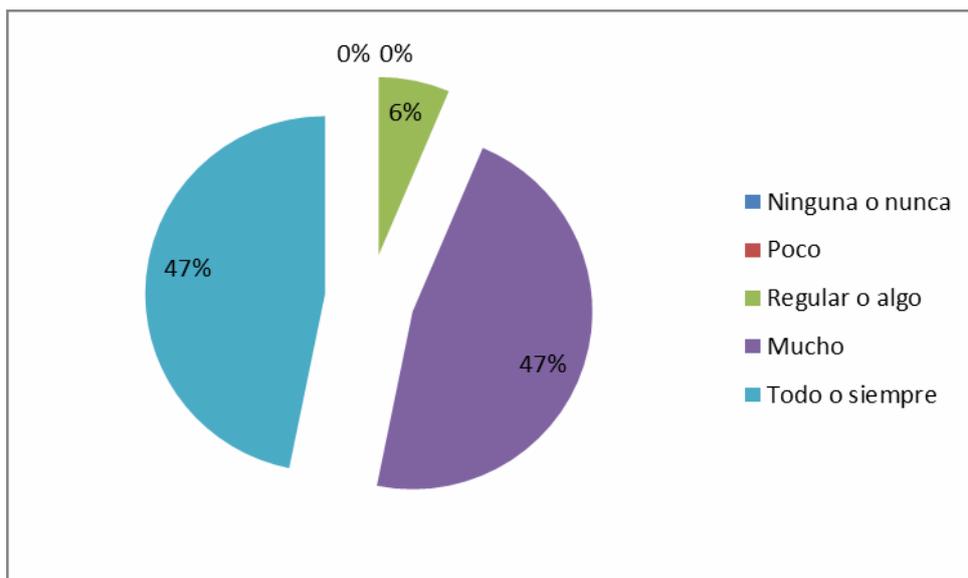


Figura 15. El personal como factor clave para el éxito de la organización

Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 15, se muestra que el 94% de las consultoras se considera un factor clave para el éxito de la organización en un nivel muy alto y alto, y solamente el 6% perciben este indicador en un nivel regular. Estos resultados son bastante buenos, pero de todas maneras es necesario reforzar periódicamente este aspecto actitudinal entre todas las colaboradoras.

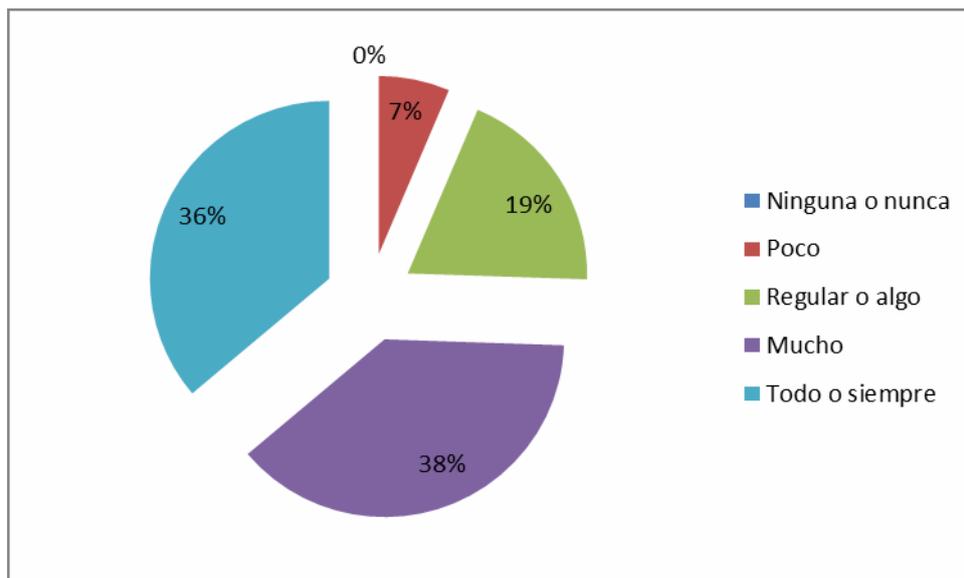


Figura 16. Los trabajadores tienen oportunidad de tomar decisiones.
Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 16, el 74% de las consultoras de la empresa considera que tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad en un nivel muy alto y alto. De otro lado, se observa que existe un 26% que perciben este indicador en un nivel medio bajo.

Según lo comentado por la gerente de la zona Lambayeque, a nivel exploratorio, la empresa como parte de sus políticas y valores busca que todos los colaboradores se involucren y tomen decisiones en tareas de responsabilidad. Es por esta razón, que es preocupante que aproximadamente la cuarta parte de las consultoras sienta que sus oportunidades de tomar decisiones en tareas de responsabilidad son regulares o pocas, de acuerdo a lo indicado por la misma funcionaria. Es necesario generar una propuesta de mejora de este indicador, con la finalidad de lograr un clima organizacional óptimo.

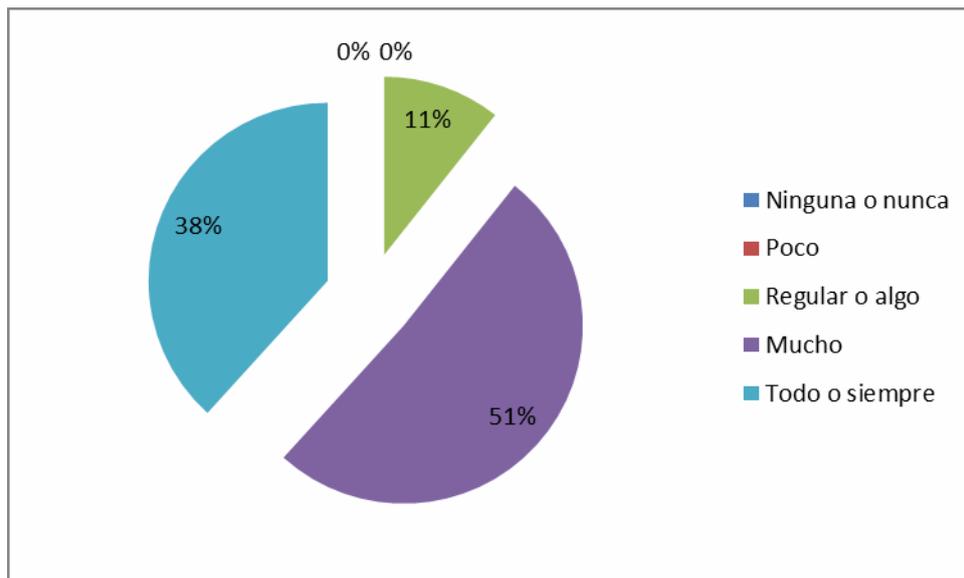


Figura 17. Compromiso con la organización.

Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 17, se observa que el 38% de las consultoras están comprometidos con la organización en un nivel muy alto, mientras que el 51% sienten que su compromiso es alto. Por último, se considera un poco preocupante que el 11% de las consultoras perciban que su nivel de compromiso es regular.

Para la empresa, tener en la zona Lambayeque aproximadamente 60 consultoras con un nivel de compromiso regular, es preocupante. De acuerdo a lo conversado con la gerente de zona, siempre a nivel exploratorio, comentó que esa cantidad corresponde a las consultoras que tienen poco tiempo en la organización.

Pero, para ella no es excusa, sino que se está realizando un proceso de inducción que necesita mejorarse, no solo para que esas consultoras que sienten un regular compromiso llegue a ser el óptimo; sino también para las que sienten que se encuentra en un nivel alto, de tal forma que se llegue a la excelencia, en total consonancia con los valores de la organización, expresó de manera enfática la gerente de zona entrevistada.

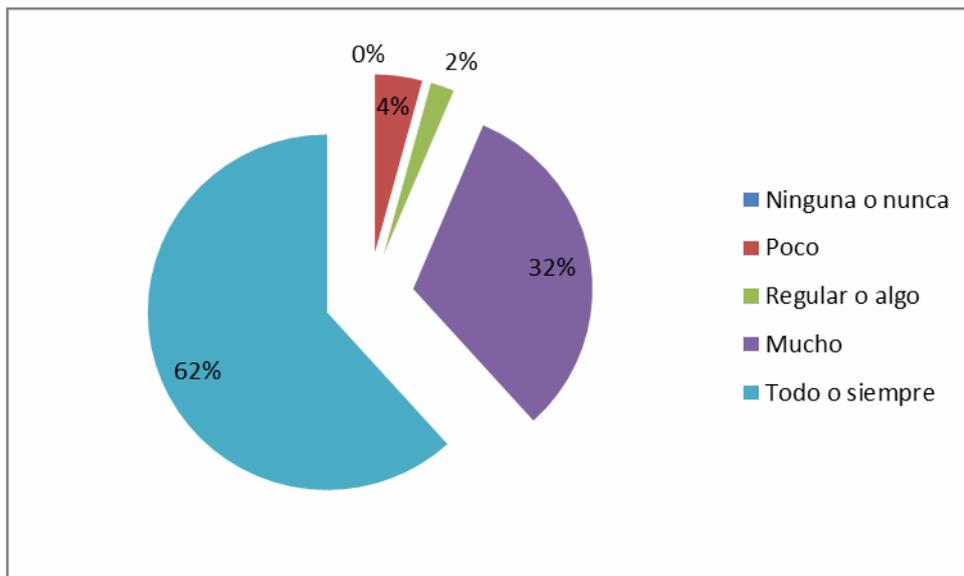


Figura 18. El grupo de trabajo y su función como un equipo bien integrado

Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 18, se observa que el 94% de las consultoras perciben que su grupo de trabajo funciona como un equipo bien integrado a un nivel muy alto y alto, mientras que el 6% indica que se encuentra en un nivel bajo con una leve tendencia a ser regular. Este último porcentaje se debe a que son consultoras que recién se han incorporado a la organización, según lo comentado por la gerente de zona.

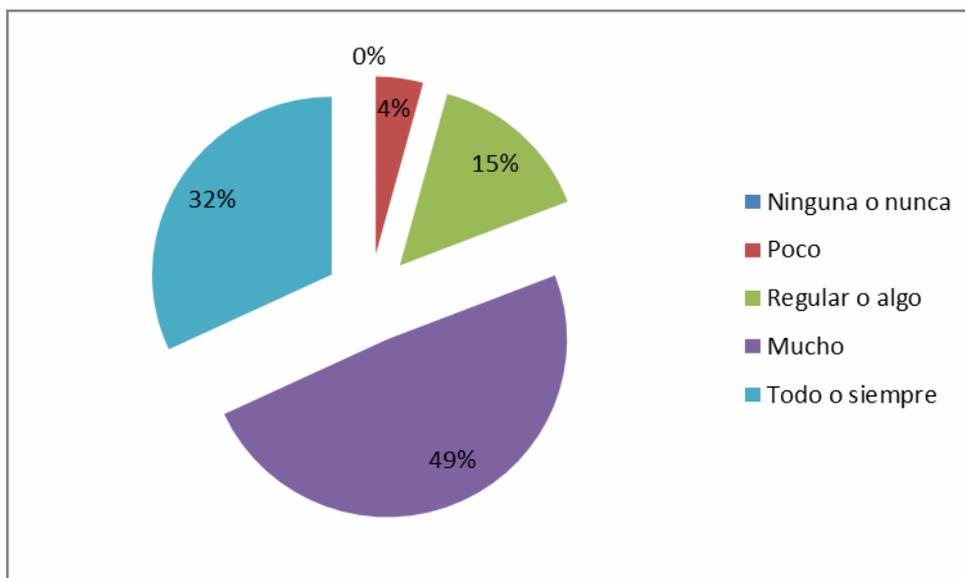


Figura 19. Las responsabilidades del puesto y su clara definición
Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 19, se observa que el 32% de las consultoras perciben que las responsabilidades del puesto están claramente definidas a un nivel muy alto, mientras que el 49% lo percibe a un nivel alto. Es interesante observar que el 15% considere que este indicador se encuentre en un nivel regular y el 4% nos dicen que lo perciben como bajo.

Como se puede apreciar este indicador no se encuentra en un nivel totalmente óptimo, y es más, el 19% de consultoras los percibe en un nivel medio bajo. Es necesario generar una propuesta de mejora de los documentos de gestión, referidos al nivel de responsabilidad en cada puesto de trabajo, que tal vez no es entendido claramente por las consultoras de la zona de Lambayeque, comentó la gerente entrevistada.

La información antes mencionada fue corroborada mediante entrevistas exploratoria realizadas a las consultoras de la empresa, al momento de la ejecución de la presente encuesta, en donde comentaron casi 100 de ellas, que no entendieron bien sus responsabilidades, generalmente porque no se preocuparon por saber al detalle lo que necesitaban hacer en la empresa o porque son consultoras nuevas y todavía no conocen todos los aspectos de su trabajo.

Se considera que es necesario trabajar en mejorar la percepción de este indicador, para que el clima organizacional desarrolle una clara tendencia a ser óptimo.

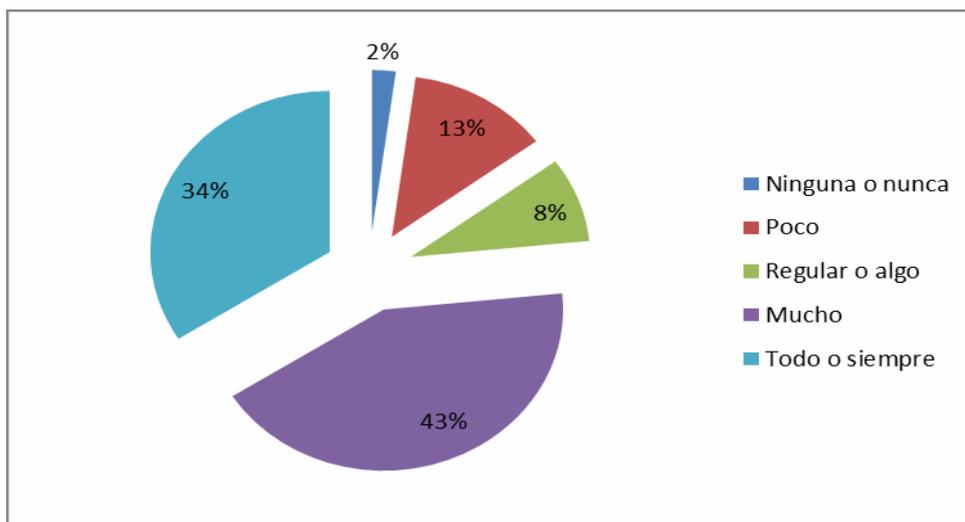


Figura 20. La interacción con personas de mayor jerarquía
Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 20, el 77% de las consultoras de la empresa perciben que es posible la interacción con personas de mayor jerarquía en la organización a un nivel muy alto y alto, mientras que un 23% lo perciben a un nivel bajo con una tendencia a medio.

En este indicador, se observa con preocupación que casi la cuarta parte del personal considera que la interacción con sus superiores no es la adecuada. Inclusive existe un 2% de las consultoras que perciben que no existe interrelación. Esta situación preocupó mucho a la gerente de zona, que comentó que si bien es cierto este porcentaje puede corresponder a la nuevas consultoras, pero de todas maneras siente que es necesario trabajar con las supervisoras para que mejoren sus habilidades sociales y comunicación asertiva, pues ellas son las que necesitan dar el ejemplo y formar a su gente es este aspecto.

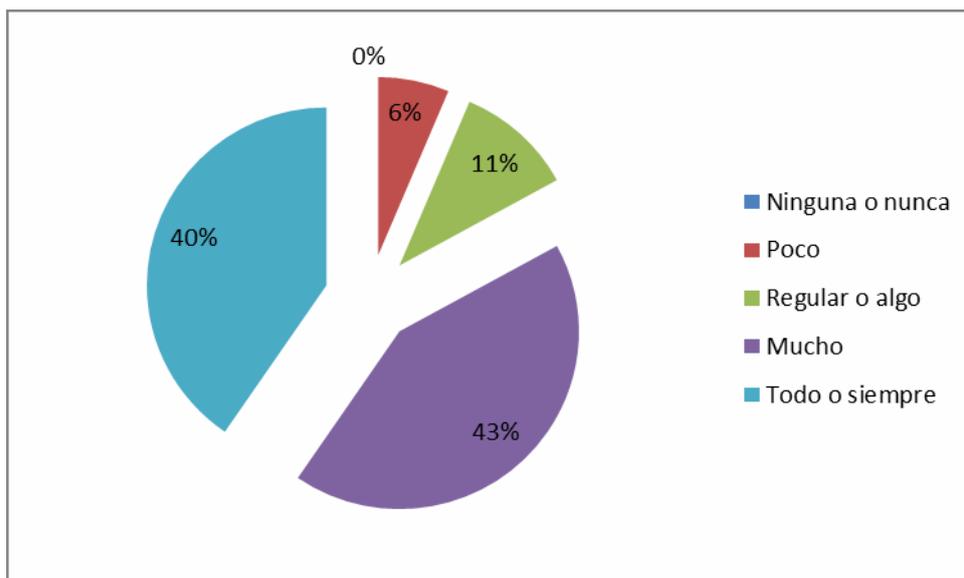


Figura 21. Manejo de los obstáculos por parte de la empresa
Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 21, se muestra que el 83% de las consultoras perciben que en la empresa se afrontan y superan los obstáculos a un nivel muy alto y alto, un 11% consideran que se encuentra a un nivel regular y el 6% la perciben como baja.

Es positivo que la mayoría de las consultoras perciban que la empresa sepa afrontar y superar los obstáculos que se le presentan a un nivel muy alto y alto, pero existe un 17% que consideran lo contrario y sobre este porcentaje se necesita trabajar para que esta percepción cambie.

La gerente de la zona Lambayeque nos comentó a nivel exploratorio, que es necesario revertir la situación antes mencionada, preparando actitudinalmente a las supervisoras para que enfrenten con mayor entereza los problemas que se les presenten en su actividad diaria, de tal forma que las consultoras las perciban como personas decididas, emprendedoras y luchadoras, es decir que desarrollen en ellas nuevas formas de “ser” que le sumen a su vida, en otras palabras, prepararlas para asumir retos y luchen por alcanzarlos a un nivel óptimo, siempre con la participación e involucramiento de las colaboradoras que trabajan con ellas.

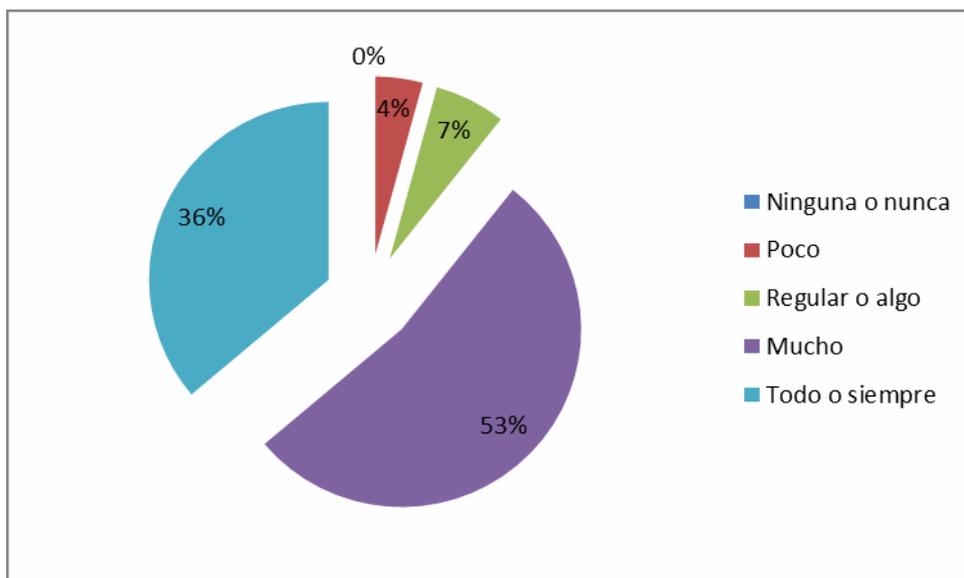


Figura 22. Definición clara de los objetivos del trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 22, el 89% de las consultoras de la empresa perciben que los objetivos del trabajo están claramente definidos en un nivel muy alto y alto, mientras que un 11% sienten que este indicador se encuentra en un nivel medio bajo.

Según el comentario de la gerente de la zona Lambayeque, siempre a nivel exploratorio, los objetivos de la empresa están claramente definidos, pero percibe que las supervisoras no los están comunicando bien a las colaboradoras que se encuentran a su cargo, ya sea que tengan tiempo laborando en la empresa o recién ingresantes a la organización. Esto fue corroborado por casi la quinta parte de las consultoras, que fueron entrevistadas a nivel exploratorio al momento de la ejecución de la presente encuesta.

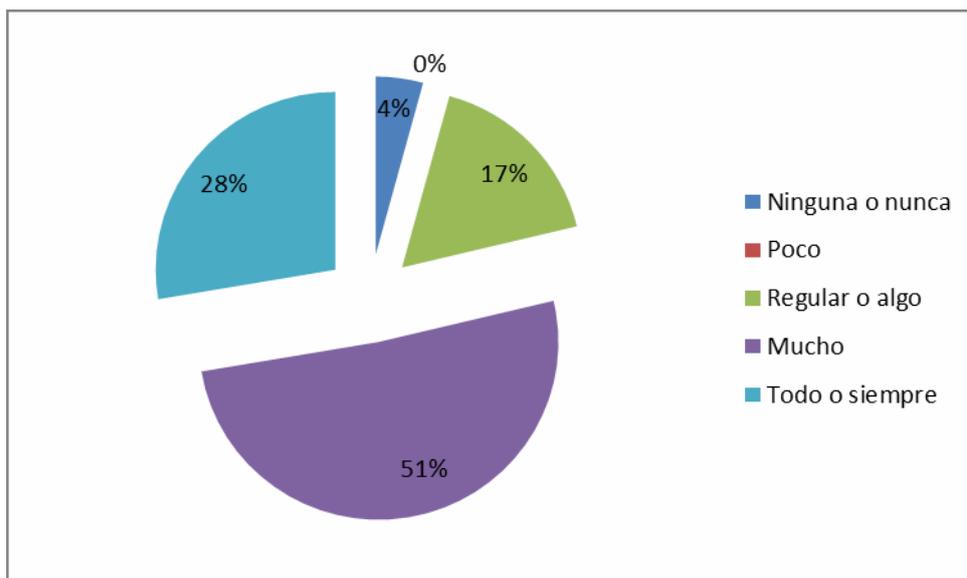


Figura 23. Relación de los objetivos del trabajo con la visión de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 23, se observa que el 79% de las consultoras que laboran en la empresa perciben que los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la organización en un nivel muy alto y alto, el 17% indican que se encuentra en un nivel regular y el 4% perciben que no existe relación.

Como se puede observar, estos resultados guardan relación con el indicador anterior, pues si un grupo de consultoras no tienen claro sus objetivos de trabajo, los cuales están estrechamente relacionados con los de la organización, menos van a tener claro su relación con la visión de la misma.

De otro lado, casi la quinta parte de las consultoras comentaron, siempre a nivel exploratorio, que no tienen muy clara la visión de la empresa, situación que corrobora la baja relación que existe entre ésta y los objetivos de trabajo, por parte del 21% de las consultoras de la empresa.

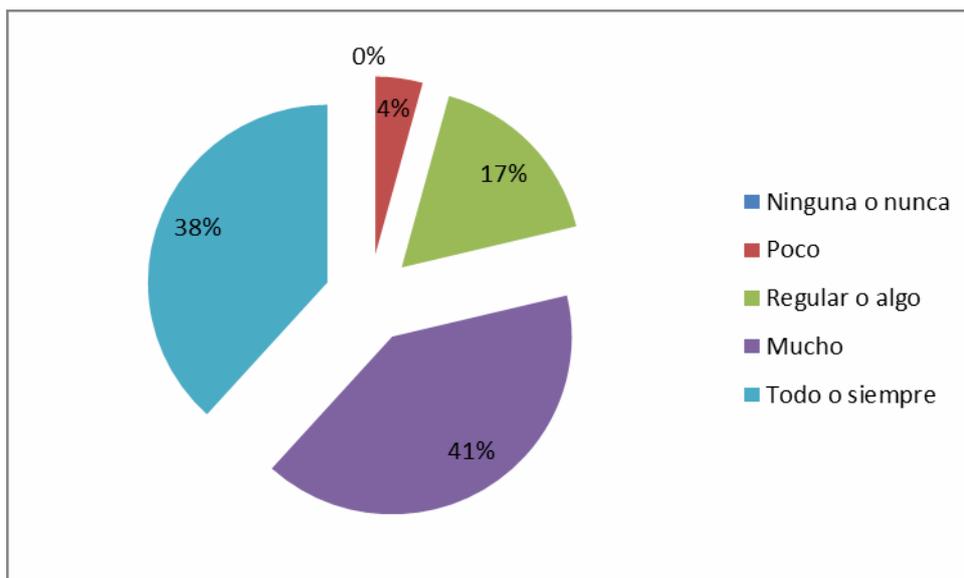


Figura 24. Definición de misión, visión y valores
Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 24, un 79% de las consultoras consideran que hay una clara definición de la visión, misión y los valores en la institución en un nivel muy alto y alto, mientras el 21% considera que se encuentra en un nivel medio bajo.

Por lo que se puede ver que existe coherencia con los resultados del indicador anteriormente analizado, pues justamente el mismo porcentaje de consultoras que no tienen una clara definición de la visión de la empresa, tampoco le encuentran relación a esta con los objetivos de trabajo que les plantean la organización.

Se puede concluir que es necesario interiorizar la visión de la empresa entre todas las consultoras, con un esfuerzo mayor para aproximadamente la quinta parte de ellas que tienen una confusión al respecto, especialmente en cuanto a la relación con sus objetivos laborales.

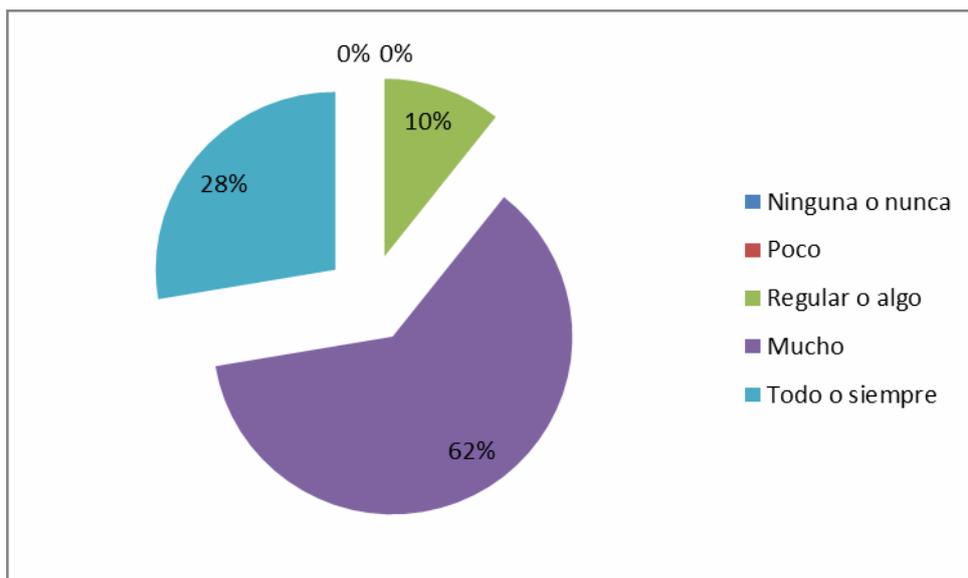
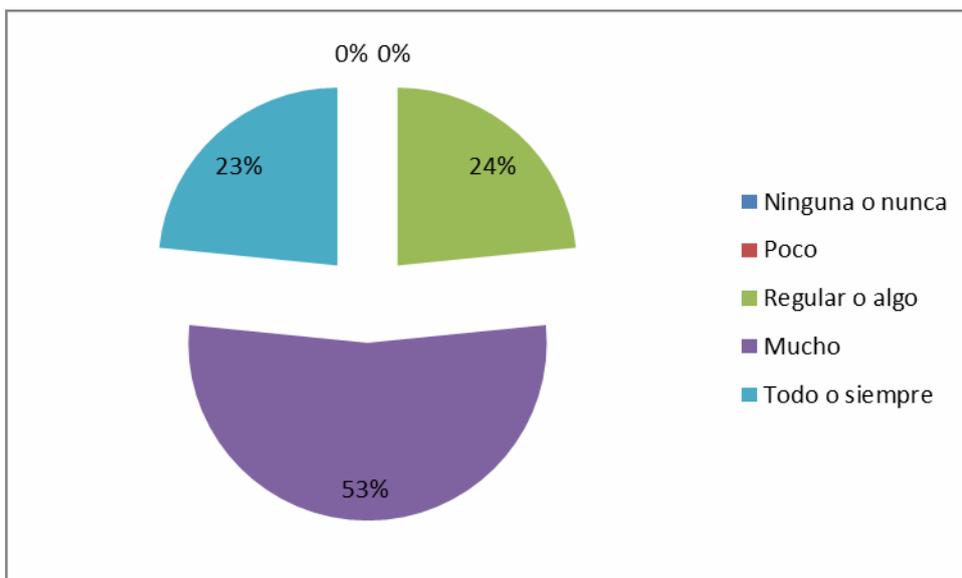


Figura 25. El trabajo en función a métodos y planes establecidos
Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 25, se observa que el 90% de las consultoras perciben que el trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos en un nivel muy alto y alto, mientras que el 10% lo perciben como regular. Se puede ver que los resultados son positivos, aunque no óptimos, por lo que sería conveniente reforzar esta percepción especialmente entre las que no lo tienen muy claro.



*Figura 26. Colaboración entre el personal de diversas oficinas.
Fuente: Elaboración propia.*

Según la Figura 26, se observa que el 76% de las consultoras perciben que existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas en un nivel muy alto y alto y 24% perciben que está en un nivel regular.

En entrevistas exploratorias realizadas a las consultoras al momento del desarrollo de la presente encuesta, comentaron que a veces no tienen mucha colaboración del área de despacho de los productos, pues en varias oportunidades no llegan ni en la cantidad solicitada, ni puntualmente; a pesar de haber realizado las coordinaciones a través de las supervisoras. Esto les genera incomodidad y les perjudica en su trabajo. Felizmente esta situación ocurre pocas veces, y es por esto que solo el 10% de ellas califica como regular este indicador.

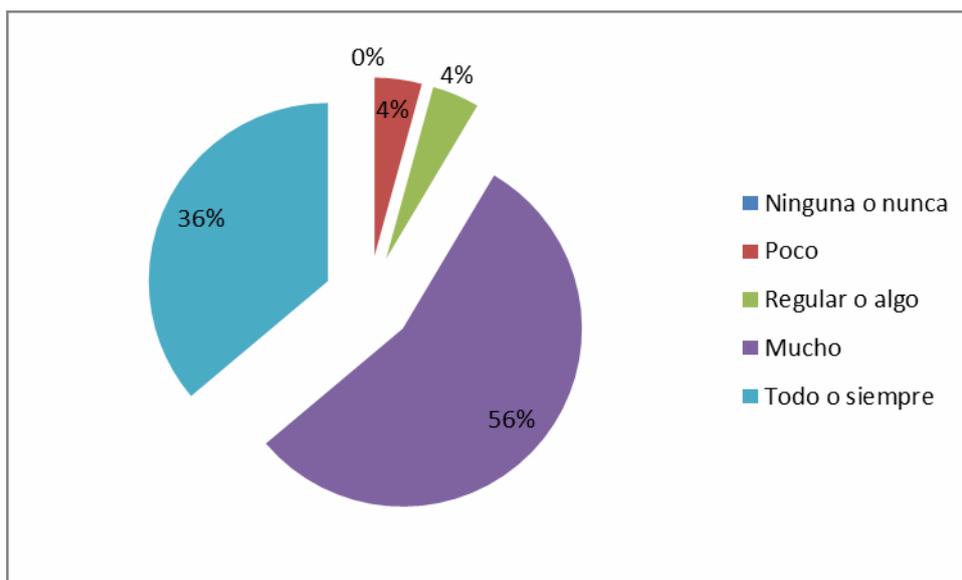


Figura 27. Trato justo en la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 27, se observa que el 92% de las consultoras que laboran en la empresa consideran que existe un trato justo en la empresa en un nivel muy alto y alto, mientras que el 8% considera que es regular-bajo. Como se aprecia, la situación de los indicadores analizados dentro de la presente dimensión se refleja en los resultados encontrados en este, en el que casi 24 consultoras consideran que el trato en la empresa es regular e igual número considera que es un poco malo.

4.1.3. Supervisión

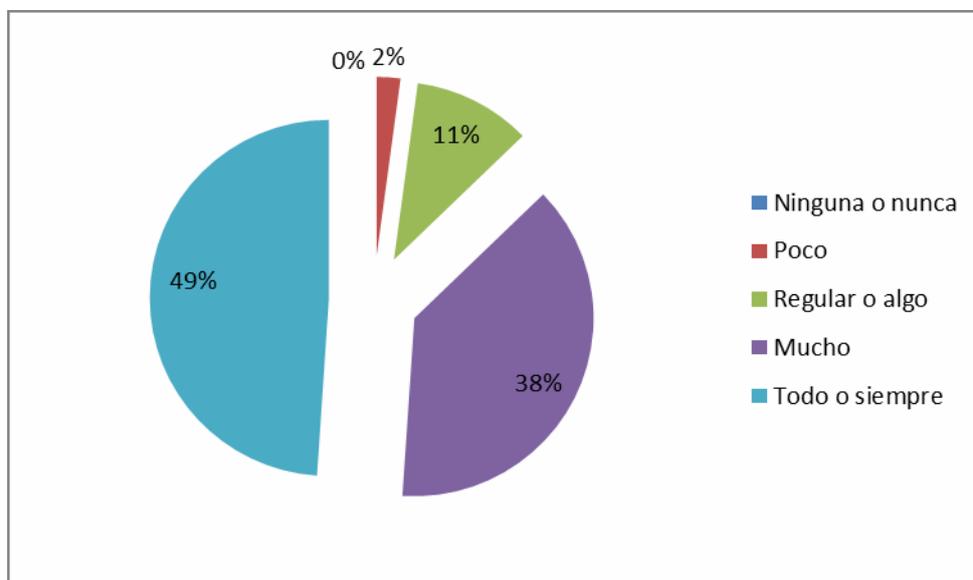


Figura 28. El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos
Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 28, se puede observar que el 87% de las consultoras perciben que la supervisora brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan en un nivel muy alto y alto, mientras que el 13% expresaron que esto ocurre a nivel medio bajo.

Se observa como dato relevante, que hay un 13% de consultoras que consideran que sus supervisoras no les brindan el apoyo para superar los obstáculos que se presentan en su labor diaria, lo cual es un poco preocupante para la organización. Mediante una entrevista exploratoria realizada a la gerente de la zona Lambayeque, comentó que por la naturaleza del trabajo que realizan las consultoras, este indicador necesita encontrarse en un nivel óptimo, pues ellas necesitan de todo el apoyo y la motivación necesaria para cerrar las ventas de sus productos. Es por esta razón que la gerente necesita contar con supervisoras que formen a sus consultoras, que las motiven y le generen satisfacción laboral a cada una de ellas, pues es el éxito de la empresa, nos comentó.

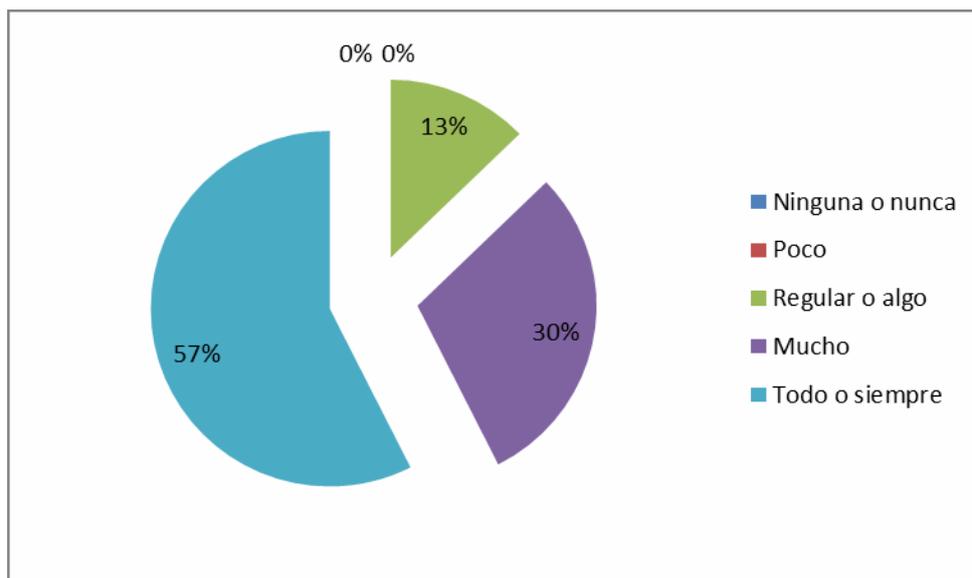


Figura 29. Interés de la supervisora por el éxito del empleado
Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 29, se observa que el 87% de las consultoras perciben que sus superiores se interesan por el éxito de ellas en un nivel muy alto y alto, mientras que el 13% considera que está en un nivel medio o regular.

Como se puede ver en este indicador, los resultados son coherentes con el anterior, pues igual porcentaje de consultoras sienten que su supervisora tiene un interés regular por el éxito de las colaboradoras a su cargo, con respecto a la percepción del apoyo que le brinda para superar los obstáculos en su actividad laboral. Esto es relevante porque existe una relación directa entre ambos indicadores.

Es necesario desarrollar las habilidades necesarias en las personas que dirigen a las consultoras, para que sientan un interés sincero por los logros de las chicas a su cargo, pues no se trata de fingir sino de generar esa forma de “Ser” para alcanzar el impacto necesario en las colaboradoras a su cargo y por consiguiente, sea alta la probabilidad de incrementar la productividad de la zona de Lambayeque.

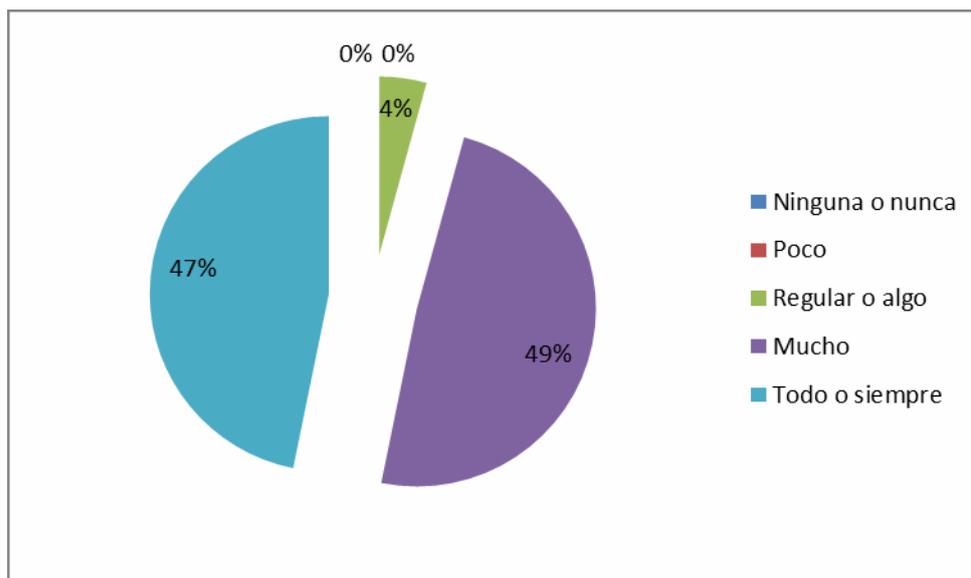


Figura 30. Evaluación laboral como apoyo para mejorar la tarea
Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 30, se observa que un 96% de consultoras perciben que la evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea en un nivel muy alto y alto, mientras que el 33% consideran que se encuentra en un nivel regular. Este resultado es positivo, pues casi todas las consultoras valoran el proceso de evaluación de desempeño como parte de su proceso de mejora continua individual.

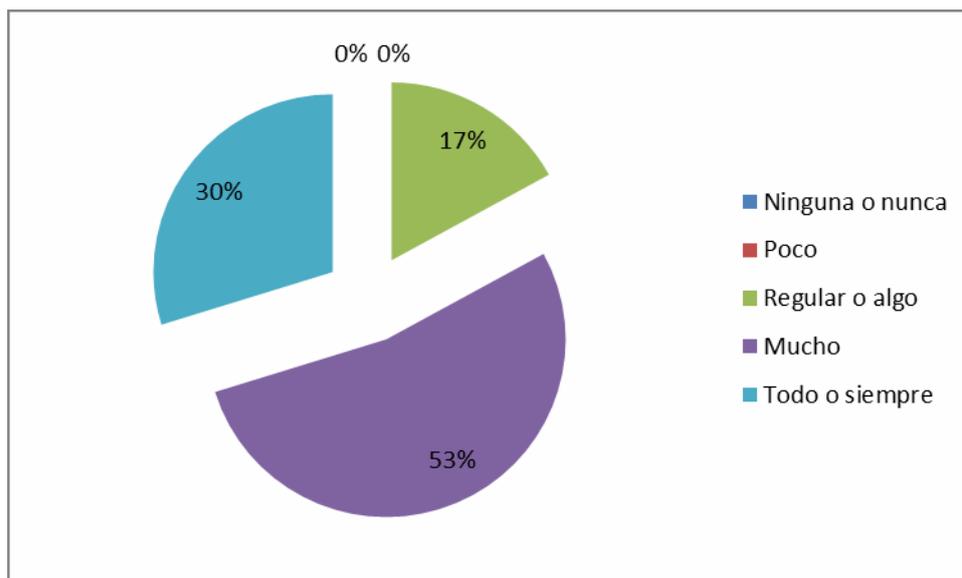


Figura 31. Valoración de los altos niveles de desempeño
Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 31, se aprecia que el 83% de las consultoras de la empresa consideran que en la organización se valora los altos niveles de desempeño en un nivel muy alto y alto, el 17% indicó que lo percibe en un nivel regular.

Los resultados encontrados en este indicador son igualmente positivos, pero no se puede dejar pasar el hecho que existe un 17% de consultoras que consideran que existe una valoración regular en caso de lograr un alto desempeño. Esta situación necesita mejorarse con la finalidad de elevar el nivel motivacional y la satisfacción laboral de las consultoras de la empresa, según comentó la gerente zonal de Lambayeque a nivel exploratorio.

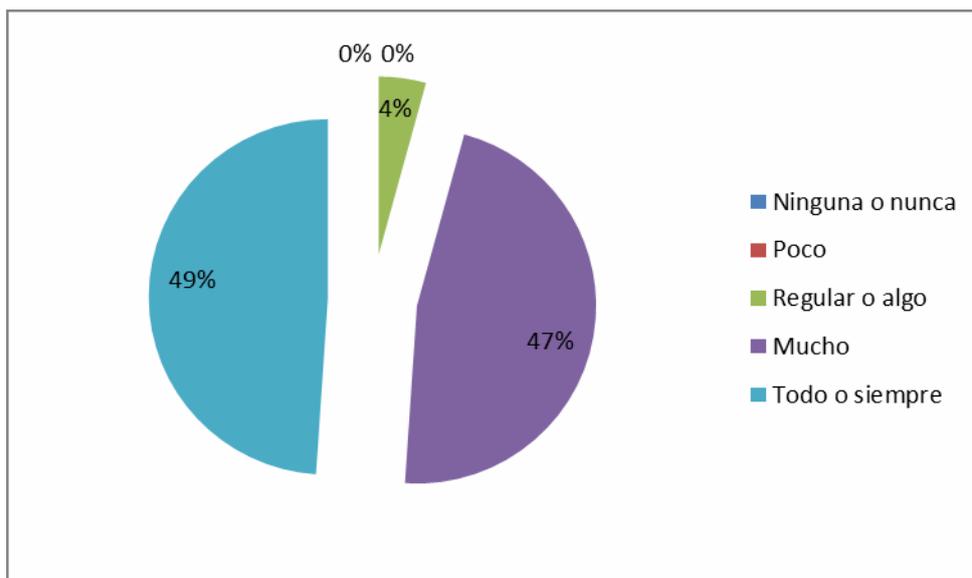


Figura 32. Las supervisoras expresan reconocimiento por los logros.
Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 32, se puede ver que el 96% de las consultoras consideran que las supervisoras expresan su reconocimiento por los logros de las colaboradoras a su cargo, en un nivel muy alto y alto; y solo el 4% percibe que se encuentra en un nivel regular.

Como se ve en este indicador, las consultoras perciben el hecho que sus supervisoras sí les reconocen los logros alcanzados por ellas, lo cual es positivo y se va a convertir en la base para que ese 17% de colaboradoras que perciben que la empresa no valora los altos niveles de desempeño, comiencen a cambiar de opinión.

Es necesario que se genere una propuesta que enlace estos dos indicadores, de tal manera que las consultoras tengan en claro que las supervisoras reconocen sus logros y a la vez significa que la empresa valora el hecho que tengas un alto desempeño.

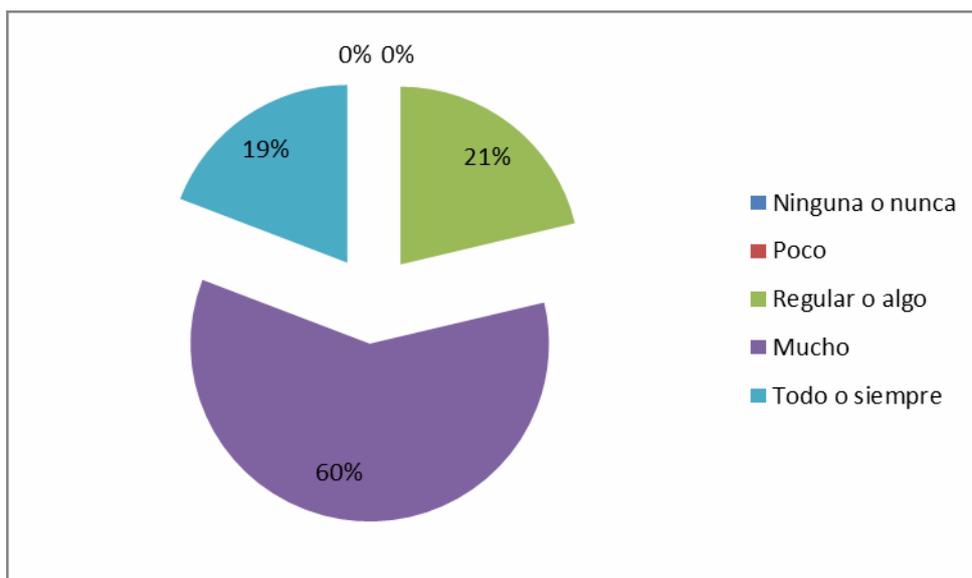


Figura 33. Disposición de un sistema para el seguimiento de las actividades

Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 33, se observa que el 79% de las consultoras de la empresa perciben que se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades en un nivel muy alto y alto, mientras que el 21% perciben que está a nivel medio o regular.

Se puede observar en el presente indicador, que existe aproximadamente una quinta parte de consultoras que considera que el sistema de seguimiento y control que se dispone en la empresa es regular, situación que se necesita mejorar, pues si las colaboradoras no sienten que les están evaluando el desempeño adecuadamente, ellas no van a tener claro si la retroalimentación recibida es la necesaria para mejorar la calidad de su trabajo, lo cual es valorado por la mayoría de las consultoras según los resultados mostrados en la Figura 30.

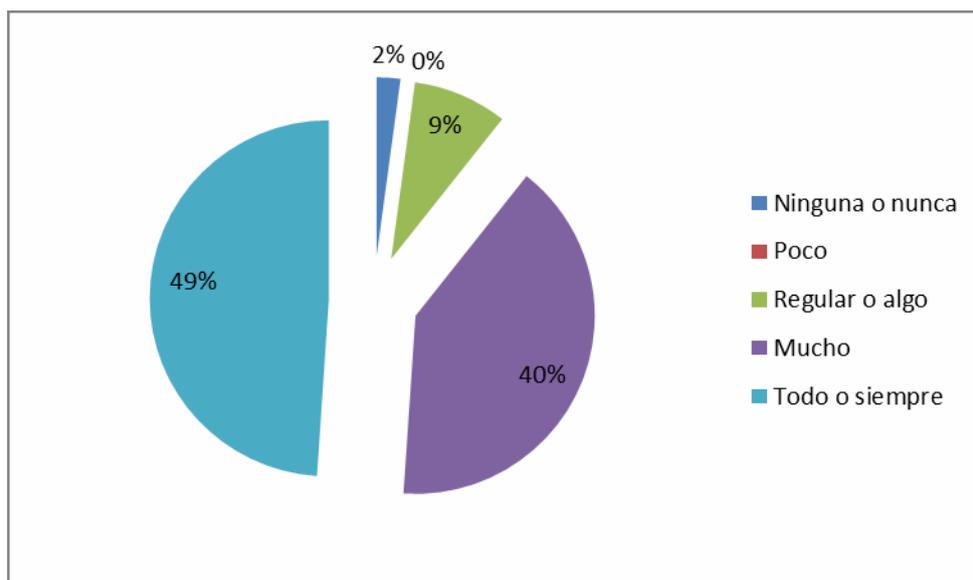


Figura 34. El supervisor escucha los planteamientos del personal
Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 34, se observa que el 89% de las colaboradoras perciben que la supervisora escucha los planteamientos que se le hacen en un nivel muy alto y alto, el 9% perciben que es regular y un 2% no perciben que la supervisora escuche de los planteamientos que se le hacen. Es necesario entrenar a las supervisoras de la empresa de manera continua, especialmente en el desarrollo de habilidades sociales relacionadas con la generación de una comunicación asertiva.

4.1.4. Comunicación

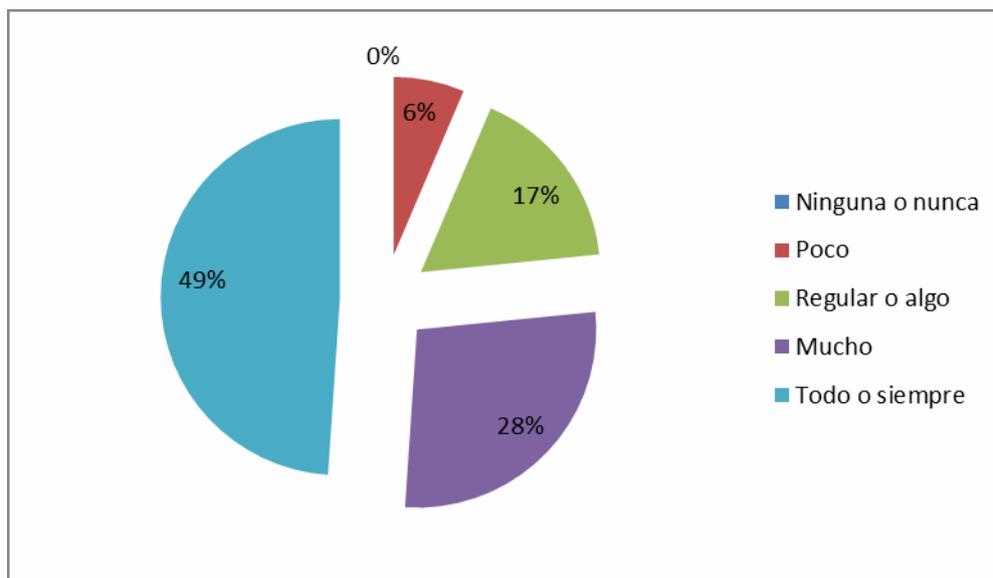


Figura 35. Disposición de información necesaria para cumplir con el trabajo

Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 35, el 77% de las consultoras consideran que se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo en un nivel muy alto y alto, el 17% considera que es regular y el 6% considera que es bajo es decir que casi no se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.

Se observa que el 23% de consultoras percibe que la cantidad de información que dispone para cumplir con su trabajo es regular con una tendencia a ser baja. Este aspecto es un poco preocupante, pues, por la naturaleza de su trabajo, es necesario que las colaboradoras cuenten con los datos necesarios con respecto de las promociones, artículos disponibles, así como en cuanto a las fechas de entrega de los productos.

A nivel exploratorio, las consultoras comentaron que a veces no disponen de la información necesaria, pues sus supervisoras no se les transmiten de manera clara o simplemente no se comunican con ellas. También comentaron que esta situación no ocurre siempre, pero quisieran que no suceda en ninguna de las oportunidades en las que realizan pedidos.

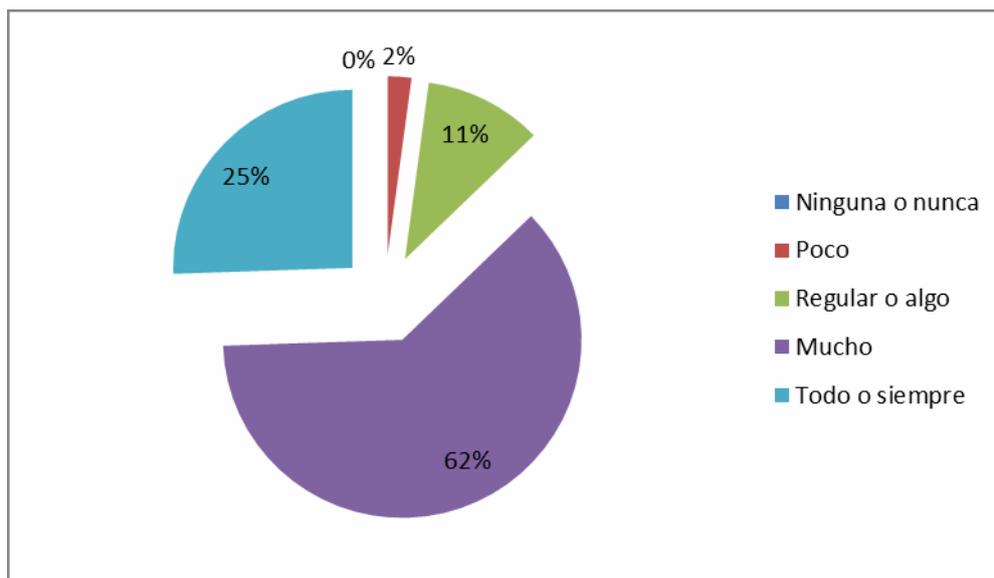


Figura 36. Fluidez de la información en la oficina

Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 36, se puede ver que el 87% de las consultoras de la empresa consideran que en su oficina, la información fluye adecuadamente en un nivel muy alto y alto, mientras que el 13% lo perciben como regular con una leve tendencia a ser bajo.

Como se observa en este indicador, existe una coherencia con el anterior, pues existen 76 consultoras que refieren que la información fluye de manera regular e inclusive mencionan cierto nivel de insuficiencia, lo cual fue corroborado mediante entrevistas exploratorias realizadas a momento de la ejecución de la presente encuesta. En base a esto se considera que es necesario generar una propuesta de mejora de la fluidez de la información, tanto ascendente como descendente en la zona Lambayeque.

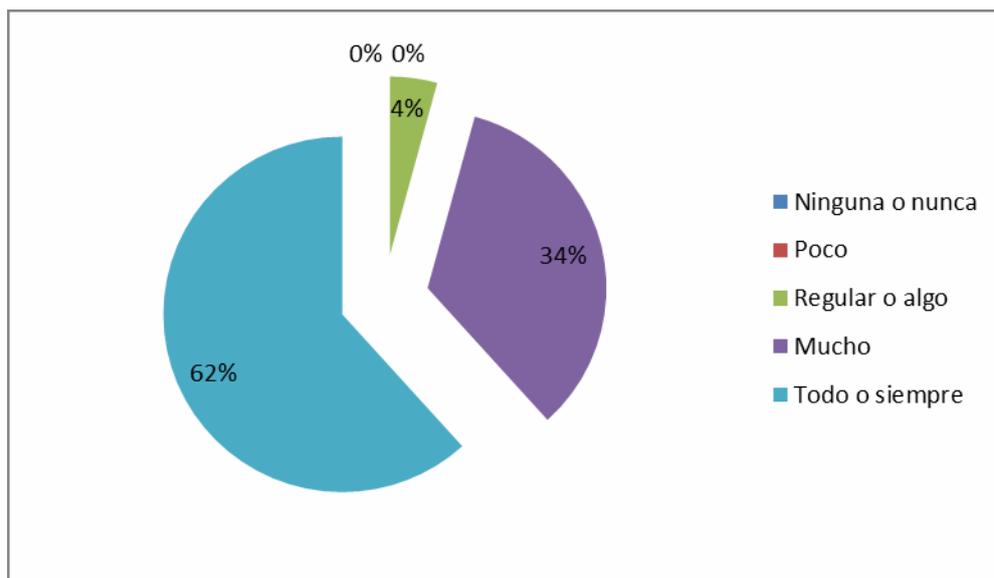


Figura 37. Relación armoniosa en los grupos de trabajo.
Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 37, se observa que el 96% de las consultoras que laboran en la empresa consideran que en los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa en un nivel muy alto y alto, mientras que el 4% considera que está a un nivel regular.

Estos resultados son bastante positivos, pues facilitan cualquier propuesta de mejora de la fluidez de la información, la cual será orientada hacia sus objetivos de trabajo y por supuesto a los de la organización.

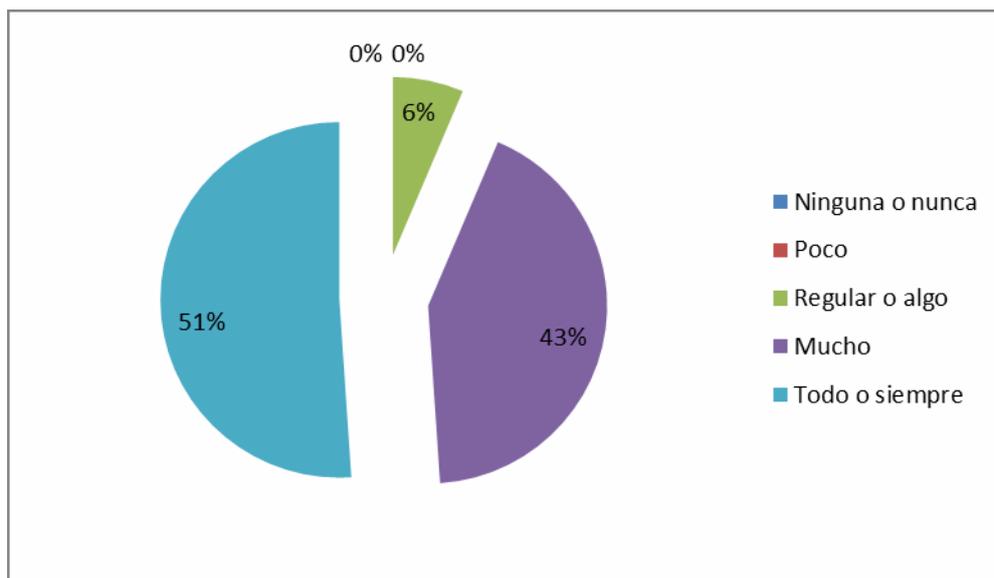


Figura 38. Existencia de suficientes canales de comunicación
Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 38, se puede observar que el 94% de las consultoras consideran que existen suficientes canales de comunicación en un nivel muy alto y alto, mientras que el 6% considera que están en un nivel regular. Estos resultados encontrados también resultan ser positivos, pues si bien es cierto la información no fluye a nivel óptimo en toda la organización, el hecho que las colaboradoras perciban que si existen los canales de comunicación suficientes y que haya un relación armoniosa entre los grupos de trabajo, sientan las bases para poder implementar un plan de mejora de la circulación de la información, llevándola a un nivel óptimo a lo largo de la empresa.

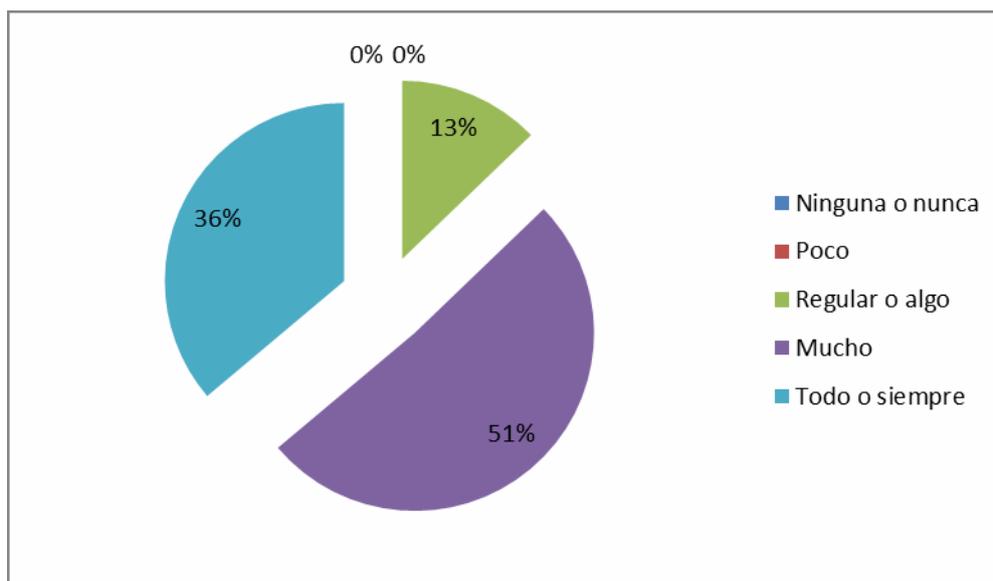


Figura 39. La organización fomenta y promueve la comunicación interna

Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 39, el 86% de las consultoras consideran que la empresa fomenta y promueve la comunicación interna en un nivel muy alto y alto, mientras que el 13% considera que está a nivel regular.

Los resultados presentados muestran que si bien es cierto la mayoría de las consultoras perciben que la organización si fomenta y promueve la comunicación interna, también es cierto que existe un 13% de colaboradoras que consideran que no lo hacen a un nivel adecuado u óptimo. Por ello, es necesario que la misma organización requiera involucrarse más en este aspecto, generando nuevas políticas y normas que promuevan la comunicación interna hasta llevarla a un nivel de excelencia y por supuesto, entregándole mucha retroalimentación, tanto a sus directivos, como supervisoras y consultoras, según lo comentado por la gerente de zona Lambayeque, siempre a nivel exploratorio.

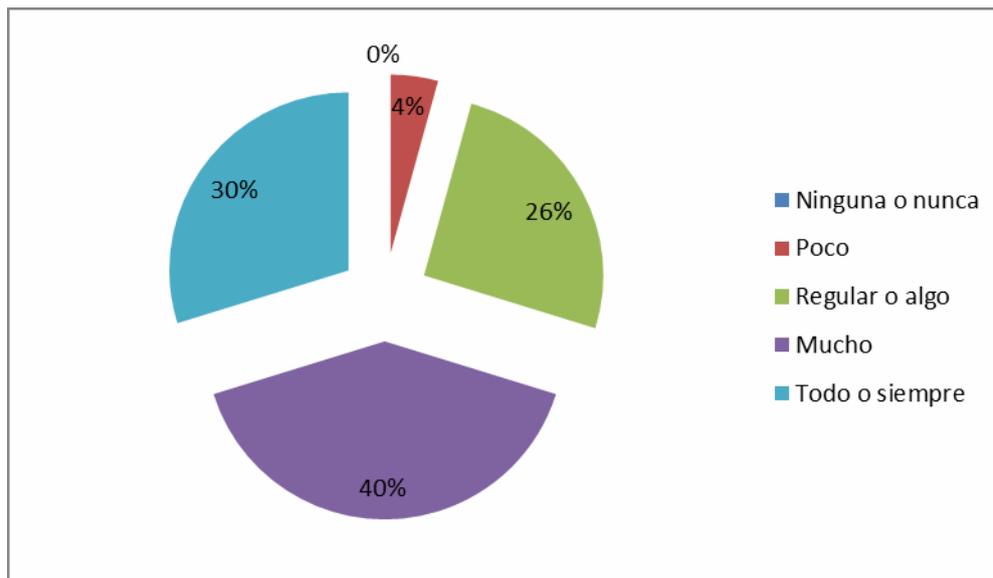


Figura 40. Promoción de la generación de ideas creativas e innovadoras.

Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 40, se puede observar que el 70% de las consultoras perciben que se promueve la generación de ideas creativas e innovadora en un nivel muy alto y alto, el 26% lo perciben como regular y el 4% perciben que casi no se promueve la generación de ideas creativas o innovadora.

Este indicador se encuentra en una buena situación, pero se puede apreciar que casi la tercera parte de las colaboradoras sienten que la empresa promueve las ideas creativas e innovadoras de manera regular, e inclusive con una tendencia a percibirlo como bajo este aspecto. Si se quiere estar en un nivel óptimo, es necesario generar una propuesta de mejora de este indicador, que definitivamente generará un mejor clima organizacional dentro de la empresa.

4.1.5. Condiciones Laborales

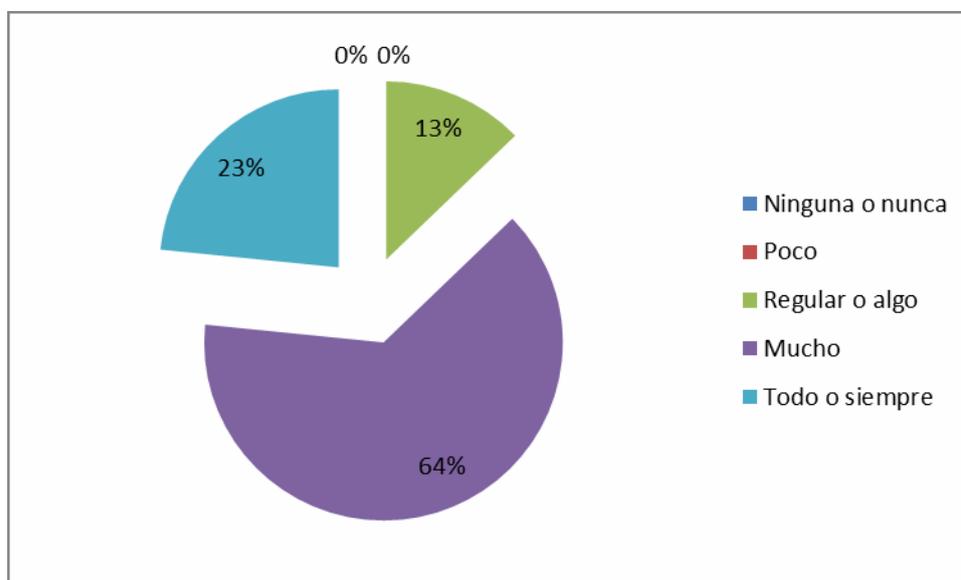


Figura 41. Mejora continua de los métodos de trabajo en la organización

Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 41, se observa que el 87% de las consultoras consideran que en la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo en un nivel muy alto y alto, así mismo el 13% lo perciben a un nivel regular.

Como se ve, la mayoría de las consultoras perciben que la empresa se preocupa por mejorar continuamente los métodos de trabajo dentro de la organización, pero existe un 13% que siente que no lo hace como debería. Es necesario escuchar a las colaboradoras, pues lo más probable es que ellas le entreguen a los directivos nuevas ideas para mejorar los procesos y procedimientos que se utilizan en la empresa, según lo comentado por la gerente de la zona Lambayeque. Se considera que es una buena iniciativa para que este indicador se encuentre en un nivel óptimo.

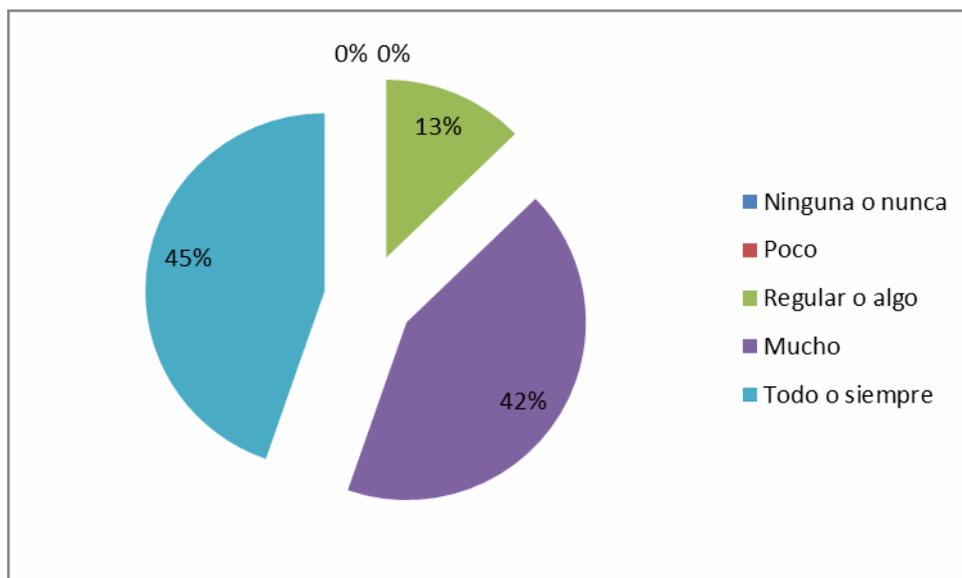


Figura 42. Recepción de la preparación necesaria para realizar el trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 42, se observa que el 87% de las colaboradoras perciben que se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo en un nivel muy alto y alto, mientras que el 13% considera que es regular.

Este indicador también se encuentra en un buen nivel, pero de igual manera existe un 13% de colaboradoras que considera que no reciben la preparación adecuada y que realmente necesitan para realizar sus labores diarias, es decir que la capacitación y entrenamiento que se les ofrecen son regulares.

Es necesario, de igual forma, que la empresa determine su programa anual de capacitación y entrenamiento en base a los resultados de su sistema de evaluación de desempeño, de tal forma que se ataque directamente a las debilidades que puedan presentarse entre las colaboradoras, y a su vez se pueda optimizar el nivel de preparación de las consultoras, mejorando la percepción de ellas con respecto a este indicador.

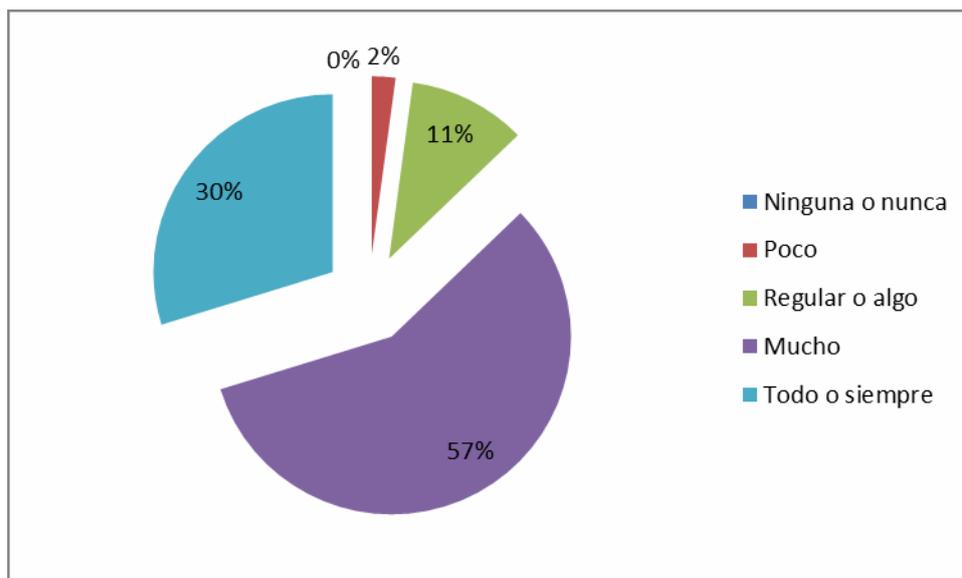


Figura 43. Forma de administración de los recursos
Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 43, el 87% de las consultoras percibe que existe una buena administración de los recursos en un nivel muy alto y alto, el 11% considera que es regular y un 2% considera que casi no existe una buena administración de los recursos. Si bien es cierto el nivel de este indicador es bueno, se considera que es necesario generar un plan de mejora del mismo, de tal manera que se mejore la percepción del 13% de colaboradoras y así lograr un nivel óptimo, en beneficio del clima organizacional de la empresa.

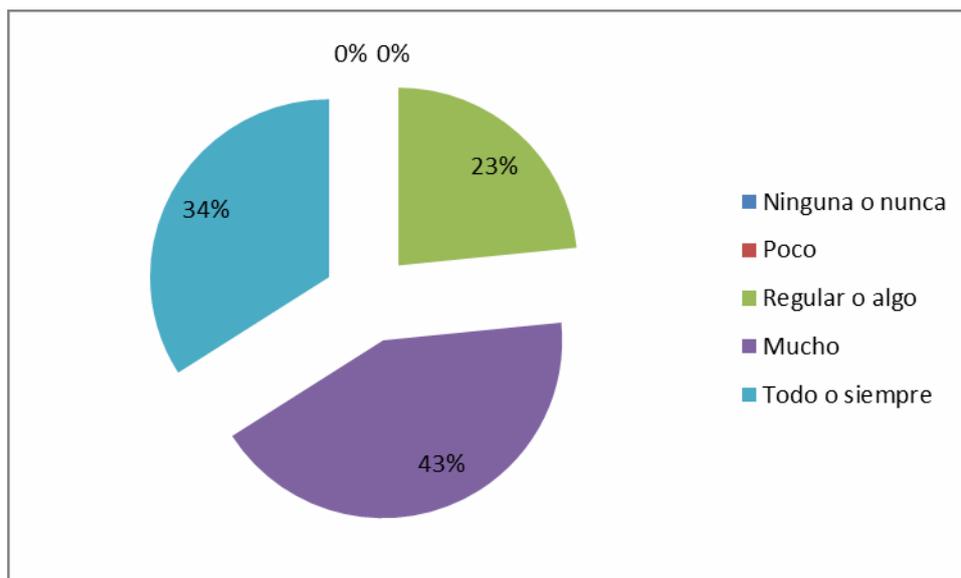


Figura 44. Promoción de la capacitación necesaria
Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 44, se observa que el 77% de las colaboradoras perciben que las supervisoras promueven la capacitación que se necesita en un nivel muy alto y alto, mientras que el 23% consideran que está en un nivel regular.

Si bien es cierto este indicador se encuentra en un buen nivel, estos resultados son coherentes con los anteriormente analizados, en los que el 13% de las consultoras perciben que no reciben por parte de la empresa la preparación suficiente para la realización de sus labores diarias dentro de la organización, pues no sólo es la organización la que necesita realizar esta labor, sino también las supervisoras y casi la quinta parte de las colaboradoras no sienten que lo hacen de manera adecuada.

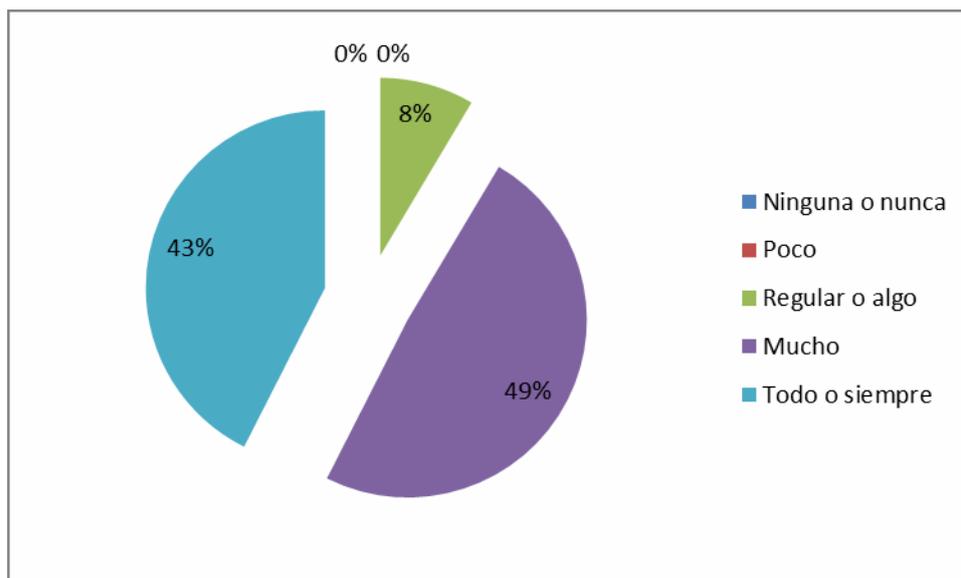


Figura 45. Existencia de normas y procedimientos como guías de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 45, el 92% de las consultoras consideran que existen normas y procedimientos como guías de trabajo en un nivel muy alto y alto, mientras que el 8% lo perciben en un nivel regular. Este resultado implica que si perciben la existencia de procedimientos claros y el porcentaje de colaboradoras que los perciben a nivel regular, según lo comentado por la gerente de zona a nivel exploratorio, es porque son nuevas consultoras.

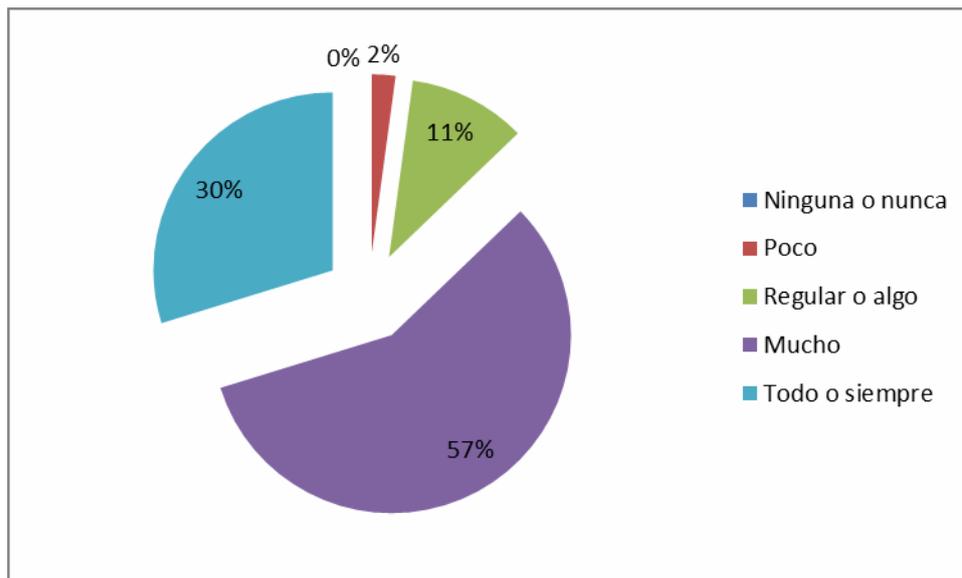


Figura 46. La remuneración en comparación con la de otras organizaciones

Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 46, se puede observar que el 87% de las consultoras perciben que su remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones en un nivel muy alto y alto. Este resultado es positivo para la organización, pues indica que el sistema de compensaciones que utiliza es mejor que las organizaciones del mismo e inclusive de distinto rubro, según comentaron la mayoría de las consultoras, siempre a nivel exploratorio.

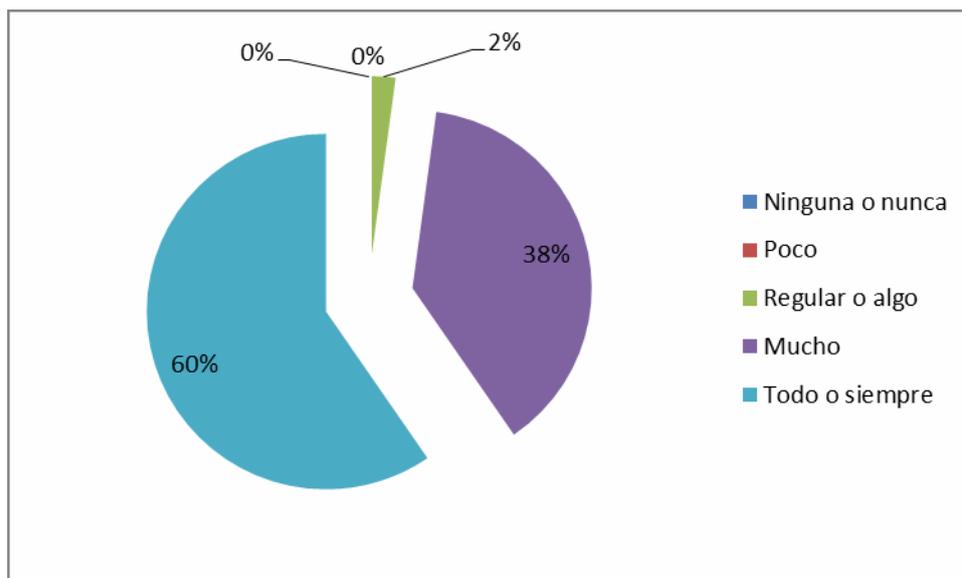


Figura 47. Los productos y servicios de la organización son motivo de orgullo personal

Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 47, se observa que el 98% de las consultoras perciben que los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo personal en un nivel muy alto y alto. Este indicador llega casi a un nivel óptimo, lo cual es importante para la organización, pues las consultoras son conscientes que los productos que venden son de la mejor calidad y eso las enorgullece, según comentaron a nivel exploratorio.

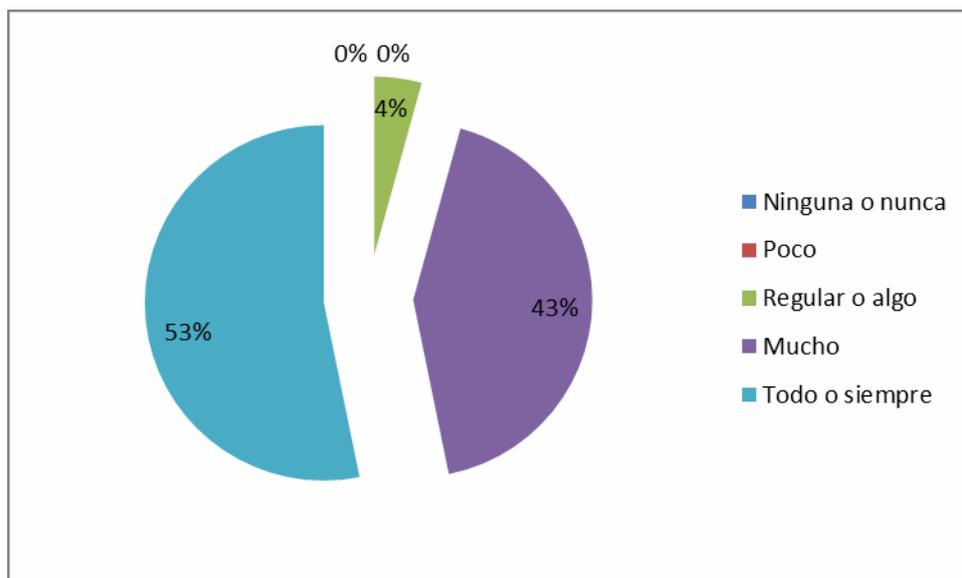


Figura 48. Disposición de tecnología que facilita el trabajo
Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 48, se observa que el 96% de las consultoras de la empresa consideran que se dispone de tecnología que facilita su trabajo en un nivel muy alto y alto.

Según comentaron las consultoras, siempre a nivel exploratorio, que ellas no requieren de mucha tecnología, por ejemplo para hacer sus pedidos e informes, pero la organización si les facilita las computadoras necesarias para realizar sus labores.

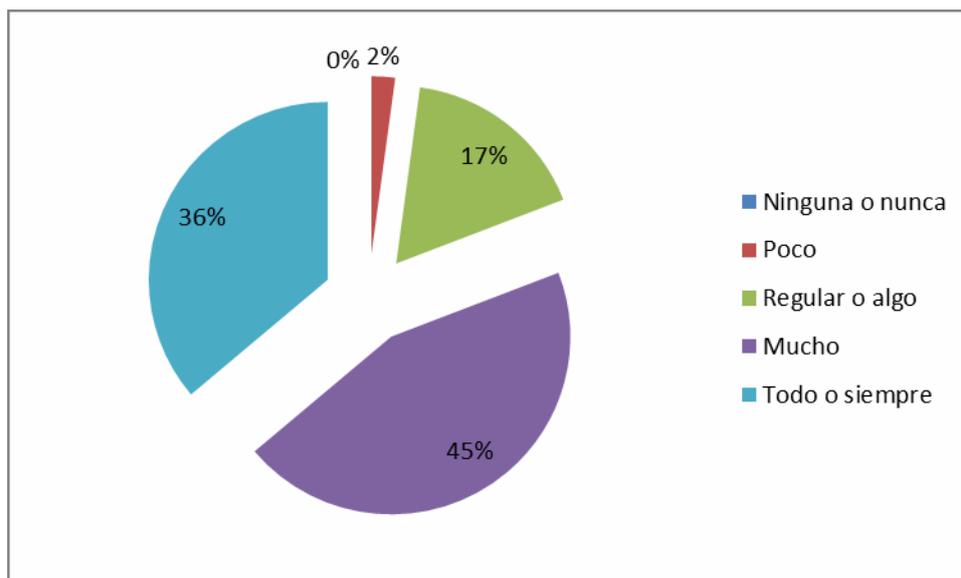


Figura 49. Conocimiento de los avances en otras áreas de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 49, se observa que el 81% de las colaboradoras consideran que se conocen los avances en otras áreas de la organización en un nivel muy alto y alto, el 17% considera que se encuentra en un nivel regular y un 2% considera que casi no se conocen los avances en otras áreas de la organización.

Es necesario que en la organización se socialice eficientemente los avances de las otras áreas de la misma, de tal forma que todos estén enterados de sus éxitos y logros, así como de los fracasos para saber lo que necesitan hacer y lo que no.

Eliminar la incertidumbre, hace que los rumores sean menores y en consecuencia el clima organizacional en una empresa mejora (Amorós, 2007).

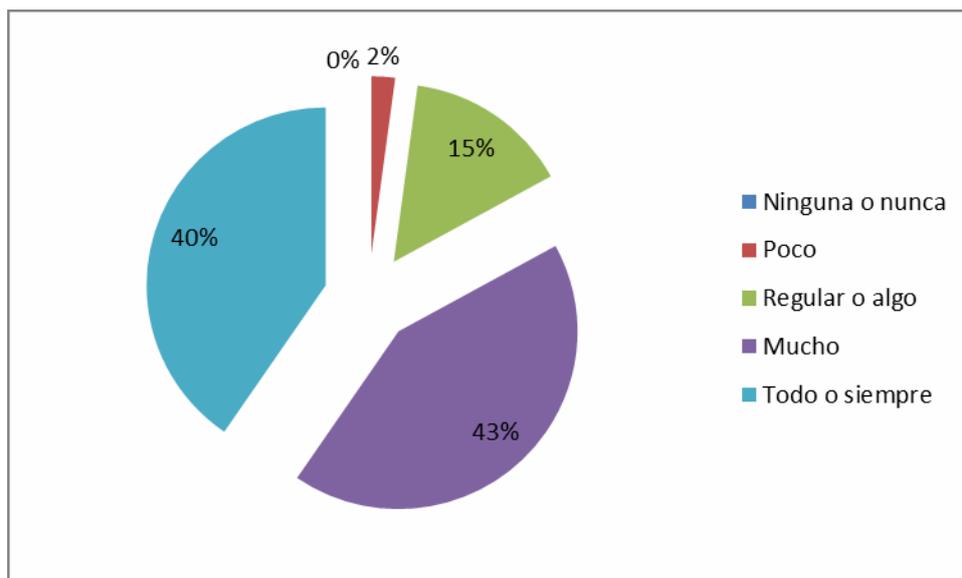


Figura 50. La remuneración con respecto al desempeño y los logros
Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 50, se observa que el 83% de las colaboradoras considera que la remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros en un nivel muy alto y alto, mientras que el 17% perciben que se encuentra en un nivel medio o regular con una leve tendencia a ser considerado como bajo. Como se puede observar, los resultados encontrados son totalmente coherentes con los de los indicadores anteriormente analizados.

Según el comentario de la gerente de la zona Lambayeque, a nivel exploratorio, ella considera necesario realizar unos pequeños ajustes en cuanto a las comisiones que reciben las consultoras, con la finalidad de adecuarlas a la realidad local.

4.1.6. Resultados por dimensión

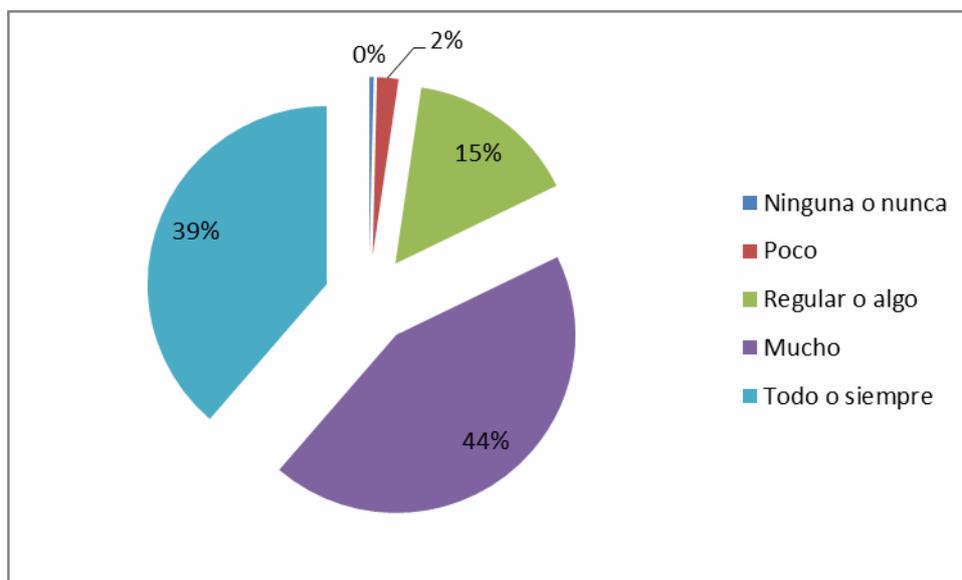


Figura 51. Autorrealización

Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 51, se puede observar que el 83% de las colaboradoras considera que la dimensión **Autorrealización** se encuentra en un nivel muy alto y alto, mientras que el 17% perciben que se encuentra en un nivel medio o regular con una leve tendencia a ser considerado como bajo.

Si bien es cierto este resultado es positivo, pero si se quiere llegar a un nivel óptimo, es necesario generar un plan de mejora del clima organizacional que busque corregir los indicadores que se encuentran regulares o en un nivel bajo, siempre en beneficio de las colaboradoras y de la propia empresa.

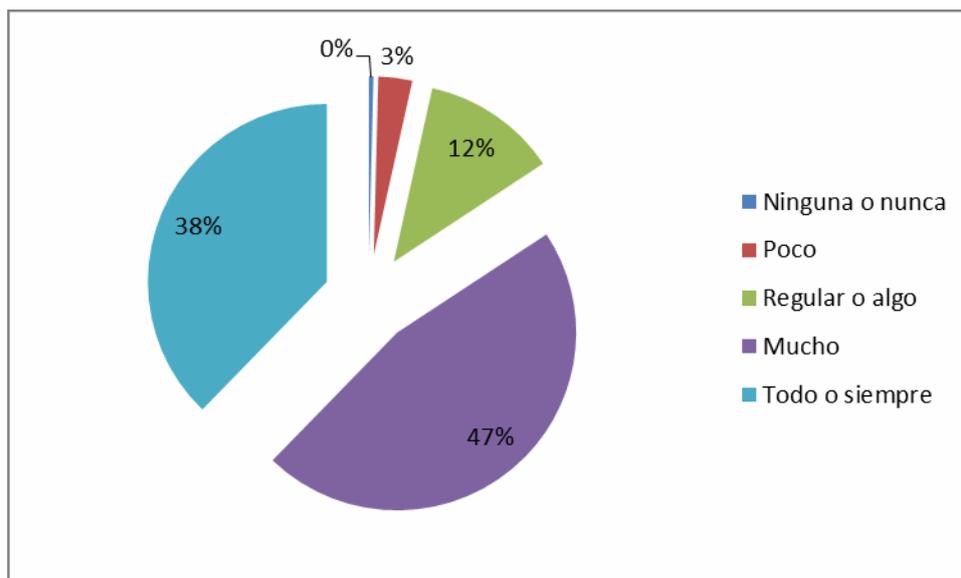


Figura 52. Involucramiento laboral
Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 52, se puede observar que el 85% de las colaboradoras considera que la dimensión **Involucramiento Laboral** se encuentra en un nivel muy alto y alto, mientras que el 15% perciben que se encuentra en un nivel medio o regular con una leve tendencia a ser considerado como bajo.

De igual forma, si bien es cierto este resultado también es positivo, pero de la misma manera es necesario que esta dimensión este en el nivel de excelencia por la naturaleza del negocio y por el tipo de productos que se comercializa, por lo tanto es imprescindible generar una propuesta de plan de mejora del clima organizacional para esta dimensión, que esté orientado a corregir los indicadores que se encuentran regulares o en un nivel bajo, y que estén dirigidos no sólo a mejorar el nivel de involucramiento sino que llegue a ser un compromiso sostenibles en el tiempo y orientado a los objetivos de la organización.

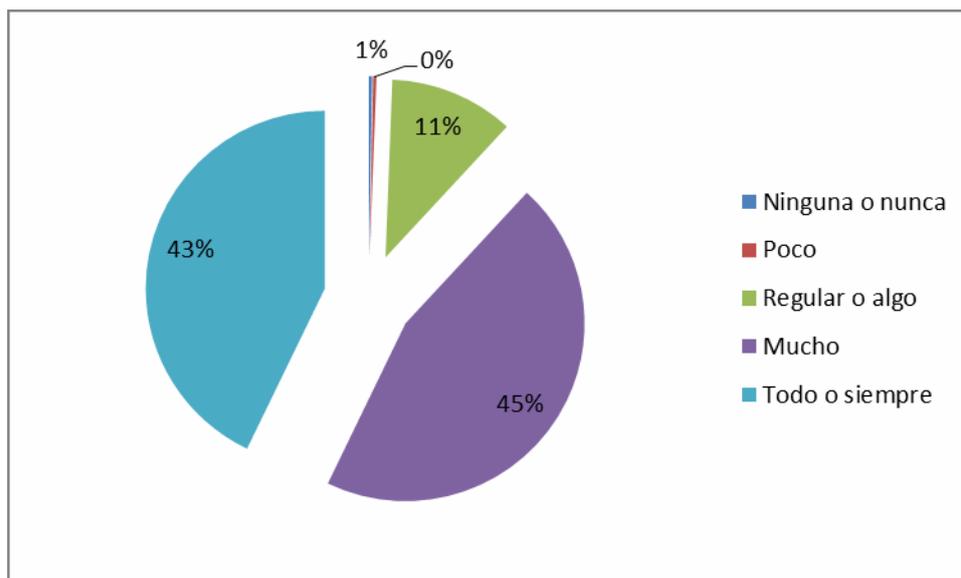


Figura 53. Supervisión
Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 53, se observa que el 89% de las colaboradoras considera que la dimensión **Supervisión** se encuentra en un nivel muy alto y alto, mientras que el 11% perciben que se encuentra en un nivel medio o regular.

Para el caso de la presente dimensión se observa que los resultados también son positivos, e inclusive en un nivel mayor que las dos anteriores, pero de la misma manera es necesario llevarla hasta el nivel de excelencia, también por la naturaleza del negocio y por el tipo de productos que se comercializa.

Es por la razón expuesta, que es importantísimo generar una propuesta de mejora del clima organizacional para esta dimensión, que también este orientado a corregir los indicadores que se encuentran regulares, y que estén dirigidos a desarrollar nuevas habilidades, especialmente sociales en las supervisoras, de tal manera que desarrollen fuertes conexiones y la autoridad suficiente sobre las consultoras a su cargo, así como generar un aporte representativo en la mejora del clima organizacional en la empresa, hasta llevarlo al óptimo.

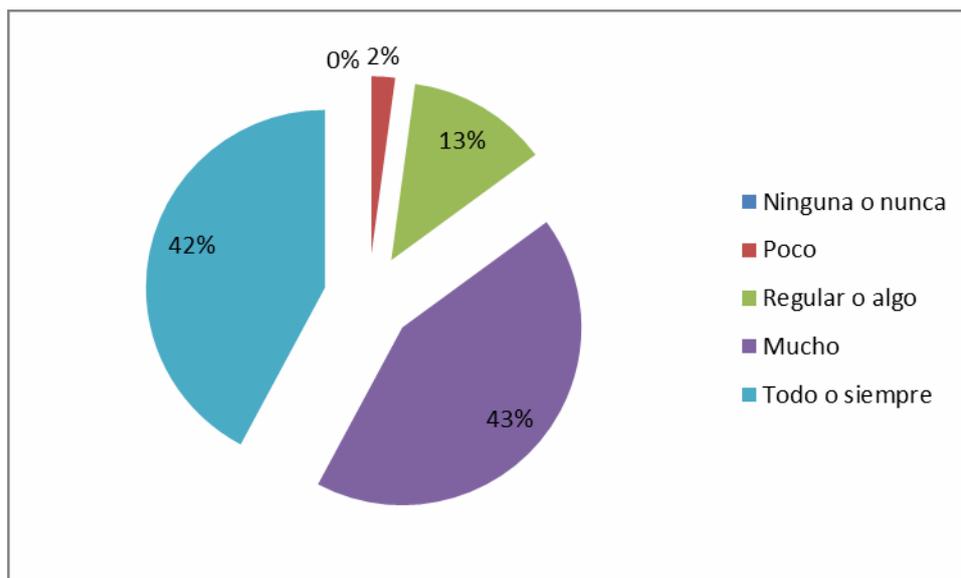


Figura 54. Comunicación

Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 54, se observa que el 85% de las colaboradoras considera que la dimensión **Comunicación** se encuentra en un nivel muy alto y alto, mientras que el 15% perciben que se encuentra en un nivel medio o regular con una leve tendencia a ser considerado como bajo.

Se puede decir que, si bien es cierto este resultado también es positivo, pero al igual que las dimensiones anteriores es necesario que esté a un nivel de excelencia siempre, debido a la naturaleza del giro del negocio y por el tipo de productos que comercializan. Por lo tanto, es relevante generar una propuesta de mejora del clima organizacional para esta dimensión, que este orientada a corregir los indicadores que se encuentran regulares o en un nivel bajo, y que estén dirigidos a desarrollar específicamente la comunicación asertiva no sólo en las supervisoras, sino también en las consultoras, de tal manera que se optimice la comunicación tanto ascendente como descendente.

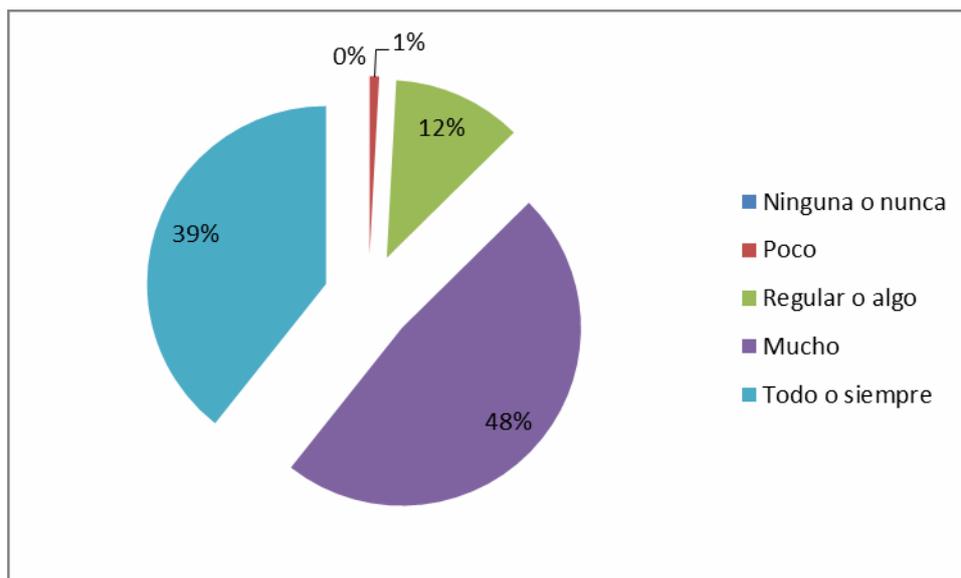


Figura 55. Condiciones Laborales
Fuente: Elaboración propia.

Según la Figura 55, se observa que el 87% de las colaboradoras considera que la dimensión Condiciones Laborales se encuentra en un nivel muy alto y alto, mientras que el 13% perciben que se encuentra en un nivel medio o regular con una leve tendencia a ser considerado como bajo.

Al igual que las dimensiones anteriores, los resultados encontrados también son positivos, pero de la misma manera es imprescindible que la misma llegue a estar en el nivel óptimo, como se había dicho anteriormente, por la naturaleza del negocio y por el tipo de productos que comercializan. En consecuencia, es indispensable generar una propuesta de mejora del clima organizacional para esta dimensión, que esté orientado a corregir los indicadores que se encuentran regulares o en un nivel bajo.

4.2. Discusión

4.2.1. Autorrealización

Es necesario comentar que en la empresa materia de la presente investigación, la dimensión referida al nivel de Autorrealización se encuentra en un nivel alto, se considera que existen algunos indicadores que necesitan mejorarse para que el nivel de esta dimensión llegue a alcanzar la excelencia.

Es conveniente analizar el hecho que el 34% de las consultoras

consideran que las oportunidades de progresar son regulares con una leve tendencia a sentir que son pocas, a partir de lo cual es lógico encontrar que la mitad de estas perciben que no van a poder alcanzar sus metas. Como se ve, que importante es sentir que se puede crecer en la organización donde se labora, pues esta situación genera altos niveles motivacionales en cualquier colaborador de cualquier organización, con un impacto positivo muy fuerte en el nivel de logro de sus metas laborales (Amorós, 2007).

Adicionalmente se puede comentar que la cuarta parte de las consultoras percibe que los objetivos de trabajo son retadores en un nivel medio y también con una leve tendencia a ser bajo. El hecho de percibir limitadas opciones de progresar en una organización, también hace que sus colaboradores sientan indiferencia, así como desidia con respecto a sus objetivos de trabajo, inclusive percibiéndolos como poco retadores (García, 1999 y Amorós, 2007). Esta situación felizmente solo se presenta en el 25% de las consultoras en un nivel medio con una leve tendencia a ser baja.

Todo lo anteriormente analizado definitivamente afecta la forma de hacer las cosas dentro de la empresa, y como se observa en el gráfico 4, casi la quinta parte de las consultoras sienten que son regulares e inclusive un poco bajas las oportunidades de realizar su trabajo lo mejor posible. Por lo tanto, guarda mucha relación con el mencionado anteriormente, pues según (Amorós, 2007), la existencia de objetivos organizacionales poco estimulantes y retadores, desmotiva a los trabajadores a dar su mejor esfuerzo, pues saben que sus objetivos individuales guardan una estrecha relación con los de la empresa. Es más, el hecho que los objetivos sean regularmente estimulantes, hace que las tareas también sean percibidas con el mismo nivel de estimulación y es por eso que el 13% de las colaboradoras perciben que el cumplimiento de sus actividades laborales es considerado como una tarea estimulante en un nivel regular.

Por consiguiente y de acuerdo a los resultados encontrados, le falta promover el desarrollo personal, así como el reconocimiento por los logros de sus consultoras. Esto nos indica que es necesario formar a nuestros colaboradores, pues no basta con capacitarlos y entrenarlos, sino que es necesario desarrollarlos como persona, pues a partir de esto va a pensar en desarrollarse como profesional y empleado dentro de la organización (Robbins, 2004).

En conclusión, podemos afirmar que la dimensión Autorrealización se encuentra en un nivel alto, pero se necesita mejorar lo referente a entregarle las oportunidades necesarias de progreso a las consultoras, de tal manera que aseguren sus niveles de logro. De igual forma, necesitan entregarles objetivos retadores, con el fin de motivarlas a hacer mejor las cosas por el hecho que es estimulante alcanzar logros altos, pero para eso como se sabe, es necesario formar a las personas dentro de la empresa. De la misma manera, si alcanzan esos objetivos retadores, es conveniente reconocerlas por los logros obtenidos, lo cual es percibido por un grupo reducido de consultoras como medio bajo, pero si se quiere que el clima organizacional de la empresa tienda a ser el óptimo, es conveniente trabajar en este aspecto y en los demás indicadores mencionados anteriormente.

4.2.2. Involucramiento laboral

Es necesario también comentar que en la empresa materia de la presente tesis, la dimensión referida al nivel de Involucramiento Laboral se encuentra en un nivel alto, pero consideramos que existen varios indicadores que necesitan mejorarse para que el nivel de esta dimensión llegue a alcanzar el óptimo.

Se observa que existe un grupo de consultoras que tienen un nivel de compromiso regular (13%), que se refleja por la existencia de una regular participación de parte de ellas con los objetivos y acciones dentro de la empresa, sustentado en la mediana claridad de sus objetivos y en la regular relación que encuentran las consultoras con la visión de la empresa.

Lo anteriormente mencionado se refleja en la existencia de una regular a baja cooperación entre consultoras (13%), que a su vez se agudiza por la baja, con una tendencia a ser mediana, interacción con sus superiores (23%), y eso provoca una disminución de la responsabilidad en sus puestos de trabajo, con una baja capacidad de resolver obstáculos, lo cual concuerda con los resultados encontrados en un grupo de consultoras, que aunque son aproximadamente la quinta parte de las mismas, consideramos que es representativo si se piensa en trabajar para llegar a la excelencia como empresa.

Según Robbins (2004) y Amorós (2007), el compromiso es el elemento fundamental para la generación de equipos de trabajo eficientes, que parte del compromiso generado con el trabajador mismo, luego con sus compañeros y a su vez con el objetivo común. En esta empresa se puede decir que tienen una alta orientación a la formación de equipos de trabajo de elevado rendimiento, basado en la generación de compromiso como máxima fundamento, el que necesita mejorar para llegar al óptimo, y que a su vez hace que las consultoras se preocupen por cooperar entre sí para el cumplimiento de sus objetivos, tanto organizacionales como individuales, a un nivel alto, aunque hay aspecto que corregir para llevar a la empresa a la excelencia en cuanto al clima organizacional.

Así mismo, es interesante el resultado encontrado, pues involucrar a las consultoras en la definición de objetivo y acciones para alcanzarlos, genera altos niveles de compromiso en las misma, es por eso que en los indicadores anteriores se obtuvieron los resultados positivos, pues existe una relación representativa entre un gobierno participativo y los altos niveles de compromiso en una organización (Amorós, 2007). Está claro que hay aspectos que mejorar, pues de todas maneras existe una décima parte de consultoras, aproximadamente, que percibe lo contrario.

Para terminar el presente análisis de la empresa, podemos decir que la organización, materia de la presente investigación, tiene claro la existencia de una relación estrecha entre clima y compromiso. A manera de refuerzo

de la idea antes mencionada, se halla que Dessler (2008), señala que el clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.

Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente tienen un muy mal clima organizacional. Es por esta razón que la empresa estudiada se preocupa por generar altos niveles de compromiso, para lograr el mejor clima dentro de la organización. (Amorós, 2007).

En conclusión se puede afirmar que la dimensión Involucramiento Laboral se encuentra en un nivel alto, pero se necesita mejorar principalmente lo referente a compromiso personal y organizacional, sustentado en la interiorización de la visión de la empresa, así como de los objetivos institucionales y de trabajo, que los lleve a generar una óptima interacción con sus jefes, desarrollando en todas las consultoras un excelente nivel de responsabilidad con sus puestos de trabajo, que las mueva a superar de manera óptima los obstáculos que se presenten en el trabajo.

4.2.3. Supervisión

Para este caso, también es necesario comentar que en la empresa materia de la presente investigación, la dimensión referida al nivel de Supervisión se encuentra en un nivel alto, pero también consideramos que existen varios indicadores que necesitan mejorarse para que el nivel de la misma, también llegue a alcanzar el óptimo.

Es necesario mejorar el nivel de apoyo de las supervisoras hacia las consultoras para que ellas puedan superar los obstáculos que se presenten y no existe mejor forma de hacerlo, que brindándoles toda la retroalimentación posible para que sepan que es lo que no funciona en ellas, según lo explicado por Amorós (2007), quien señala que un trabajador, en cualquier organización, necesita saber si confían en él, y a partir de esto entregarle toda la retroalimentación posible para que sea captada e interiorizada al máximo, y que finalmente se haga realidad el hecho de llegar a tener el trabajador exitoso que toda organización requiere

Pero para otorgarles a las consultoras de la empresa la mejor retroalimentación posible, es necesario tener un sistema de evaluación de desempeño objetivo, ágil y oportuno, pues según Robbins (2004) y Amorós (2007), un proceso de evaluación de desempeño eficiente, permite realizar mucha retroalimentación positiva y oportuna al trabajador, de tal manera que este reciba información valiosa de sus jefes y que le sirva para mejorar sus procedimientos de trabajo, generando un clima organizacional positivo.

En cuanto a los indicadores referidos al interés del supervisor por el éxito de las consultoras y valoración de los altos niveles de desempeño podemos indicar que se encuentran también en un nivel alto, pero se necesitan realizar ciertas correcciones para que llegue a un nivel óptimo.

Según Amorós (2007), los trabajadores necesitan que la empresa genere programas de reconocimiento del empleado para obtener un alto rendimiento de éstos, con el fin de obtener un servicio de calidad y que innove constantemente sus procedimientos en beneficio de sus usuarios, pues los empleados son los únicos que pueden generar ventajas competitivas que le entreguen alto valor agregado al servicio, que los diferencie de otros y dándole sostenibilidad a la organización.

El generar un programa de reconocimiento de las colaboradoras sería vital para generar un clima organizacional óptimo para la empresa, materia de la presente investigación, mediante el cual se mostrará un real interés de las supervisoras y la empresa misma, por el éxito de las consultoras a partir de la valoración de sus altos niveles de desempeño.

En conclusión, podemos afirmar que la dimensión Supervisión, se encuentra en un nivel alto, pero se necesita mejorar básicamente en lo que respecta a su sistema de evaluación de desempeño, de tal manera facilite el proceso de retroalimentación, con información real, ágil y completa sobre lo que no está funcionando en las consultoras, de tal manera que también se genere el programa de capacitación y entrenamiento necesario, que apoye a las colaboradoras en la superación de sus obstáculos laborales.

Por lo tanto, esto hará percibir a las consultoras de manera positiva el interés que sienten las supervisoras y la empresa por el éxito de la colaboradora, así como la valoración de altos niveles de desempeño por parte de ellas.

4.2.4. Comunicación

De otro lado, también es necesario comentar que en la empresa, materia de la presente investigación, la dimensión referida al nivel de Comunicación se encuentra en un nivel alto, pero también se considera que existen varios indicadores que necesitan mejorarse para que el nivel de la misma, también llegue a alcanzar el óptimo.

En la empresa se observa que existe una relación armoniosa en los grupos de trabajo y también existen los suficientes canales de comunicación, pero aun así existe casi la cuarta parte de consultoras que considera que no disponen de la información necesaria para realizar su trabajo, es más la mayoría de ellos considera que no fluye adecuadamente.

Según Flores (1999), la esencia de la organización es la comunicación de quienes interactúan y ejercen influencia en el funcionamiento del

sistema: empleados, clientes, proveedores entre otros. En el caso de no contar con acceso a la información necesaria para la realización de su trabajo, las consultoras no cumplirán satisfactoriamente sus funciones, tareas y actividades, lo que generará un alto nivel de estrés dentro la organización, deteriorando el clima organizacional existente. Es necesario que la empresa promueva y fomente la comunicación interna a nivel ascendente, descendente y lateral.

Es necesario que la empresa promueva la generación de ideas creativas e innovadoras, ya que como se sabe, el desarrollo de ventajas competitivas es parte de la creatividad de las personas que conforman la organización, pues son los únicos que pueden generar una diferenciación que sea sostenible en el tiempo, que sea difícil de copiar y que por supuesto, le entregue alto valor agregado a los productos, ya sean bienes o servicios, que ofrece la organización (Amorós, 2007). Esta situación provoca orgullo en los colaboradores y se genera a partir de altos niveles de compromiso, los cuales también promueven un clima organizacional positivo para cualquier organización (Toro, 2009).

En conclusión, se puede afirmar que la dimensión Comunicación, se encuentra en un nivel alto, pero se necesita mejorar básicamente en lo que respecta a la disposición de información necesaria para cumplir con su trabajo y que fluya de manera óptima en la organización.

De otro lado, se observa que la organización necesita fomentar y promover la comunicación interna, así como la generación de ideas creativas e innovadoras para llevar estos indicadores y la dimensión en general a un nivel óptimo, con la finalidad de generar un clima organizacional de excelencia, en beneficio de los colaboradores y los directivos de la empresa, materia de la presente investigación.

4.2.5. Condiciones laborales

Finalmente, también es necesario comentar que en la empresa, materia de la presente investigación, la dimensión referida a las Condiciones Laborales se encuentra en un nivel alto, pero también se considera que existen varios indicadores que necesitan mejorarse para que el nivel de la misma, también llegue a alcanzar el óptimo.

Por los resultados encontrados, casi 76 consultoras consideran que la preparación que reciben para realizar su trabajo se encuentra en un nivel regular. Se considera que sería necesario que la empresa desarrolle un programa anual de capacitación y entrenamiento, sustentados en los resultados de su proceso de evaluación de desempeño, de tal forma que se ataque directamente a las debilidades que puedan presentarse entre las consultoras, provocando así la optimización de su nivel de preparación, mejorando en consecuencia este indicador, los procesos y métodos de trabajo basados en la iniciativa de las mismas colaboradoras y por ende el

clima organizacional de la empresa en general.

De otro lado, se observa la misma cantidad de consultoras del indicador anteriormente analizado. Se considera que los recursos de la empresa son administrados de manera regular, lo que genera desconfianza de éstas hacia los directivos y a la organización misma (Amorós, 2013), lo que a su vez perjudica el clima existente en la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos en referencia a la remuneración con respecto al desempeño y los logros, es necesario revisar el sistema de comisiones para que el 17% de consultoras que considera que este indicador se encuentra en un nivel medio bajo, perciban que la relación antes mencionada satisface sus necesidades a nivel óptimo. Lo bueno es que la percepción de la remuneración que reciben en comparación con la de otras organizaciones es positiva, pues indican que el sistema de compensaciones que utiliza es mejor que las organizaciones del mismo e inclusive de distinto rubro, según comentaron la mayoría de las consultoras, siempre a nivel exploratorio. Esto se convierte en los cimientos del fortalecimiento de la relación analizada.

En conclusión, se puede afirmar que la dimensión Condiciones Laborales, se encuentra en un nivel alto, pero se necesita mejorar básicamente en lo que respecta a capacitación y entrenamiento de las consultoras, a los procesos y métodos de trabajo dentro de la organización, así como en la forma de administración de los recursos dentro de la empresa. Adicionalmente se necesita mejorar la percepción de las consultoras con respecto a la relación entre remuneración, desempeño y logros obtenidos.

4.3. Propuesta

4.3.1. Autorrealización

Se propone generar una propuesta de programa de formación del personal a nivel ontológico, tanto para las supervisoras como para las consultoras, con la finalidad de desarrollar las diversas formas de “Ser” que los lleven a la excelencia, definiendo aquello que les suma en su vida y aprendiendo a desechar lo que les resta, todo orientado a la generación de compromiso primero con ellas mismas y luego para con la organización.

Posteriormente se propone desarrollar un programa de desarrollo de habilidades, específicamente sociales y de liderazgo de equipos de trabajo para convertirlos a éstos en eficaces y eficientes.

Se concluirá con un programa de emprendedurismo, que los llevará a superar los obstáculos en su vida y a asegurar sus niveles de logro, así como mejorar la forma de hacer las cosas, dentro y fuera de la empresa.

El desarrollo de programas de formación, definitivamente incidirá en mejorar sus niveles de cumplimiento con respecto a sus actividades laborales diarias, pues generarán, como se dijo anteriormente, un aumento de los niveles de compromiso con su vida y objetivos personales primero, y luego con los de la organización.

Así mismo, el formarlas como personas, es la mejor oportunidad que se les puede entregar, para que se acostumbren a dar su mejor esfuerzo en todos los escenarios de su vida.

Si bien es cierto, la mayoría de las consultoras considera que sus objetivos de trabajo son retadores, existe un porcentaje pequeño y representativo que sí se quiere la excelencia. Entonces a partir de la premisa antes mencionada, es necesario que la empresa afine la determinación de los objetivos, especialmente de común acuerdo, es decir con la participación tanto de colaboradoras como supervisoras, con el fin de mejorar los niveles de compromiso de ellas con los objetivos y la misma organización, de tal manera que todas las consultoras los perciban como retadores.

Se propone de igual manera, mejorar el programa de reconocimiento de las consultoras en base a la reestructuración de sus objetivos de trabajo, totalmente participativo, de tal manera que no sólo se reconozca a la colaboradora que alcanza sus objetivos, sino a todo el grupo al que pertenecen incluyendo a su supervisora, mediante el planteamiento de metas claras grupales, siempre participativas, y alineados con los objetivos organizacionales.

4.3.2. Involucramiento laboral

Es claro que el nivel de compromiso se encuentra en un nivel alto, pero por ser un indicador que debería encontrarse en un nivel alto, se propone que la empresa genere talleres orientados a lograr en las colaboradoras, primero el involucramiento y luego el compromiso con su vida, así como con la organización.

Es de vital importancia, que en dichos talleres participen las supervisoras, así como los directivos de la zona y de manera activa, pues el compromiso no se exige, primero se enseña a través del ejemplo, es un aprendizaje por modelaje (Amorós, 2007). Es relevante la presencia de los superiores para que les muestren con acciones, que también están comprometidos con ellas y a su vez con la empresa

Es necesario que la organización genere de un plan integrado de sensibilización de las colaboradoras, con el objetivo de lograr la interiorización de la visión y los objetivos de la organización, así como la relación entre los dos y con los individuales. Dentro de este proceso, se sugiere colocar en lugares visibles, utilizando cuadros e inclusive “banners”, la visión y los objetivos de la empresa. Es importante reforzar la cultura que

se vive en la organización, lo que definitivamente tendrá un impacto positivo en el clima organizacional, sustentado en el desarrollo de altos niveles de compromiso, tanto de colaboradoras como de sus superiores.

La organización necesita generar programas de involucramiento de las colaboradoras en la toma de ciertas decisiones laborales, que las lleven a mejorar el nivel de responsabilidad en relación a su puesto de trabajo, basado en otorgarles la autonomía y la confianza necesaria. Con esto, lo que se busca es aumentar el nivel de satisfacción y motivación de la colaboradora, y por supuesto se incrementará el nivel de compromiso de éstas con ellas mismas, así como con la empresa.

Las supervisoras necesitan realizar, con mayor frecuencia, reuniones con las colaboradoras a su cargo, con el fin de evaluar las metas, los avances, nivel de ventas, así como nuevas propuestas que quieran generar ellas en beneficio de la empresa, de tal manera que éstas sean socializadas entregándoles la oportunidad de cooperar con sus compañeras en la mejora de sus propuestas, enriqueciéndolas en beneficio de la organización.

4.3.3. Supervisión

Es necesario formar a las supervisoras de la organización en la generación de un liderazgo efectivo, en beneficio de sus colaboradoras y por consiguiente de la empresa. Para cumplir con esta propuesta se sugiere generar programas de liderazgo efectivo, basado en estrategias de coaching ontológico y para la acción.

A partir de esta propuesta es necesario preguntarnos: ¿Por qué utilizar este estilo de liderazgo?, la cual es una pregunta interesante de responder, y la mejor forma de hacerlo es afirmando que a partir de éste, se generará el compromiso necesario en las supervisoras primero con ellas mismas y luego con las consultoras, para construir sus objetivos personales así como los organizacionales a partir de los saberes previos de las chicas a su cargo, respetando su decisión de hacer su trabajo de acuerdo a cómo consideran ellas que necesitan realizarlo, brindándoles muchos apoyo, mas no ayuda, pues es asistencialismo, sino que se le entregarán los recursos necesarios tanto intangibles como no intangibles, respetando su individualidad, para que logren sus objetivos. Este estilo mostrará claramente y de manera sincera, su interés por el éxito de las consultoras a su cargo, valorando y apoyando los altos niveles de desempeño en las mismas.

Después de terminar con las supervisoras, sería conveniente generar programas similares a las consultoras para que aprendan a liderar su vida, utilizando estrategias de coaching y auto coaching, generando un impacto positivo inclusive con sus compañeras de trabajo y clientes, lo cual es relevante por la naturaleza y el tipo de productos que comercializan.

Revisar el actual proceso de evaluación del desempeño, de tal manera que cumpla a nivel de excelencia su finalidad básica y fundamental, que es la de entregar la información necesaria sobre el rendimiento de las

colaboradoras en forma real, ágil y completa, para que los directivos de la empresa generen la retroalimentación que apoye a las consultoras en el mejor desarrollo de sus labores diarias dentro de la organización.

4.3.4. Comunicación

El programa de liderazgo, basado en estrategias de coaching, apoyará en lograr la fluidez de la información a nivel óptimo a lo largo de toda la organización. Del mismo modo y como soporte a este programa, es necesario generar talleres de comunicación efectiva y asertiva, de tal manera que las supervisoras y consultoras desarrollen las habilidades sociales necesarias, que les permitan facilitar la información necesaria y adecuada con la finalidad que ambos niveles puedan cumplir con sus labores a un nivel de excelencia.

El hecho que las supervisoras se involucren y comprometan con las personas a su cargo, generando por ejemplo políticas de Puertas Abiertas para con ellas, provocará que las consultoras sientan que tienen acceso a conversar con sus superiores y por lo tanto percibirán que la empresa se encuentra promoviendo la comunicación interna, lo cual colocará en un nivel óptimo este indicador y en consecuencia también el clima organizacional dentro de la organización.

Es importante que la empresa genere la apertura necesaria, para que las colaboradoras de la organización de todos los niveles jerárquicos de la misma, sientan que pueden presentar y sustentar sus ideas, con la finalidad de recibir toda la retroalimentación posible y que les permita mejorar su propuesta para su posible aplicación en beneficio de la misma organización. Esta actitud se puede lograr a partir de un programa de liderazgo, sustentado en estrategias de coaching efectivo.

4.3.5. Condiciones laborales

Se propone generar un programa anual de capacitación y entrenamiento, que se sustente en los resultados de una evaluación de desempeño eficaz y eficiente. Esto permitirá desarrollar un proceso individual de mejora continua en cada consultora, el que se verá apoyado por las supervisoras, que desarrollarán esa habilidad dentro del liderazgo efectivo, basado en estrategias de coaching.

La organización necesitará dar los espacios suficientes para que las supervisoras y gerentes, puedan evaluar periódicamente los procesos y métodos de trabajo dentro de la misma.

Así mismo, se propone mejorar los conocimientos y habilidades de las consultoras, así como supervisoras y gerentes, en la utilización adecuada de

los recursos de la empresa. Para cumplir con este objetivo, se necesita generar un programa de capacitación y entrenamiento a todas ellas.

Si bien es cierto, las consultoras consideran que la cantidad y calidad de recursos que se les brindan es buena y además perciben en su mayoría que son también adecuadamente administrados, es una excelente política buscar la participación de los mismos, a través de reuniones periódicas, de tal manera que puedan expresar sus necesidades en cuanto a recursos tangibles e intangibles, para mejorar los presupuestos y pedidos de los mismos, con el fin de facilitar a las colaboradoras y sus superiores la realización de su trabajo, entregando su mejor esfuerzo y satisfaciendo las necesidades de sus clientes internos y externos.

En cuanto a los resultados obtenidos en referencia a la remuneración con respecto al desempeño y los logros, se propone revisar el sistema de comisiones, con la finalidad de que todas las consultoras perciban que la relación antes mencionada satisface sus necesidades a nivel óptimo. Lo positivo es que la percepción de la remuneración que reciben en comparación con la de otras organizaciones es la adecuada, pues mencionaron a nivel exploratorio, que el sistema de compensaciones que utilizan es mejor que las organizaciones del mismo e inclusive de distinto rubro. Esto, como se menciona anteriormente, se convierte en los cimientos para el fortalecimiento de la relación discutida en el capítulo anterior.

V. CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones

Se puede concluir que la percepción de las consultoras con respecto al clima laboral en la empresa Natura Cosméticos - Zona Lambayeque – Período 2014, resultó encontrarse en un nivel alto.

En cuanto al nivel de Autorrealización de las consultoras de la empresa Natura Cosméticos - Zona Lambayeque – Período 2014, resultó encontrarse en un nivel alto. Pero para alcanzar el óptimo, se necesita mejorar lo referente a entregarle las oportunidades necesarias de progreso a las consultoras, de tal forma que aseguren sus niveles de logro. Así mismo necesitan entregarles objetivos retadores, con el fin de motivarlas a hacer mejor las cosas por el hecho que es estimulante alcanzar logros altos, pero para eso, como se sabe, es necesario formar a las personas dentro de la empresa. De la misma manera, si alcanzan esos objetivos retadores, es conveniente reconocerlas por los logros obtenidos.

En referencia al nivel de Involucramiento Laboral de las consultoras de la empresa Natura Cosméticos - Zona Lambayeque – Período 2014, también resultó encontrarse en un nivel alto, pero de igual forma se necesita mejorar básicamente lo referente a la generación de un compromiso personal y organizacional a nivel óptimo, sustentado en la interiorización de la visión y objetivos de la empresa, que los lleve a generar una óptima interacción con sus supervisoras, desarrollando en todas las consultoras un excelente nivel de responsabilidad con sus puestos de trabajo, que las mueva a superar de manera óptima los obstáculos que se presenten en el trabajo.

En cuanto al nivel de Supervisión que perciben las consultoras de la empresa Natura Cosméticos - Zona Lambayeque – Período 2014, también resultó encontrarse en un nivel alto, pero se necesita mejorar fundamentalmente en lo que respecta a su sistema de evaluación de desempeño, de tal manera facilite el proceso de retroalimentación y se genere a su vez, un programa de capacitación y entrenamiento necesario que apoye a las colaboradoras en la superación de sus obstáculos laborales.

Es necesario, también, mejorar la percepción de las consultoras con respecto al interés que sienten las supervisoras y la empresa por el éxito de las colaboradoras, así como la valoración de altos niveles de desempeño por parte de ellas.

En referencia al nivel de Comunicación que perciben las consultoras de la empresa Natura Cosméticos - Zona Lambayeque – Período 2014, también resultó encontrarse en un nivel alto, pero también se necesita mejorar básicamente en lo referente a la disposición de información necesaria para cumplir con su trabajo y que fluya de manera óptima en la organización.

De otro lado, se observa que la organización necesita fomentar y promover la

comunicación interna, así como la generación de ideas creativas e innovadoras.

En cuanto a las Condiciones Laborales que perciben las consultoras de la empresa Natura Cosméticos - Zona Lambayeque – Período 2014, también resultó encontrarse en un nivel alto, pero de igual forma se necesita mejorar básicamente en lo que respecta a capacitación y entrenamiento de las consultoras, a los procesos y métodos de trabajo dentro de la organización, así como en la forma de administración de los recursos dentro de la empresa. Adicionalmente se necesita mejorar la percepción de las consultoras con respecto a la relación entre remuneración, desempeño y logros obtenidos.

La propuesta de mejora desarrollada está orientada a elevar los indicadores que se encuentran percibidos en un nivel medio a bajo, por las consultoras que laboran en la organización o que por razones netamente estratégicas necesitan estar en un nivel óptimo para alcanzar un clima organizacional de excelencia, por la naturaleza del giro del negocio y/o por el tipo de productos que se comercializan.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, S. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril – Agosto 2001* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En busca de ventajas competitivas*. Málaga, España: Editorial Eumed.Net.
- Babilonia, B. (2012). *Natura Cosméticos: una marca de estrategias sustentables más que ecológicas* (Tesis de pregrado). Universidad de Piura. Facultad de Comunicación, Piura.
- Brow W. y Moberg D (1990). *Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral*. México: Editorial Limusa.
- Dessler G (1979). *Organización y Administración: enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2001). *Administración del personal. 8va edición*. México D.F., México: Editorial Pearson Education.
- Espinoza, O. (2009). *Influencia entre Satisfacción Laboral y Clima Organizacional en los trabajadores de la Oficina Central del Banco de Crédito – BCP de la Ciudad de Trujillo* (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Trujillo.
- García, J. (1999). *El comportamiento humano en las organizaciones. 211 p. 1º Edición*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico: Biblioteca universitaria.
- Guartatanga, A. (2011). *La comunicación asertiva y su incidencia en las Empresarias independientes de la empresa Yanbal en la Provincia de Santa Elena periodo 2010 - 2011* (Tesis de pregrado). Universidad Estatal Península de Santa Elena. Facultad de Ciencias sociales y de salud. Carrera de comunicación Social, La libertad.
- Hall Richard H. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Hernández, V. y Rojas, M. (2011). *Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica* (Tesis de Maestría). Universidad ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Santiago de Cali.
- Mejía, J. y Sánchez, R. (2008). *Identificación de las características del liderazgo y su influencia en el modelo de intervención social de Natura* (Tesis de grado). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Línea Responsabilidad Social Empresarial, Bogotá.

- Ñanco, C. (2012). Factores que afectan el clima organizacional. *Factor H*. Recuperado de: <http://www.factorh.cl/editar/editar-noticias/19-factores-que-afectan-el-clima-organizacional>.
- Palma, S. (2004). Motivación y Clima Laboral en personas de Entidades Universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*, 101 p.
- Pipoli, G. (2008). *Las mejores prácticas del marketing: Casos ganadores de los premios Effie Perú 2007*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Ramírez, K. (2009). *La comunicación como estrategia de integración y gestión de un proyecto de responsabilidad social empresarial en Yanbal de Colombia* (Tesis de grado). Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Línea Responsabilidad Social Empresarial, Bogotá.
- Robbins, S. (2004) *Comportamiento organizacional*. México D.F., México: Editorial Prentice Hall.
- Toro, F (2009). *Clima Organizacional*. Medellín, Colombia: Cincel.

VI. ANEXOS

7.1. Anexo 1

Encuesta

Instrucciones: El presente cuestionario es para Determinar el Clima Organizacional en la organización donde labora. Cabe mencionar que esta investigación tendrá fines estrictamente académicos. Marca con una X la respuesta con la que estés de acuerdo en una escala del 1 al 5 se te pide no dejes ninguna pregunta sin calificar.

		1	2	3	4	5
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2	Se siente compromiso con el éxito en la organización.					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se me presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de los empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de responsabilidad.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar del trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo					

	personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36	La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la empresa.					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la organización.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

Fuente: Elaboración Propia basada en Palma, S. (2004)

¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!