

Universidad Nacional Agraria La Molina

Facultad de Economía y Planificación



Titulación por Examen Profesional

“PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN HERBALIFE PERU”

Trabajo Monográfico

Presentado por:

ANITA FIORELLA SANCHEZ SANCHEZ

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO EN GESTION EMPRESARIAL

La Molina, 2014

CONTENIDO

	Pág.
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	
1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA	1
1.1.1 Descripción del problema	1
1.1.2 Problema general	2
1.1.3 Problemas específicos	2
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 Objetivo general	3
1.2.2 Objetivos específicos	3
1.3 JUSTIFICACION	4
1.3.1 Justificación	4
1.3.2 Importancia	4
1.3.3 Limitaciones	7
CAPITULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA	
2.1 MARCO TEORICO	8
2.1.1 Antecedentes de la investigación	8
2.1.2 Base teórica	9
2.1.3 Enfoques del clima organizacional	11
2.2 MARCO CONCEPTUAL	13

2.2.1	Visión	13
2.2.2	Misión	13
2.2.3	Valores	14
2.2.4	Procesos Estratégicos del área de Recursos Humanos	15
2.3	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	16
CAPITULO III: METODOLOGÍA		
3.1	LUGAR	19
3.2	TIPO DE ESTUDIO	19
3.3	DISEÑO	19
3.4	VARIABLES USADAS	19
3.5	TÉCNICAS E DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	20
3.6	POBLACION	23
3.7	PARTICIPACIÓN	23
CAPITULO IV: RESULTADOS		
4.1	POBLACION ENCUESTADA	24
4.2	INDICE DE PARTICIPACION GENERAL DE LA ENCUESTA	25
4.3	INDICE GENERAL DE FAVORABILIDAD	25
4.3.1	Índice de favorabilidad por variable	26
4.4	ANALISIS DE PREGUNTAS ABIERTAS	26
4.5	RESULTADOS POR VARIABLE	27
4.5.1	Resultados variable condición de trabajo	27
4.5.2	Resultado variable ética y respeto	28

4.5.3 Resultados variable liderazgo	29
4.5.4 Resultados variable reconocimiento y recompensa	30
4.5.5 Resultados variable trabajo en equipo	32
4.5.6 Cinco más y cinco menos	32
4.6 RESULTADO DE PREGUNTAS ABIERTAS	33
4.6.1 Pregunta 1	34
4.6.2 Pregunta 2	34
4.7 DIAGNÓSTICO	35
4.8 PASOS DE ACCIÓN A SEGUIR	35

CAPITULO V: RECOMENDACIONES PARA MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL A PARTIR DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

5.1 PROPUESTA PARA EL SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO

5.1.1 Definir las competencias	42
5.1.2 Redefinir los perfiles de los cargos por competencias	43
5.1.3 Inducción o socialización	44
5.1.4 Evaluación del desempeño	45

5.2 PROPUESTA PARA EL SUBSISTEMA DE RETENCIÓN

5.2.1 Remuneraciones y salarios	46
5.2.2 Higiene y seguridad laboral	47

5.3 PROPUESTA PARA EL SUBSISTEMA DE DESARROLLO

5.3.1 Creación del programa de líderes	51
5.3.2 Capacitación y desarrollo del talento humano	52

5.4 PROPUESTA PARA EL SUBSISTEMA DE COMUNICACIÓN Y MEDIOS INFORMACIÓN INTERNA	55
5.4.1 Comunicaciones al personal	55
5.5 PROPUESTA PARA EL SUBSISTEMA DE ATENCIONES AL PERSONAL - BENEFICIOS	56
5.5.1 Atenciones al personal – beneficios especiales	56
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	61
BIBLIOGRAFIA	62
ANEXOS	
Anexo A. Matriz lógica	63
Anexo B. Organigrama de Herbalife Perú	64
Anexo C. Plan de inducción – proceso de Herbalización	65

CONTENIDO DE GRAFICOS

	Pág.
GRAFICA N° 1: Población encuestada	24
GRAFICA N° 2: Índice de participación general de la encuesta	25
GRAFICA N° 3: Índice general de favorabilidad	25
GRAFICA N° 4: Índice de favorabilidad por variable	26
GRAFICA N° 5: Variable condición de trabajo	27
GRAFICA N° 6: Variable ética y respeto	28
GRAFICA N° 7: Variable liderazgo	30
GRAFICA N° 8: Variable reconocimiento y recompensa	31
GRAFICA N° 9: Variable trabajo en equipo	32
GRAFICA N° 10: Conocimiento de beneficios	36

CONTENIDO DE CUADROS

	Pág.
CUADRO N° 1: Descripción de variables	21
CUADRO N° 2: Descripción de variable condición de trabajo	27
CUADRO N° 3: Descripción de variable ética y respeto	28
CUADRO N° 4: Descripción de variable liderazgo	29
CUADRO N° 5: Descripción de variable reconocimiento y recompensa	30
CUADRO N° 6: Descripción de variable trabajo en equipo	32
CUADRO N° 7: Variable con mayor índice mayor de favorabilidad	33
CUADRO N° 8: Variable con mayor índice menor favorabilidad	33
CUADRO N° 9: Descripción de competencias de Herbalife	42
CUADRO N° 10: Escala de calificación en la evaluación de desempeño	46

RESUMEN

El presente trabajo partió de la pregunta ¿Cómo es el clima laboral de Herbalife Perú y cuál debe ser su Plan de mejoramiento? Por lo tanto tuvo como objetivo general Identificar las condiciones actuales del Clima Laboral que perciben los colaboradores y proponer un plan de mejoramiento que permita aumentar la motivación, compromiso, productividad y satisfacción en los colaboradores de Herbalife Perú.

Se partió del concepto de clima organizacional entendido como la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre su filosofía, procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

Para conocer las dimensiones del clima en Herbalife se contrató a la consultora Right Management, quien desarrollo una investigación cuantitativa descriptiva ya que midió las condiciones del clima laboral y describió sus niveles de presentación en 64 colaboradores de los 76 colaboradores que voluntariamente quisieron participar en contestar el instrumento.

El instrumento utilizado fue una encuesta elaborada por la investigadora Right Management y que está conformada en su estructurada en dos partes: la primera parte que indaga las cinco variables del clima organizacional (condiciones de

trabajo, ética y respeto, liderazgo, reconocimiento y recompensa y trabajo en equipo) y la tercera parte contiene dos preguntas de respuesta abierta que buscan complementar aspectos de la primera parte.

Los resultados encontrados muestran que en general, el clima laboral que se percibe al interior de Herbalife, es de un ambiente moderadamente bueno, no obstante, hay posibilidades de mejorar y complementar los beneficios que gozan. Los colaboradores se sienten orgullosos y satisfechos trabajando en la entidad, las relaciones interpersonales en general son buenas, no obstante, se deben reforzar mediante capacitación enfocada al trabajo en equipo. Existe un descontento, ya que no se percibe la presencia de un programa de beneficios especiales, no comunes. Y se evidencia un descontento relacionado al tema remunerativo que debe ser evaluado, así mismo como el proceso de inducción al personal nuevo muestra algunas deficiencias, que deben ser atendidas, ya que dicho proceso es el punto de partida hacia el conocimiento general y específico de la entidad, generando así, sentido de pertenencia.

Key Words: Clima organizacional, propuesta de mejoramiento, gestión del talento.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Descripción del problema

Parte de la premisa de querer mejorar y para ello debemos saber desde donde estamos partiendo. Existe dentro de la corporación una preocupación por el Factor Humano de la Organización, y con el ánimo de contribuir en los procesos de mejoramiento, es necesario analizar el ambiente laboral que se vive actualmente dentro de Herbalife, como resultado de las fuerzas extrínsecas e intrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño de sus colaboradores y finalmente sobre el ambiente laboral de la entidad y que de alguna manera se debe intervenir con el fin de mejorar las condiciones laborales y la calidad de vida de los colaboradores. Por lo tanto, la importancia de este proceso reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es sólo el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores; por eso, el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales, que pueden conllevar a un mejor clima laboral y una mayor productividad o a todo lo contrario.

Además, nunca antes en la historia de Herbalife Perú, se había hecho un Diagnóstico de Clima Laboral, por eso es necesario conocer las condiciones y dinámicas que pueden estar afectando el clima y así proponer unas recomendaciones de mejoramiento del Clima Organizacional, donde se pueda integrar con aquellos programas que ya existen en la entidad y que buscan mejorar las condiciones organizacionales

1.1.2. Problema General

Mejorar el clima laboral de Herbalife a través de las necesidades y aspiraciones de sus colaboradores.

1.1.3. Problemas específicos

- a) Se desconoce el estado actual en que se encuentra la organización respecto a la satisfacción de los colaboradores.
- b) Determinar cuáles son los aspectos claves que requieren acciones de mejora inmediata.
- c) Los colaboradores no conocen los beneficios que tiene la organización, siendo estos considerados parte del reconocimiento por el trabajo que realizan.

1.2 Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Presentar un plan de mejora que favorezca la satisfacción de los colaboradores de Herbalife.

1.2.2. Objetivos específicos

- a) Analizar el clima laboral en que se encuentra actualmente la organización.

- b) Analizar las variables con menor índice de favorabilidad que afectan el clima laboral.

- c) Generar una propuesta de comunicación interna, para dar a conocer los beneficios actuales y los que se puedan ir implementando dentro de la organización.

1.3 Justificación

1.3.1. Justificación

Con este estudio se pretende determinar las causas de tipo laboral y personal que conllevan a la desmotivación y al sentimiento de orgullo de ser parte de una empresa, así mismo como la pasión por la marca. Herbalife es una empresa global de nutrición y venta directa, con Distribuidores Independientes que hacen de la venta de los productos su propio negocio. Al tener una visión y misión orientada en los Distribuidores Independientes, obliga de una u otra forma a que sus colaboradores puedan entender su negocio, su actitud y pasión que tienen por la marca. Entender dicha cultura no es fácil, por lo tanto, es imperioso encontrar y poner en marcha herramientas de desarrollo organizacional que permitan mantener y mejorar esa cultura en los colaboradores de Herbalife, garantizando un nivel de satisfacción que permita alcanzar los objetivos y metas propuestas en la misión y visión de la organización.

1.3.2. Importancia

El presente estudio sobre el clima laboral tiene una importancia significativa en la medida que permitirá conocer las condiciones al

interior de la organización que están afectando el ambiente laboral y como las perciben los colaboradores.

Entre los diferentes beneficios que una encuesta de clima proporciona, cabe citar:

- Crear indicadores de satisfacción e insatisfacción de los colaboradores;
- Mejorar el clima organizacional de Herbalife;
- Aumentar la transparencia;
- Optimizar la comunicación;
- Identificar *las* brechas para actuar mediante entrenamientos y programas de desarrollo;
- Dirigir las acciones gerenciales haciéndolas más asertivas;
- Disminuir el índice de rotación de personal;
- Aumentar la motivación de los colaboradores (el simple hecho de realizar la encuesta indica a los colaboradores su importancia para Herbalife).

Entre las consideraciones de resultado favorable tenemos:

- Dedicación
- Motivación
- Productividad

- Compromiso con la calidad
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad
- Retención de talentos

Entre las condiciones de resultado desfavorables tenemos:

- Alta rotación
- Frustración
- Absentismo
- Falta de credibilidad en la empresa
- Baja productividad y pro actividad
- Difusión de negatividad

Con la identificación de las consideraciones del clima y los puntos favorables y desfavorables que perciben los colaboradores de Herbalife podemos trabajar en un plan de acción que contemple recomendaciones de intervención que permitan mejorar dichas condiciones y un mejor clima laboral en la organización.

1.3.3. Limitaciones

Entre las limitaciones encontradas tenemos el alcance a la información brindada por Herbalife respecto a los resultados de la encuesta de clima que realizó la consultora.

Así mismo a búsqueda de propuestas de mejora de otras empresas que se puedan alinear a nuestras necesidades y especialmente a nuestro tipo de empresa, por lo que tuvimos que recurrir a reuniones de grupo con los propios colaboradores, para así poder satisfacer sus necesidades.

Una de las limitaciones es el tiempo para la investigación, sobre todos en la coordinación de los permisos para asistir a las reuniones en las áreas operativas, como Servicio al Distribuidor y Logística.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Marco Teórico

Es la exposición organizada de los elementos teóricos generales y particulares, así como la explicitación de los conceptos básicos en que se apoya la investigación, con el objeto de comprender las relaciones y aspectos de los fenómenos y procesos de la parte de la realidad que se está estudiando. Comprende:

2.1.1 Antecedentes de la Investigación

El constructo de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman, en 1960, citado por Brunet.

No obstante, sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida. Parece que este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, por una parte la escuela de la Gestalt y por otra, la escuela Funcionalista.

Estas dos escuelas concuerdan al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste.

Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.

2.1.2 Base Teórica

Las primeras alusiones al término de clima organizacional se encuentran en los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman, (1953) y Argyris (1958), citados por Toro (2001) y desde entonces se han venido proponiendo definiciones, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas con relación a este tópico.

Con el objeto de señalar los diversos aportes que diferentes autores han hecho al concepto. Álvarez (1992)³, realizó un análisis cronológico y entre los autores revisados se encuentran:

Francis Cornell (1955), según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas

percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional.

Atkinson (1964), creó un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional.

Pace (1968), entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

Dubrán (1974), postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes.

Álvarez (1992), concluye que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un

concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

Toro (2001), según Toro, el clima organizacional se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes.

2.1.3 Enfoques del Clima Organizacional

Según Gómez y Cols, para determinar la naturaleza del clima organizacional se han propuesto tres enfoques: a) como un factor organizacional puramente objetivo; b) desde un punto de vista puramente subjetivo; y c) desde un enfoque o esquema integrador.

El factor organizacional puramente objetivo determina el clima desde un enfoque estructural, como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Por

ejemplo sus valores, normas, políticas, estilo de dirección e indicadores de productividad, rotación, ausentismo entre otros.

El enfoque subjetivo, tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización. Los autores que se categorizan en este enfoque afirman que un aspecto importante en cuanto a la percepción del ambiente interno de la organización es la percepción que el participante tiene sobre sus necesidades sociales si se están satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Por ejemplo, como perciben los beneficios que brinda la empresa, si les son útiles o no, su percepción del espacio físico, seguridad, justicia y si existe o no compañerismo.

El enfoque integrador, que tiene en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo es el más reciente y sus autores observan el clima organizacional como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales como su estructura, sus estilos de liderazgo, etc.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones: a) evaluar

las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, b) iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos sobre los cuales debe dirigir sus inversiones y c) seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir (Brunet, 1992, Rodríguez, 1999).

2.2. Marco Conceptual

Herbalife fue fundada por Mark Hughes en California en 1980 y en el Perú abrió operaciones el 12 de diciembre del 2006. Es una empresa global de nutrición y venta directa, que se encuentra en 90 países.

Y entre sus productos incluyen suplementos nutricionales, vitaminas, energizantes, productos para el cuidado del cabello y la piel, los mismos que combinados con comidas saludables y actividad física contribuyen a una vida saludable y activa.

2.2.1 Visión: Cambiar la vida de las personas

2.2.2 Misión: Cambiar la vida de las personas ofreciendo la mejor oportunidad de negocios en venta directa y los mejores productos del mundo para promover la buena nutrición y el bienestar

2.2.3 Valores:

- Nuestros Distribuidores: Nos motivan las necesidades de nuestros Distribuidores y nos inspiran sus historias.
- Nuestros Socios: procuramos rentabilidad y crecimiento a fin de incrementar el valor para todos nuestros socios, incluyendo Distribuidores, clientes, accionistas y empelados.
- Nuestros Empelados: Nos respetamos unos a otros, triunfamos como equipo y valoramos el sentido del humor.
- Nuestros Productos: Nuestro compromiso con los estándares más exigentes en materia de seguridad y ciencia en el desarrollo y fabricación de nuestros productos es una parte integral de nuestra misión para la nutrición. Somos producto del producto.
- Nuestras comunidades: Hacemos de nuestras comunidades mejores lugares para vivir y trabajar.
- Nuestro Trabajo: Tomamos decisiones basadas en hechos, no en rumores. Trabajamos arduamente y somos responsables. Nos esforzamos en alcanzar la excelencia.

- Nuestra ética: Hacemos las cosas de manera correcta, honesta y ética. Actuamos debidamente.
- Nuestra Actitud: Lo hacemos simple, divertido y mágico.

2.2.4 Procesos Estratégicos del área de Recursos Humanos:

Subproceso de Herbalización:

- Vinculación del personal
- Programa de inducción
- Cursos obligatorios a seguir
- Programa de salidas a campo
- Programa de visitas a eventos

Subproceso Ambiente Laboral:

- Planeación y ejecución del programa de salud y seguridad ocupacional
- Planeación y ejecución del programa de bienestar
- Planeación y ejecución del programa Herbalife In Action
- Planeación y ejecución del programa de beneficios

Subproceso de Desarrollo y Capacitación:

- Políticas de desarrollo educacional
- Políticas para el estudio del idioma inglés
- Evaluación de mitad y fin año

2.3 Definición de Términos

- **Clima Organizacional**

Constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (Chiavenato, 1992)

- **Motivación**

“Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que

las personas funcionen”. La motivación viene siendo como un motor si lo comparamos con un automóvil, es decir, que si las personas se encuentran motivadas estas funcionan como el automóvil, en caso contrario habría que empujarlas. (Stoner, 1996)

- **Necesidades**

Aparecen de forma sucesiva, empezando por elementales o inferiores, de tipo fisiológico. A medida que se van satisfaciendo en un determinado grado, van apareciendo otras de rango superior, de naturaleza más psicológicas. El acceso de las personas a las necesidades del nivel superior depende de su nivel de bienestar. Todas las personas tienen necesidades básicas, pero esto no quiere decir que lleguen a tener necesidades de autorrealización. (Maslow, 1968)

- **Cultura Organizacional**

La cultura es “un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende como si resolviera sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para considerarse válido, y por lo tanto, se le ha enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas” Este autor observa la cultura desde tres perspectivas atadas una con las otras, estas son los artefactos y creaciones (es lo aceptado incondicionalmente), valores (ideales y objetivos del grupo y los caminos aceptados para lograrlos) y creencias

fundamentales (lenguaje, tecnología y organización social). (Schein, 1999)

- **Distribuidor Independiente**

Un distribuidor independiente es aquella persona que adquirió una franquicia de una empresa basada en el sistema multinivel, que le da la potestad a este, de comercializar sus productos por medio de la venta directa. El distribuidor independiente a su vez es cliente y socio en bien de la empresa que lo afilio. (<http://milnegociosrentables.com/como-ser-un-buen-distribuidor-independiente/>)

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Lugar

La sede principal de Herbalife Perú se encuentra ubicada en la Av. Del Ejercito 530, Miraflores, en la ciudad de Lima. Cuenta con un staff de 76 colaboradores.

3.2. Tipo de estudio

La presente es una investigación de tipo descriptiva, porque busca medir las variables que influyen en el clima organizacional de Herbalife Perú.

3.3. Diseño

Es un diseño No Experimental transaccional ya que no se está manipulando ningún tipo de variable, sino, que se midió la presencia de la variable que es clima organizacional, y es transaccional porque busca describir la variable clima organizacional y las relaciones con las subvariables en un momento determinado del tiempo.

3.4. Variables usadas

Para garantizar la confidencialidad de conducir todo el proceso de la medición del clima laboral; Herbalife eligió a una consultora internacional de prestigio, Right Management,

La consultora Right Management, uso su propio modelo que tiene en cuenta a variables de fácil manejo y susceptibles de mejora, que fueran comunes para todos los servidores, que reflejaran el sentido de cada uno dentro de la organización, que no generaran falsas expectativas y que este fuertemente vinculada a los indicadores que se consideran para la encuesta de clima del Great Place to Work.

Las dimensiones evaluadas en el método usado por la consultora Right Management y vinculadas a las necesidades de Herbalife tenemos:

- Condiciones de trabajo
- Ética y respeto
- Liderazgo
- Reconocimiento y recompensa
- Trabajo en equipo

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica utilizada fue una encuesta elaborada por la consultora Right Management. Conformada en su estructurada por dos partes:

La primera parte que indaga las cinco variables del clima organizacional: (Condiciones de trabajo; ética y respeto; liderazgo; reconocimiento y recompensa; y trabajo en equipo). El cuestionario usado por tipo de variable se describe a continuación:

Cuadro N° 1: Descripción de variables

Variables	Pregunta (Español)
Condiciones de Trabajo	<p>Aquí me ofrecen entrenamiento e otros recursos para que yo pueda desarrollar mi trabajo</p> <p>Este es un lugar físicamente seguro para trabajar</p> <p>Nuestras instalaciones (limpieza, ruido, temperatura) contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo</p> <p>Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo</p>
Ética y el Respeto	<p>Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar</p> <p>Las personas evitan la politiquería y las intrigas como medio para conseguir cosas</p> <p>Las personas son tratadas con justicia independientemente de su raza, color, sexo o orientación sexual</p> <p>Los ascensos son obtenidos por quienes más los merecen</p> <p>Mi jefe conduce el trabajo de forma honesta y ética</p> <p>Mi jefe cumple sus promesas</p> <p>Mi jefe evita el favoritismo</p> <p>Mi jefe hace lo que dice</p> <p>Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la empresa</p>
Liderazgo	<p>Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas</p> <p>Mi jefe conduce el trabajo de forma competente</p> <p>Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua</p> <p>Mi jefe es accesible y es fácil trabajar con él</p> <p>Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas</p> <p>Mi jefe incentiva, considera y responde de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas</p> <p>Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo</p> <p>Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes</p> <p>Mi jefe nos dá autonomía necesaria para efectuar nuestro trabajo de forma adecuada</p> <p>Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo</p> <p>Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la empresa y nos orienta cómo llegar allá</p>
Reconocimiento y Recompensa	<p>A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo</p> <p>Aquí celebramos eventos especiales</p> <p>Aquí tenemos beneficios especiales, que no son comunes</p> <p>Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial</p> <p>Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajos adicionales</p> <p>Siento orgullo al decirles a otros que trabajo aquí</p> <p>Siento que recibo una participación adecuada de los resultados que obtiene la empresa</p>
Trabajo en Equipo	<p>En mi área hay un sentimiento de equipo</p> <p>Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí, para ayudar el equipo</p> <p>Mi área tiene una buena relación con las otras áreas de la empresa</p>

Puedo contar con la ayuda de mis compañeros Siento que estamos todos "en el mismo barco"

Fuente: Consultora Right Management

Cada pregunta tiene opción a tres alternativas de respuesta, donde sólo se puede marcar una de las alternativas:

- Favorable
- Desfavorable
- Neutro

Y la segunda parte contiene dos preguntas de respuesta abierta que buscan complementar aspectos de la primera parte:

- ¿Qué es lo que esta empresa tiene de especial que hace que sea un gran lugar para trabajar?
- ¿Qué haría de esta empresa un lugar mejor para trabajar?

Para poder contestar la encuesta el procedimiento consistía en ingresar a un link direccionado por la propia consultora, completar la información, grabar y enviar directamente a la consultora, para de esta manera mantener la confidencialidad.

Para la propuesta de mejoramiento se ha utilizado el instrumento de Reuniones de grupo, donde se hizo el levantamiento de información y se

logro involucrar a los gerentes y colaboradores de cada área de la organización. Esto ayudó a que los colaboradores se sientan involucrados con la mejora continua en la organización y se sientan parte importante de la empresa.

3.5. Población

La población está conformada por setenta y seis (76) colaboradores de Herbalife Perú con más de tres meses en la compañía.

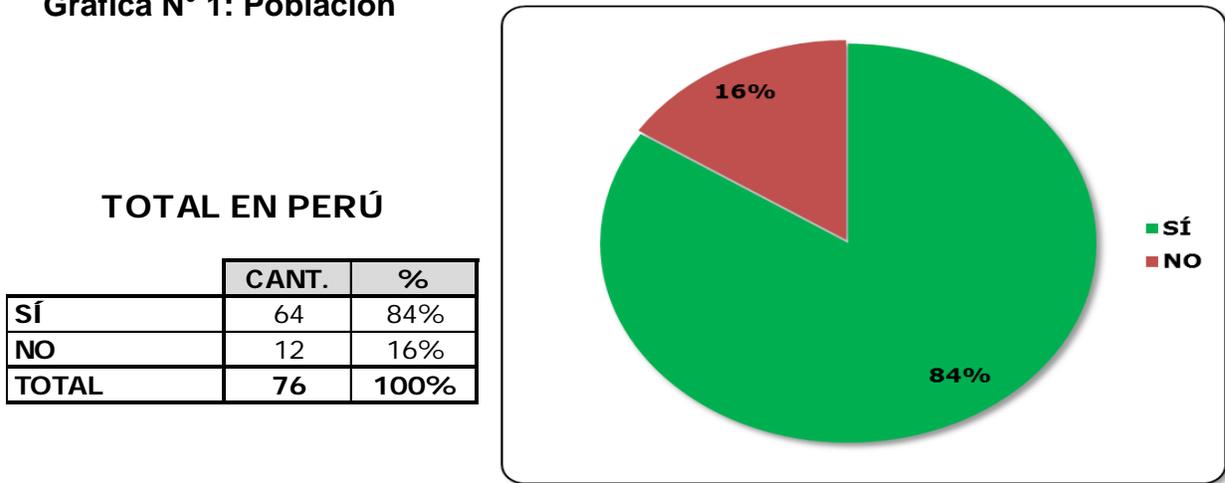
3.6. Participación

La participación fue de 64 colaboradores, quienes voluntariamente quisieron participar en contestar la encuesta. Los cuales representan el 84% de la población.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA ENCUESTA TOMADA POR RIGHT MANAGEMENT

4.1 Población encuestada

Gráfica N° 1: Población



Fuente: Consultora Right Management

Podemos observar que de una población de setenta y seis colaboradores solo contestaron la encuesta sesenta y cuatro de ellos, que representan el 84% de participación.

Forman parte de esos 76 colaboradores que son la población, sólo aquellos colaboradores que tienen más de tres meses en la empresa, pasado el periodo de prueba.

4.2 Índice de participación general de la encuesta

Gráfica N° 2: Participación de la población

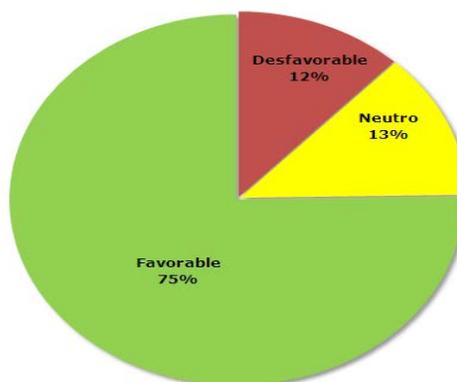
	Condiciones de Trabajo	Ética y Respeto	Liderazgo	Reconocimiento y Recompensa	Trabajo en Equipo	Total
POBLACIÓN TOTAL: 76						
PARTICIPACIÓN: 64						
ÍNDICE: 84%						
Desfavorable	13%	10%	11%	16%	12%	12%
Neutro	9%	13%	13%	15%	13%	13%
Favorable	79%	77%	77%	69%	76%	75%
Total de Participaciones	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Consultora Right Management

En este cuadro podemos observar el porcentaje de las respuestas de acuerdo a su calificación, que puede ser favorable, neutro y desfavorable.

4.3 Índice general de favorabilidad

Gráfica N° 3: Favorabilidad

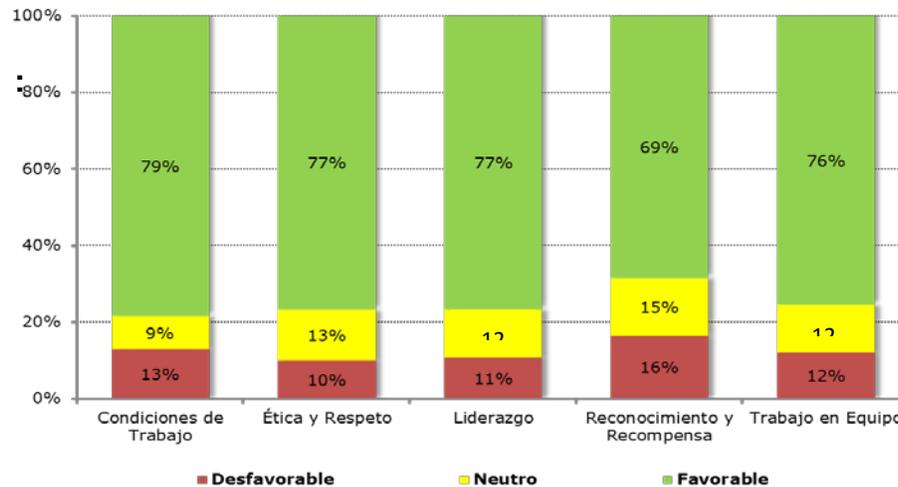


Fuente: Consultora Right Management

Según la gráfica podemos validar el porcentaje de favorabilidad equivalente a un 75%, un 13% de las respuestas fueron neutras y un 12% de las respuestas representan su descontento.

4.3.1 Índice de favorabilidad por variable

Gráfica N° 4: Favorabilidad por variable



Fuente: Consultora Right Management

Esta gráfica nos muestra el porcentaje de las respuestas por cada variable. Entre las variables con mayor índice de favorabilidad tenemos a la condición de trabajo, ética y respeto, y liderazgo. Así mismo las variables con menor favorabilidad tenemos a la de reconocimiento y condiciones de trabajo.

4.4 Análisis de preguntas abiertas

- ¿Qué es lo que esta empresa tiene de especial que hace que sea un gran lugar para trabajar?

- ¿Qué haría de esta empresa un lugar mejor para trabajar?

4.5 Resultados por Variables

4.5.1 Resultados variable condiciones de trabajo:

Esta variable estuvo conformada por las preguntas:

Cuadro N° 2: Descripción variable condición de trabajo

Variables	Pregunta (Español)
Condiciones de Trabajo	<p>Aquí me ofrecen entrenamiento y otros recursos para que yo pueda desarrollar mi trabajo</p> <p>Este es un lugar físicamente seguro para trabajar</p> <p>Nuestras instalaciones (limpieza, ruido, temperatura) contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo</p> <p>Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo</p>

Gráfica N° 5: Condición de Trabajo



Fuente: Propia

La condición de trabajo en Herbalife es en un 78% favorable, relacionado al ambiente físico y a los recursos con los que cuentan, y

un 13% considera que es neutro y un 9% cree que es desfavorable por que los entrenamientos y otros recursos que reciben no son suficientes para cubrir esa necesidad.

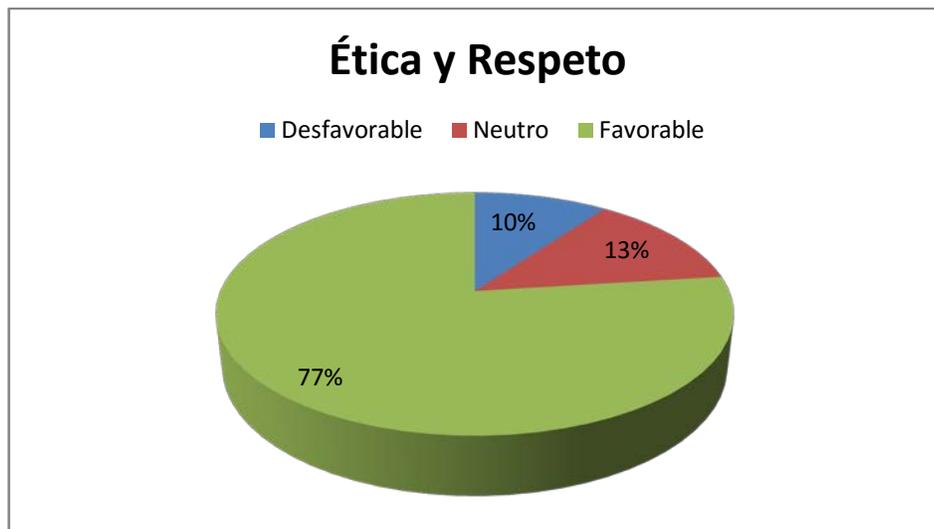
4.5.2 Resultados variable Ética y Respeto:

Esta variable estuvo conformada por las preguntas:

Cuadro N° 3: Descripción variable ética y respeto

VARIABLES	PREGUNTA (ESPAÑOL)
Ética y el Respeto	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar Las personas evitan la politiquería y las intrigas como medio para conseguir cosas Las personas son tratadas con justicia independientemente de su raza, color, sexo u orientación sexual Los ascensos son obtenidos por quienes más los merecen Mi jefe conduce el trabajo de forma honesta y ética Mi jefe cumple sus promesas Mi jefe evita el favoritismo Mi jefe hace lo que dice Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la empresa

Gráfica N° 6: Ética y Respeto



Fuente: Propia

Los colaboradores perciben que la ética y el respeto que se vive en Herbalife, es favorable, el cual equivale a un 77%, y por otro lado un 10% considera que es neutral y un 13% desfavorable, siendo este último relacionado con las acciones de sus jefes.

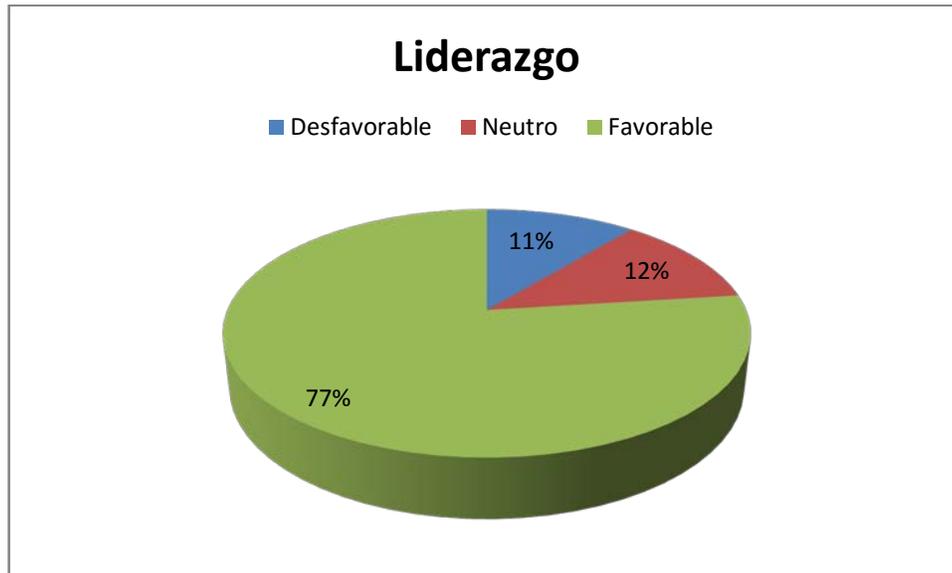
4.5.3 Resultados variable Liderazgo:

Esta variable estuvo conformada por las preguntas:

Cuadro N° 4: Descripción variable liderazgo

Variables	Pregunta (Español)
Liderazgo	<p>Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas</p> <p>Mi jefe conduce el trabajo de forma competente</p> <p>Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua</p> <p>Mi jefe es accesible y es fácil trabajar con él</p> <p>Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas</p> <p>Mi jefe incentiva, considera y responde de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas</p> <p>Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo</p> <p>Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes</p> <p>Mi jefe nos dá autonomía necesaria para efectuar nuestro trabajo de forma adecuada</p> <p>Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo</p> <p>Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la empresa y nos orienta cómo llegar alla</p>

Gráfica N° 7: Liderazgo



Fuente: Propia

La variable liderazgo muestra que este es ejercido de una manera adecuada ya que la mayoría consideran que hay una buena relación y buen trato con los jefes, también se observa que no hay una visión clara acerca de la misión por parte de los jefes, que asignan y coordinan el trabajo desfavorablemente, además sienten que su jefe no los involucra en las decisiones que afectan sus actividades y su ambiente de trabajo.

4.5.4 Resultados variable Reconocimiento y Recompensa:

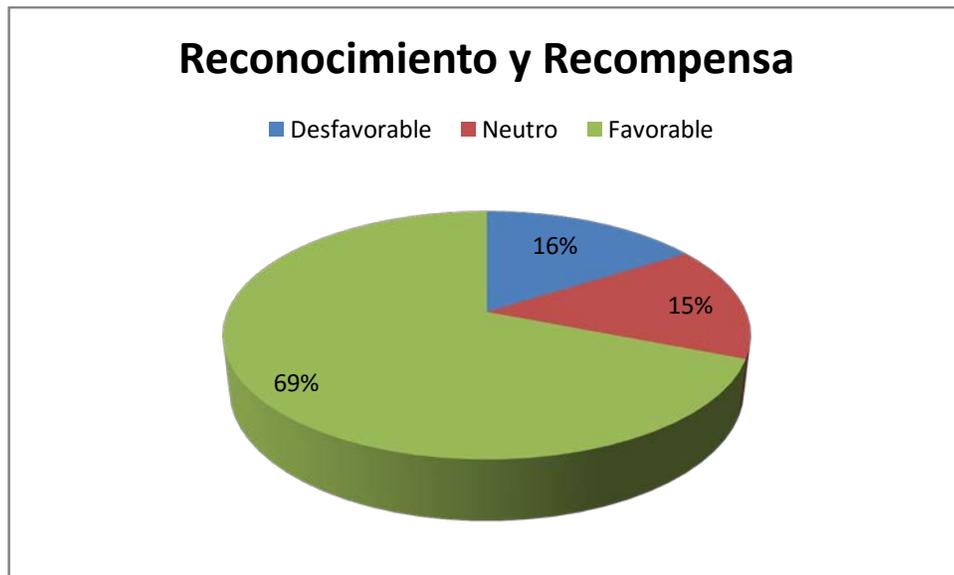
Esta variable estuvo conformada por las siguientes preguntas:

Cuadro N° 5: Descripción variable reconocimiento y recompensa

Variables	Pregunta (Español)
Reconocimiento y	A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo

Recompensa	<p>Aquí celebramos eventos especiales</p> <p>Aquí tenemos beneficios especiales, que no son comunes</p> <p>Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial</p> <p>Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajos adicionales</p> <p>Siento orgullo al decirles a otros que trabajo aquí</p> <p>Siento que recibo una participación adecuada de los resultados que obtiene la empresa</p>
------------	---

Gráfica N° 8: Reconocimiento y Recompensa



Fuente: Propia

En esta variable tenemos el mayor porcentaje de desfavorabilidad, determinado por un 16% que sumado al neutro, 15%, nos indica que debemos tomar acción inmediata al tema de salarios, ya que consideran que no se les paga de manera adecuada y la ausencia de beneficios especiales. Por otro lado un 69% considera que se celebra eventos especiales y sienten orgullo a decirles a otros que trabajan en Herbalife.

4.5.5 Resultados variable Trabajo en Equipo:

Esta variable estuvo conformada por las siguientes preguntas:

Cuadro N° 6: Descripción variable trabajo en equipo

Variables	Pregunta (Español)
Trabajo en Equipo	En mi área hay un sentimiento de equipo Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí, para ayudar el equipo Mi área tiene una buena relación con las otras áreas de la empresa Puedo contar con la ayuda de mis compañeros Siento que estamos todos "en el mismo barco"

Gráfica N° 9: Trabajo en Equipo



Fuente: Propia

Para un 12% de los colaboradores existe la ausencia del sentimiento de equipo y creen que no todos apuntan hacia el mismo objetivo; por otro lado tenemos un 76% de favorabilidad ligado a que pueden

contar con la ayuda de sus compañeros y a la buena relación que se tienen todos entre las áreas.

4.5.6 Cinco más y cinco menos

Cuestionario con índice más elevado de Favorabilidad

Cuadro N° 7: Variables con índice de mayor favorabilidad

TEMA	CUESTIÓN	%
Ética y Respeto	Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la empresa	92%
Ética y Respeto	Mi jefe conduce el trabajo de forma honesta y ética	92%
Ética y Respeto	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su raza, color, sexo u orientación sexual	91%
Reconocimiento y Recompensa	Siento orgullo al decirles a otros que trabajo aquí	88%
Trabajo en Equipo	Mi área tiene una buena relación con las otras áreas de la empresa	84%

Fuente: Consultora Right Management

Cuestionario con índice menos elevado de Favorabilidad

Cuadro N° 8: Variables con índice de menor favorabilidad

TEMA	CUESTIÓN	%
Reconocimiento y Recompensa	A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo	30%
Reconocimiento y Recompensa	Aquí tenemos beneficios especiales, que no son comunes	25%
Condiciones de Trabajo	Aquí me ofrecen entrenamiento y otros recursos para que yo pueda desarrollar mi trabajo	23%
Liderazgo	Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas	20%
Liderazgo	Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo	20%

Fuente: Consultora Right Management

4.6 Resultados preguntas abiertas

Se hicieron dos preguntas abiertas con el ánimo de ampliar las respuestas y conocer en términos generales la satisfacción de trabajar en la empresa, así como algunas sugerencias para hacer de ella un mejor lugar de trabajo.

4.6.1 Pregunta 1: ¿Qué es lo que esta empresa tiene de especial que hace que sea un gran lugar para trabajar?

- Excelente ambiente de trabajo, buen humor, compañerismo y libertad para trabajar.
- Las personas son tratadas de forma justa.
- Empresa con muchas oportunidades de crecimiento vertical y horizontal.
- El ambiente es informal y la comunicación abierta.
- Empresa joven, con mucha energía y gente divertida.

4.6.2 Pregunta 2: ¿Qué haría de esta empresa un lugar mejor para trabajar?

- Implementar horarios flexibles y de verano como forma de mejorar el ambiente de trabajo.
- Capacitar mejor a los colaboradores y entrenar a los recién admitidos.
- Revisar salarios para adecuarlos al trabajo y a las responsabilidades.
- Divulgar los puestos vacantes vía intranet para que todos conozcan las nuevas oportunidades y puedan postular a ellas.

4.7 Diagnóstico

- En general, el clima laboral que se percibe al interior de Herbalife, es de un ambiente moderadamente bueno. Los colaboradores se sienten orgullosos de decir que trabajan en Herbalife.
- Las relaciones interpersonales en general son buenas, no obstante, se deben reforzar.
- Debe analizarse los salarios que están muy bajos de acuerdo al mercado.
- Los líderes deben reconocer el esfuerzo extra que realizan los colaboradores.
- Existe la necesidad de aumentar los beneficios y atenciones al colaborador.
- Consideran que existe una deficiencia en capacitación y desarrollo

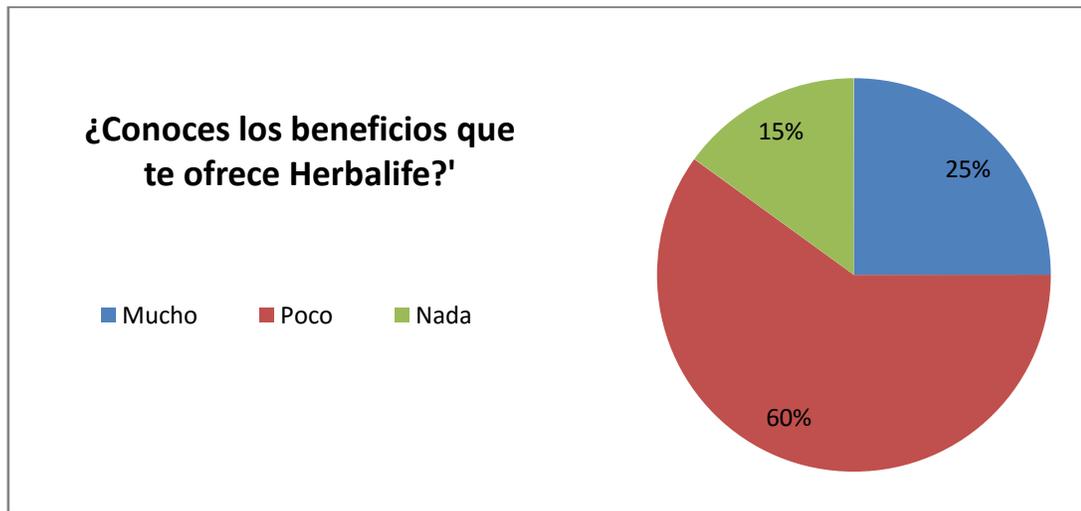
4.8 Pasos de acción a seguir

Una vez obtenido los resultados se tomaron los siguientes pasos de acción:

- Presentación de los resultados estadísticos para los gerentes y colaboradores.
- Grupos de trabajo para el análisis de los puntos de mejora

- Realizar encuesta de conocimiento de beneficios:

Gráfica N° 10: Conocimiento de beneficios



Fuente: Propia

- Preparación del plan de acción.

CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL A PARTIR DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

De acuerdo a los resultados obtenidos y partiendo del Direccionamiento Estratégico de la Entidad se evidencia la necesidad del fortalecimiento del Proceso de Gestión del Talento Humano y de la ampliación de los beneficios para los colaboradores, ya que este no solo abarca los procesos y productos, sino el desempeño de las personas y las condiciones laborales en que en ellas se desenvuelven.

Por lo tanto se parte de considerar que la vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras y con las organizaciones, por ser eminentemente social el ser humano vive en continua interacción con sus semejantes, deben cooperar unos con otros y conformar organizaciones que les permitan lograr objetivos.

“una organización es un sistema de actividades, conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. La organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común”.

Las personas son la base de cualquier organización y ésta se conforma como un proyecto social que reúne varios recursos para alcanzar determinados objetivos,

los recursos son medios que las instituciones poseen para realizar sus tareas, son los insumos necesarios para elaborar el producto final o el servicio prestado por la organización. Estos recursos son: físicos o materiales, financieros, administrativos y humanos. Aunque todos son necesarios, son los recursos humanos los únicos recursos vivos, con capacidades, habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda la organización y por ende capaces de procesar los demás recursos. Es por este hecho que a las personas no se les puede considerar como un recurso mas ya que es el talento de las personas el que moviliza y dinamiza la organización.

Esto significa que la administración de cualquier entidad, incluyendo Herbalife, necesita las personas para procesar sus recursos básicos, o sea los seres humanos son los únicos recursos que están presentes en todas las áreas, aspectos y niveles de la organización.

Es claro entonces que son las personas en la institución la base de ésta y de todos los procesos que al interior ocurren; de la manera como se gestione y administren las personas en la organización será el éxito y productividad que se logrará para alcanzar los planes, estrategias y metas propuestos.

Es así que aspectos como el clima y la cultura organizacional están directamente influidos por la forma como las personas se sientan dirigidas, coordinadas, supervisadas, recompensadas, evaluadas, atendidas en sus necesidades

personales o de desempeño en el cargo, determinando los condicionamientos del comportamiento humano en la organización.

El clima organizacional está estrechamente ligado al bien-estar de los miembros que componen la organización, si este es elevado el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes y con la organización, si este es bajo, el clima tiende a caracterizarse por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión, en algunos casos puede llegar a transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación.

Entonces el clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y se halla estrechamente relacionado con las formas y estrategias que utiliza la organización para Gestionar y administrar sus colaboradores.

Es evidente entonces que a partir de lo encontrado en la revisión del clima y de lo anteriormente expuesto es que nace entonces la importancia de establecer un sistema que busque coordinar y liderar el talento humano de Herbalife de manera que potencie las capacidades de todos y cada uno de sus colaboradores.

En primera instancia es indispensable definir quién administrara el talento humano aunque ya se sabe que es labor del director máximo de la organización ya que a él le corresponden las decisiones sobre la dinámica de la organización y los recursos

disponibles. En cada área o departamento corresponde a cada jefe de este, es el quien toma decisiones respecto a sus colaboradores, el que decida sobre contrataciones de nuevas personas, promociones, transferencias, evaluación del desempeño, meritos, capacitación, separación, disciplina, métodos y procesos de trabajo. El jefe debe ser el que transmita a sus colaboradores las expectativas y planes de la organización y el que recoja las expectativas y el sentir de los subordinados.

Es indispensable que quien asuma el papel de jefe o líder tenga claridades sobre los estilos de dirección y como aplicarlos de acuerdo a los contextos y circunstancias, es prioritario entonces que a los líderes de Herbalife se les capacite sobre cómo dirigir sus grupos humanos de tal forma que potencien en ellos sus capacidades y las condiciones del ambiente laboral.

Sin embargo para que las jefaturas actúen de manera uniforme es necesario que el departamento de Recursos Humanos proporcione a las jefaturas la debida orientación, las normas y los procedimientos sobre cómo administrar su talento humano. Según Chiavenato un buen sistema de Administración del Talento Humano está compuesto por cinco subsistemas interdependientes que son:

- Subsistema de Integración con las funciones de reclutamiento y selección.
- Subsistema de Organización del Talento Humano, con las funciones de inducción, análisis y descripción de puestos, planeación y ubicación del talento humano, plan de vida y de carrera y evaluación del desempeño.

- Subsistema de Retención, con las funciones de administración de sueldos y salarios, planes de prestaciones sociales, higiene y seguridad en el trabajo, y relaciones laborales.
- Subsistema de Desarrollo, con las funciones de capacitación y desarrollo de recursos humanos
- Subsistema de Comunicación y medios de información interna.
- Subsistema de atenciones al personas – beneficios.

De acuerdo a estas especificaciones generales, se busca dar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional, para ello se utilizó como instrumento de información, las reuniones de grupo. Se coordinó con cada gerente y representantes de los colaboradores de cada área para evaluar cada punto más representante de la encuesta y la búsqueda de las propuestas para ayude a potenciar y mejorar cinco de los seis subsistema que propone Chiavenato y que mejor se acopla a las necesidades de Herbalife para la administración del talento humano.

La propuesta para cada subsistema de la administración del talento humano se resume en:

5.1 Propuesta para el Subsistema de Organización del Talento Humano

5.1.1 Definir las competencias. Para esto es necesario tener en cuenta los siguientes elementos:

- Definición de las competencias.
- Diseño de los procesos del talento humano por competencias

Cuadro N° 9: Descripción de competencias de Herbalife

1. Alcanza Resultados:

Proporciona resultados, toma decisiones con precisión, entiende las normas de producción y mantiene la calidad del trabajo.

2. Habilidades de Comunicación:

Se comunica de forma eficiente y clara, por escrito y verbalmente, presenta conceptos e ideas con eficiencia.

3. Enfoque en el Distribuidor/Cliente:

Entiende y asegura que las necesidades del cliente sean satisfechas equilibrando las necesidades del negocio. Apoya y construye relaciones con los Distribuidores/Clientes Internos

4. Flexibilidad:

Responde positivamente y se adapta rápidamente a los cambios y ambigüedades. Está siempre dispuesto a ayudar a otros cuando sea necesario.

5. Integridad / Ética / Valores:

Demuestra altos patrones éticos, es directo, honesto y respeta a sus pares, distribuidores y clientes internos.

6. Pasión:

Abrazala cultura, la visión y los productos de la Herbalife. Auto-motivado. Aplica las nuevas tareas y responsabilidades. Asume la responsabilidad personal por proyectos y recomienda nuevos métodos o procesos. Responsable por resultados y consecuencias.

7. Trabajo en Equipo:

Colabora voluntariamente como un miembro del equipo con sus pares, distribuidores y clientes internos. Tienen enfoque profesional y mantiene relaciones respetuosas.

8. Instinto de Liderazgo – Solo para el liderazgo:

Excelente juicio y una visión amplia del impacto de las decisiones. Tiene visión anticipatoria.

9. Visión para los negocios – Solo para el liderazgo:

Demuestra conocimiento del negocio, reconoce oportunidades estratégicas, aplica el pensamiento sistemático y demuestra habilidades de negociación

10. Valor / Fuerza Moral – Solo para el liderazgo:

Resuelve conflictos de forma constructiva y toma acciones decisivas. Encoraja debates abiertos y verdaderos.

Fuente: Herbalife Perú SRL

5.1.2 Redefinir los perfiles de los cargos por competencias.

Actualizar la descripción del puesto, para lo cual se contrato a una consultora para que realice el levantamiento de todos los perfiles:

- Reunión con un colaborador o dos dependiendo la cantidad de personas en el mismo puesto, y será aquel que haya tenido el mejor desempeño y mayor tiempo de servicio.
- Evaluación de los resultados.
- Preparación y validación por los jefes.
- Entrega de los perfiles de cada puesto

5.1.3 Inducción o socialización. Esta debe arrancar desde el proceso de selección cuando al futuro candidato se le da información general pero clara de la institución respecto a la cultura organizacional, las actividades que se desarrollan, las recompensas, el estilo de dirección etc. Se debe continuar inmediatamente se vincula a la corporación para proveerle al nuevo miembro un ambiente favorable y acogedor.

La inducción debe ser general y específica. La general debe contener familiarizar al colaborador con el lenguaje, usos y costumbres de la institución explicando la estructura de la organización, los servicios que presta, la misión, visión, valores, y la orientación de servicio a nuestros Distribuidores.

También se debe considerar entrega de un kit de ingreso que contemple, un producto, un polo con la marca, un cuaderno de Herbalife y un pin que es lo más representante para nuestros colaboradores y

Distribuidores de Herbalife. Con ello podemos cumplir con la premisa de “usar, llevar y hablar” que forma parte de nuestra cultura organizacional.

Seguido de ello se propone que cumplan con un plan de introducción a la empresa de un año dependiendo el nivel del cargo. Entre ello tenemos visitas de campo para que conozcan y entiendan como trabajan nuestros Distribuidores Independientes, participación de eventos y la obligatoriedad para los cursos corporativos de ética y acoso.

5.1.4 Evaluación del desempeño: Es un instrumento para mejorar los resultados del talento humano en la organización, por lo tanto debe ser planeada, coordinada y desarrollada en forma adecuada para que produzca los beneficios para el colaborador y para la institución. Permite que las personas sean retroalimentadas para proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección y autocontrol capacitándolas para que puedan alcanzar mejor los objetivos propuestos.

El resultado de estas evaluaciones ayudará a identificar las necesidades del grupo del trabajo, orientando a la elección de los cursos a capacitar. Así mismo es el indicador para el ajuste de salarios por mérito que anualmente se realiza por política interna.

Se propone dar una charla para repasar las competencias y los niveles de calificación, que se detallan a continuación:

Cuadro N° 10: Escala de calificación en la evaluación de desempeño

OVERALL REVIEW RATING		SCORE
5	Outstanding	5.00
4	ExceedsExpectation	4.00
3	Full Meets	3.00
2	PartiallyMeets	2.00
1	DoesNotMeets	1.00

Fuente: Herbalife Perú SRL

5.2 Propuesta para el Subsistema de Retención:

5.2.1 Remuneraciones y salarios: Una vez redefinido todos los perfiles, debemos participar de la encuesta Mercer, para comparar las remuneraciones actuales con las mismas posiciones en el mercado. Y de acuerdo a ello hacer los ajustes de salarios y acortas las brechas existentes.

Esta evaluación de perfiles también ayuda a detectar que colaboradores están ejerciendo mayores responsabilidades, pero que en el día aún permanecen en sus puestos de analistas.

5.2.2Higiene y Seguridad Laboral: Busca conservar la salud y la comodidad del colaborador al evitar que se enferme y se ausente provisional o definitivamente. Implica tener en cuenta las siguientes condiciones del trabajo:

- Condiciones ambientales como iluminación, ruido, temperatura y otros.

Se propone la implementación del sistema de seguridad:

- Comité de seguridad ocupacional integrado por los colaboradores que deben ser elegidos por votación.
- Realizar las Matriz IPER – Identificación de los peligros y riesgos, dándolo a conocer a los colaboradores para que tomen conciencia del orden y cumplimiento de los parámetros de seguridad.
- Capacitación a las brigadas en caso de accidentes de trabajo.
- Cumplir con la presencia del Médico Ocupacional, que debería estar de manera permanente dos veces por semana en el horario de 09:00am a 01:00pm.
- Implementación de los exámenes pre ocupacionales, anuales y de salida.

- Implementación de los botiquines por áreas y encargados de asistir en caso de accidentes.
- Implementar el protocolo a seguir ante cualquier emergencia.
- Realizar capacitación en temas de salud y seguridad ocupacional:
 - Ergonomía
 - Ley de seguridad ocupacional
 - Primeros auxilios
 - Estilos de vida saludables
 - Protocolo de riesgos
- Solicitar la visita mensual del bróker del seguro privado EPS, para cualquier tema o consulta de los usuarios, así mismo con presentación del reporte de siniestralidad y elección de las charlas y programas que puedan ayudar a reducir los indicadores de siniestralidad:
 - Charla del tabaco
 - Charla de nutrición
 - Programa de visita para colaboradores que problemas respiratorios (asma)
- Condiciones de tiempo como duración de la jornada laboral, horas extra (HE), periodos de descanso etc.

- Por convenio en Herbalife compensan las HE con horas o días de descanso. Se propone coordinación con las áreas operativas de atención al cliente y logística para el seguimiento quincenal de compensación de las horas, así mismo para el área de finanzas el pago de sus HE acumuladas que sobre pasan el límite de 60 horas acumuladas, ya que no sería posible que puedan compensar esa cantidad.
- Condiciones sociales como organización informal (celebraciones), relaciones, status, recreación, esparcimiento para el colaborador y su familia. Este punto merece especial atención ya que fue uno de los mas reclamados o sugeridos por los colaboradores.
 - Se propone la implementación de dos actividades de integración por área. Entre las opciones que se propusieron tenemos:
 - Karaoke
 - Bowling
 - Paintball
 - Actividad de talentos : “The H Factor”
 - Almuerzos o cenas
 - Realización de dos campeonatos como mínimo al año para toda la empresa:

- Campeonato de vóley mixto
 - Campeonato de Fútbolín
 - Campeonato de Ping Pong
 - Campeonato de futbol
 - Campeonato de Bowling
- o Compra de un televisor, mesa de ping pong y dos futbolín, para que puedan distraerse en su horario de almuerzo (1hora)
 - o Evento de integración familiar, realizado una vez al año, donde los colaboradores asisten con sus esposas(os) e hijos a disfrutar una día lleno de juegos, diversión y de un almuerzo de integración. El evento se llama “Día de la Familia Herbalife” y debe ser el más importante del año, por lo que se recomienda potenciarlo y crear cada año un comité con representantes de cada área.
 - o Auspicio para la participación de maratones y actividades deportivas que van alineados con la cultura Herbalife. Se propone participar en tres carreras como mínimo bajo la categoría de 10k, 21k y 42k. entre las opciones propuestas tenemos:
 - Maratón de Adidas
 - Maratón de Nike
 - La vuelta a Lima

- Fiesta de fin año, donde se los invita a participar de un evento tipo cocktail donde hacemos que se sientan agasajados y especiales. Se propone contar con la participación de los auspicios y al ser el segundo evento más importante seguido al del Día de la Familia Herbalife, se propone tener un comité integrado por colaboradores de cada área.
- Se propone realizar actividades y salidas informales temáticas, entre ellas:
 - Noche de mujeres
 - Noche de karaoke
 - Noche de hombres

5.3 Propuesta del Subsistema de Desarrollo

5.3.1 Creación del programa de líderes. Se propone la creación del programa de desarrollo para líderes y colaboradores potencial. Este programa se llamaría “El LIA 1” para el nivel de Coordinadores y potenciales candidatos asumir nuevas responsabilidades y el “LIA 2” para los niveles de Supervisores y Gerentes. Los temas tocados en la capacitación deberían variar, pero proponemos los siguientes para iniciar:

- Delegando para obtener resultados.

- Influyendo con el liderazgo.
- Desarrollando a los demás.

Para el LIA 1 se tocarían estos temas en un nivel más junior y va subiendo de nivel para el LIA2. Esta capacitación de líderes debe realizarse una vez cada dos años, y para los nuevos ingresos deberán llevarlo el mismo año en que asumen el cargo.

5.3.2 Capacitación y desarrollo del Talento humano. Se parte del hecho de saber que las personas tienen una gran capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. La entidad debe echar mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo.

Esta capacitación y desarrollo de personal debe estar basado en los resultados de la evaluación de desempeño y la cual sirve de base en la preparación de los colaboradores para el futuro. Debe ser intencional porque busca alcanzar objetivos de corto, mediano y largo plazo por medio de cambios en la conducta que impulsen las transformaciones que se le exigen a entidad. Debe ser proactivo porque está dirigido hacia

adelante, hacia el futuro y el destino de la institución y de las personas que laboran en ella. Se debe basar en el consenso, porque no es impuesta de la cima para abajo, sino con la consulta y de acuerdo con las aspiraciones de los empleados. Es por ello que se propone crear comités de áreas donde participa el gerente, supervisor, coordinar y entre uno o dos representantes del grupo de trabajo para ver las necesidades del área y programar los cursos de capacitación, entre ellos tenemos:

- Taller para entrevistas, dirigido a coordinadores, supervisores y gerentes.
- Taller de comunicación efectiva, dirigido al área de logística.
- Plan de MKT, dirigido a todos los colaboradores. Este curso se dicta cada 3 meses.
- Taller del manejo de situaciones difíciles, dirigido al área de Servicio al Distribuidor (atención al cliente).
- Capacitación de Productos, dirigido a todos los colaboradores. Este curso se dicta cada 3 meses.
- Capacitación de Clubes de Nutrición (método de venta de los distribuidores) que la corporación quiere potenciar. Dirigido a las áreas de atención al cliente, logística, MKT y ventas.
- Taller de comunicación, dirigido al equipo de finanzas.

- Taller de lineamiento de objetivos, dirigido a supervisores, gerentes y directores.
- Curso presencial del código de ética y acoso.
- Taller escultura del discurso para el equipo de Servicio al Distribuidor.
- Taller de Feedback, entre otras.

Así mismo se propone dar a conocer la política de subvención para cursos de diplomados, post grado, y maestrías. Cubierto por la empresa al 50%, previa evaluación del postulante que incluye:

- Pertener a la compañía (en planilla) como mínimo 3 meses.
- Ser un potencial colaborador para asumir nuevas responsabilidades.
- Tener un puntaje mínimo puntaje tres en la evaluación de desempeño.
- Tener la aprobación de su jefe inmediato y de la gerencia del área.

También proponemos el lanzamiento de la política de subvención para estudios del idioma inglés. Al ser una empresa que exige el inglés y trabaja conectado con los demás países de la región es importante que aquellos colaboradores que estén próximo asumir nuevas

responsabilidades goce de este beneficio del 70% cubierto por la empresa. Se propone que para aquellos colaboradores que deseen postular deberían pasar por una previa evaluación que incluye:

- Pertener a la compañía (en planilla) como mínimo tres meses.
- Que sea necesario para su trabajo diario.
- Tener un puntaje mínimo de tres, en la evaluación de desempeño.
- Tener la aprobación de su jefe inmediato y de la gerencia del área.

5.4 Propuesta para el Subsistema de Comunicación y Medios de Información Interna

5.4.1 Comunicaciones al personal: Ante la propuesta de dar a conocer los beneficios existentes y los que se puedan ir implementando se propone trabajar en un programa de comunicación de los beneficios, este debe consistir en enviar mailing mostrando un beneficio cada viernes. Así mismo como enviar comunicados recordatorios relacionados a los cuidados en tema de salud y seguridad todos los miércoles.

También se recomienda que realicen reuniones trimestrales, donde cada área presente sus indicadores y sus nuevos proyectos. Se recomienda realizar estas reuniones fuera de la empresa en un

ambiente diferente, donde se les entrega un detalle por su participación y se los motiva a seguir comprometidos con el cumplimiento de los objetivos.

Otro medio de comunicación propuesto son los boletines trimestrales, donde se hace un resumen de todas las novedades relacionadas a las actividades de Recursos Humanos, donde se detallen las actividades realizadas, nuevos ingresos, promociones, nuevos nacimientos y talleres o charlas de capacitación.

5.5 Propuesta para el Subsistema de Atenciones al Personal – Beneficios

5.5.1 Atenciones al personal - Beneficios especiales: Los colaboradores indicaron que desean gozar de beneficios especial, que nos diferencia de otras empresas, entre los beneficios que propusieron implementar, tenemos:

- Dar a conocer el beneficio del 50% de descuento en la compra de productos para todos los colaboradores de planilla bajo contrato indeterminado.

- Desayunos saludables, encontrar a disposición todos los productos de nutrición interna junto con fruta de la estación y leche para el consumo de los colaboradores.
- Implementación de un minigym para gozar de mayor actividad física que junto con comidas saludables ayudarán a tener una mejor condición física.
- Disposición de una cafetera con diversos tipos de cafés.
- Programa Herbalife In Action, que consiste en la contratación de un entrenador temporal, dos veces por semana para realizar actividad física dentro y fuera de las oficinas para la temporada de verano.
- Participación de las maratones, 10k, 21k y 42k cubiertas por Herbalife en su totalidad. Tres veces al año.
- Masajes en camilla una vez al mes.
- Entrega de presentes y detalles en fechas especiales:
 - Día de la madre
 - Día del padre
 - Día de Mark Hughes (fundador de Herbalife)
 - Día de la amistad
 - Día de la mujer
 - Pascuas
 - Fiestas Patrias
 - Halloween

- Fin de año
 - Temporada de verano (cremoladas)
 - Días de cierre
- Regalo especial por el día de sus cumpleaños, donde se les entregue a cada colaborador dos pases al cine y un vale de consumo. Y continuar con las celebraciones mensuales de los cumpleaños, el segundo jueves de cada mes.
 - Dar a conocer la política de regalos hasta el valor de S/.300, por nacimiento de un nuevo bebé y celebración de matrimonio.
 - Dar a conocer el programa de reconocimiento por tiempo de servicio:
 - 1 año: almuerzo con el supervisor, diploma y pin de un año.
 - 3 años: almuerzo con el supervisor y gerente del área, trofeo y pin de tres años.
 - 5 años: almuerzo con el gerente, supervisor y dos compañeros, diploma y bono de \$500, para viajes.
 - 10 años: almuerzo con el gerente, supervisor, compañeros y familiares (max. 15 personas), diploma, pin de 10 años y bono de \$1,000.00 para viaje.
 - 15 años: almuerzo para max. 20 personas, diploma, pin y bono de \$ 2,000.00

- 20 años: almuerzo para max. 25 personas, trofeo, pin y bono de \$ 3,000.00.
 - 25 años: almuerzo para max. 30 personas, trofeo, pin y bono de \$ 4,000.00.
 - 30 años: almuerzo para max. 35 personas, trofeo, pin y bono de \$ 5,000.00.

- Se propone tener un programa de reconocimiento, llamado AllStars. Que busca premiar aquellos colaboradores que se esmeran por hacer su trabajo con empeño y compromiso, teniendo un impacto en otras áreas o muy por encima de lo esperado. Calificación en base a 4 categorías: iniciativa, creatividad, trabajo en equipo y atención al cliente. Este reconocimiento debe realizarse cada seis meses.

- Se propone tener un reconocimiento para las áreas operativas, llamado Premiación al Colaborador del Mes para las áreas de atención al cliente: Servicio al distribuidor y Logística.

VI. CONCLUSIONES

1. Las mayores aspiraciones y deseos de los trabajadores dentro de la organización empiezan por:
 - a. Subsistema de la organización del talento humano (pág. 32)
 - b. Subsistema de retención (Pág. 35)
 - c. Subsistema de desarrollo (Pág. 37)
 - d. Subsistema de atenciones al personal (Pág.40)
 - e. Subsistema de comunicación interna (Pág. 40)

2. Se ha encontrado que para mejorar el clima laboral de debe iniciar la mejora, atendiendo los cinco subsistemas del sistema de la administración del talento humano.

3. Los resultados con la menor favorabilidad está en la variable Reconocimiento y Recompensa 16%, seguido por la variable condiciones de trabajo 13%.

4. Los colaboradores no conocen los beneficios que la organización les otorga, teniendo un impacto en la variable reconocimiento.

VII. RECOMENDACIONES

1. Implementar las propuestas de mejora para cada subsistema analizado.
2. Realizar periódicamente diagnósticos que midan el clima laboral dentro de la entidad.
3. Dar prioridad en implementar el plan de mejora para las variables con menor favorabilidad: Reconocimiento y Recompensa, y Condición de Trabajo.
4. Implementar la propuesta de comunicación interna y difundir periódicamente los beneficios que la empresa otorga a sus colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

BRUNET, L. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias, 1992.

CHIAVENATO Idalberto. El capital humano de las organizaciones, 2007 octava edición.

DUQUE. *Recomendaciones para mejoramiento del clima laboral en el cuerpo técnico de investigación de la fiscalía general de la nación seccional Pereira. Tesis de grado. Mexico: Universidad Tecnológica de Pereira.*

GÓMEZ Y COLS. *Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir clima organizacional. Tesis de grado. Bogotá: Universidad Católica de Colombia, 2001.*

Revista interamericana, El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados.

<http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>

(Dic. 2013)

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/840/CULTURA%20ORGANIZACIONAL.htm>

(Dic. 2013)

<http://Maslow.piramidedenecesidades.blogspot>

(Dic. 2013)

ANEXO A. MATRIZ LOGICA

	Problemática	Objetivos	Conclusiones	Recomendaciones
General	Mejorar el clima laboral de Herbalife a través de las necesidades y aspiraciones de sus colaboradores.	Presentar un plan de mejora que favorezca la satisfacción de los colaboradores de Herbalife.	Las mayores aspiraciones y deseos de los trabajadores dentro de la organización empiezan por el: -Subsistema de la organización del talento humano. -Subsistema de retención. -Subsistema de desarrollo. -Subsistema de atenciones al personal. -Subsistema de comunicación interna.	Implementar las propuestas de mejora para cada subsistema analizado.
Específico	Se desconoce el estado actual en que se encuentra la organización respecto a la satisfacción de los colaboradores.	Analizar el clima laboral en que se encuentra actualmente la organización.	Se ha encontrado que para mejorar el clima laboral, se debe iniciar la mejora, atendiendo los cinco subsistemas del sistema de la administración del talento humano	Realizar periódicamente diagnósticos que midan el clima laboral dentro de la entidad.
Específico	Determinar cuáles son los aspectos claves que requieren acciones de mejora inmediata.	Analizar las variables con menor índice de favorabilidad que afectan el clima laboral.	Los resultados con la menor favorabilidad está en la variable Reconocimiento y Recompensa 16%, seguido por la variable condiciones de trabajo 13%.	Dar prioridad en implementar el plan de mejora para las variables con menor favorabilidad: Reconocimiento y Recompensa, y Condición de Trabajo.
Específico	Los colaboradores no conocen los beneficios que tiene la organización, siendo estos considerados parte del reconocimiento por el trabajo que realizan.	Generar una propuesta de comunicación interna, para dar a conocer los beneficios actuales y los que se puedan ir implementando dentro de la organización.	Los colaboradores no conocen los beneficios que la organización les otorga, teniendo un impacto en la variable reconocimiento.	Implementar la propuesta de comunicación interna y difundir periódicamente los beneficios que la empresa otorga a sus colaboradores.

New Employee Herbalisation Road Map					
Staff Category	Pre-Employment Day One	First Month	First 3 Months	First 6 Months	Year One
Staff		<ul style="list-style-type: none"> - 1da programado de inducción Local/Regional de inducción (5) - Entrenamiento online sobre los productos, (via Skillssoft) 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento del Código de conducta y ética en el negocio online (via Skillssoft) - Entrenamiento online de Sexual Harassment (via Skillssoft) - Visita aun Club de Nutrición - Confirmation Assessment (subject to duration of probation) 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación de excelencia en el servicio (In-House/Web-Based) - Entrenamiento del Plan de Marketing - Performance Management Training (In-House/Web-Based) - Visit to Quick Response Centre (QRC) / External Training Centre (Optional) 	
Supervisors / Asst. Managers	<ul style="list-style-type: none"> Pasos de Ingreso: - Pack de Bienvenida (2) - Creación del correo electrónico para nuevos trabajadores (3) - Herbalización, en base a una lista de Orientación (4) - Visita de presentación y tour por la oficina - Inducción General de RRHH - Asignar un compañero (hasta los 3 primeros meses) 	<ul style="list-style-type: none"> - Igual que el anterior (el tiempo de entrenamiento puede variar dependiendo del cargo), además de: - Asistir a un programa de entrenamiento profesional HOT program (Herbalife Orientation Training) para nuevos DS, que abarca: <ul style="list-style-type: none"> i) Introducción al mundo Herbalife y sus diferentes servicios prestados para los DS ii) Presentación del IBP (International Business Pack) que incluye un producto y guías sobre el negocio iii) Plan de Mkt para nuevos DS 	<ul style="list-style-type: none"> - Como el anterior, además de: - Asistir por lo menos a un evento local como STS (Success Training Seminar) / HOM (Herbalife Opportunity Meeting) - Conocer y establecer los MBOs para el año 		
Managers / Sr. Managers	<ul style="list-style-type: none"> Vídeo de presentación de Herbalife 				<ul style="list-style-type: none"> - Participar en el entrenamiento del LIA en una fase y el entrenamiento de la 2ª fase el año siguiente.
Directors & Above				<ul style="list-style-type: none"> - Como el anterior, además de: - Asistir a 1 evento regional dentro del país. 	<ul style="list-style-type: none"> - Como el anterior, además de: - Asistir al menos a 1 evento regional, como Extravaganza / Herbalife University - Participar de la formación avanzada en LIA (7) (incl. Hi-potential key managers) - Participar en el programa de entrenamiento GM (8) (New GMs/ Sales & Marketing Directors & Regional Front & Back Office Leaders)