

CASO NATURA: UN BUEN LUGAR PARA TRABAJAR

**Trabajo de Grado para optar al título de:
Magíster en Administración**

**Diana Milena Bernal Cortés
Aída Yesenia Contreras Cubides**

**Asesora Metodológica: Claudia Patricia Álvarez Barrera
Asesor Temático: Francisco López Gallego**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – MBA
BOGOTÁ
2016**

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	4
1. Marco Conceptual	6
1.1. Aspectos generales de la empresa Natura.....	6
1.2. Aspectos generales de las mejores empresas para trabajar y teorías relacionadas.....	11
2. Metodología	21
2.1. Método de Investigación.....	21
2.2. Unidad de análisis	22
2.3. Instrumentos o técnicas de recolección de la información.	22
3. Resultados	25
4. Conclusiones.....	41
Referencias	44

Resumen

El siguiente trabajo analiza el caso Natura, empresa seleccionada por el instituto Great Place to Work®, como el mejor lugar para trabajar en Colombia (dentro de la categoría de empresas de menos de 500 empleados en el 2014).

Inicialmente, se realiza una síntesis de las teorías existentes con relación al clima laboral y las características fundamentales que hacen de las empresas lugares de trabajo sobresalientes. Luego, se realiza un trabajo de campo, que se compone de entrevistas a los empleados y observación del entorno, con éste, se pretende identificar los factores de éxito y buenas prácticas que contribuyeron a que la empresa obtuviera este reconocimiento. Se obtuvieron resultados concluyentes que permitieron la elaboración de un caso de estudio sobre el cual se buscará su publicación, y será utilizado con fines académicos en asignaturas relacionadas con la administración.

Palabras Clave

Natura, Great Place to Work®, clima laboral, características mejores empresas para trabajar, dimensiones del clima laboral, caso de estudio.

Introducción

En el ámbito organizacional, se ha venido presentando una tendencia al desarrollo de políticas que permitan generar conciencia y garantizar la sostenibilidad de las empresas, haciendo que estas vean la necesidad de cuidar y garantizar también la sostenibilidad del entorno en el que se desempeñan y la satisfacción de sus colaboradores (Ray, 1993).

Un claro ejemplo de ello es Natura, empresa de origen brasileño que desarrolla productos cosméticos basados en la biodiversidad de Brasil, bajo un modelo sustentable que promueve el cuidado del medio ambiente y la integración social, cuyo objetivo es la creación de valor a través de un impacto positivo en la sociedad (Natura, 2015), logrando que sea un modelo de negocio interesante para muchos.

En 2014 y 2015, Natura ha sido reconocida por el instituto Great Place to Work®, como la mejor empresa para trabajar en Colombia, de la categoría de compañías de menos de 500 colaboradores; Por esta razón, se indaga acerca de la historia, valores y políticas relevantes, y cobra importancia tanto identificar cómo dar a conocer las estrategias y buenas prácticas desarrolladas por esta empresa para obtener dicho reconocimiento durante dos años consecutivos.

Con este trabajo se pretende identificar las actividades y programas desarrollados por la empresa y analizar la percepción de los empleados de diferentes niveles, acerca de cuáles han sido las actividades que más contribuyen a que se sientan en el mejor lugar para trabajar. Adicionalmente, es importante conocer las metodologías utilizadas para realizar esta evaluación y los criterios tenidos en cuenta por el instituto Great Place to Work®, para determinar un buen lugar de trabajo.

Una vez comprendida la historia de Natura, sus valores, los criterios de evaluación y la forma en la cual estos criterios se desarrollan en el entorno laboral, se desarrollaron entrevistas entre quienes desarrollan las estrategias, como entre los colaboradores que son partícipes de ellas. De antemano realizó un ejercicio de observación al interior de las instalaciones sobre el desarrollo normal de las actividades dentro de la empresa; para luego, hacer los análisis correspondientes que determinaron los factores de éxito que posee esta empresa, e inclusive detectar oportunidades de mejora que permitan potenciar los buenos resultados ya obtenidos.

Después del análisis realizado, se encuentra que la mayoría de los colaboradores resaltan la coherencia que tiene Natura entre la misión y el desarrollo de su operación. También, valoran en gran medida el equilibrio que la empresa les brinda para su “bien-estar-bien”, generando en ellos un sentido de compromiso, confianza y orgullo que le permiten tener a la empresa colaboradores motivados.

A continuación se presenta el marco conceptual que permite tener un acercamiento a la compañía y a lo que muestra la teoría sobre las mejores prácticas que hacen de las empresas buenos lugares para trabajar y las diferentes formas de medirlo.

1. Marco Conceptual

1.1. Aspectos generales de la empresa Natura

Natura es una empresa de origen brasileño dedicada a la elaboración de productos cosméticos y de cuidado personal basados en el aprovechamiento de la biodiversidad natural que posee Brasil. Esta compañía promueve el cuidado del medio ambiente y a través de sus relaciones ha logrado desarrollar un modelo de negocio sustentable, el cual ya cuenta con presencia en varios países de Latinoamérica, tales como: Colombia, Argentina, Chile, México y Perú (Natura, 2015).

Su misión está dada por dos conceptos primordiales los cuales hacen parte de su slogan. El primero es Bienestar, el cual definen como “La relación armoniosa, agradable, del individuo consigo mismo y con su cuerpo” (Natura, 2015) y el segundo es Estar Bien que significa “La relación empática, exitosa, agradable del individuo con el otro y con la naturaleza con la cual es parte, con el todo” (Natura, 2015). De ahí, que su razón de ser es “Crear y comercializar productos y servicios que promuevan el Bienestar / Estar Bien”. (Natura, 2015).

La visión de Natura está enfocada con miras al mercado global “Natura, por su comportamiento empresarial, por la calidad de las relaciones que establece y por sus productos y servicios, será una marca de expresión mundial, identificada con la comunidad de personas que se comprometen con la construcción de un mundo mejor a través de la mejor relación consigo mismas, con el otro, con la naturaleza de cual hacen parte y con un todo” (Natura, 2015).

Natura en el transcurso de su historia ha desarrollado un sentido social y así lo plantea en sus creencias, basándose en la importancia de las relaciones, lo cual es fundamental para su desarrollo. Y de allí, se desprende su compromiso con la verdad, ya que confían en que entre mayor diversidad haya, mayor riqueza se genera en todos los aspectos. Así mismo, entre sus creencias se encuentra en la búsqueda constante de la belleza real que se aleja mucho de los estereotipos creados por el consumismo (Natura, 2015).

1.1.1. Historia.

En sus comienzos, Natura era un laboratorio pequeño con una tienda propia, fundada por Luiz Seabra, un hombre apasionado por los cosméticos, que en 1969 decidió crear su propio negocio. Cuando realizó la apertura de su primera tienda, la estrategia utilizada para atraer la atención de los consumidores fue entregar a las personas que pasaban una rosa blanca con un mensaje explicando lo que buscaba Natura (Resende y Spitzbeck, 2014).

En 1974, debido al éxito de sus productos y a la dificultad financiera para expandirse, surgió el modelo de venta directa, de donde nació el concepto de las primeras consultoras Natura, de esta forma lograron hacer una cobertura del mercado brasileño e identificaron la importancia que tenía las relaciones.

Según el fundador de Natura Luiz Seabra (2005), “las primeras consultoras Natura eran nuestros propios clientes, mujeres entre 40-45 años que pensaban que no podían hacer otra cosa en la vida, que pensaban que no podían vender nada. Y yo les dije que no debían vender nada; en cambio, debían estimular a otras personas para cuidar de su cabello, su piel y mejorar su autoestima”. (Resende y Spitzbeck, 2014).

En 1979, lanzaron la línea de productos para el cuidado masculino, en 1982 iniciaron operaciones en Chile, en 1983 fueron una de las primeras empresas en ofrecer el repuesto y la recarga para sus productos con el fin de reducir la generación de residuos y empaques. En 1994 comenzaron a operar en Argentina y Perú y en el año siguiente crearon una línea de productos denominada “creer para ver”, de donde todas las ganancias que se generaran por la venta de estos de productos eran destinadas al apoyo de la educación (Natura, 2015). En 1997 decidieron cambiar de gasolina a gas todos los vehículos que usaban para la repartición de sus productos (Evía, 2012).

Luego, en 1999 iniciaron una serie de alianzas directas con familias dedicadas a la agricultura y a la extracción de los frutos exóticos que se encuentran en la selva del Amazonas, con el fin de obtener los insumos, generando una relación que fomenta el desarrollo social y apoya la sustentabilidad ambiental (Natura, 2015). En concordancia con sus creencias, en el 2006 abrieron una fábrica que hace uso de la energía solar para su funcionamiento. Adicionalmente, en 2007 reemplaza los aceites minerales usados en algunos de sus productos por aceites vegetales y para este mismo año hizo el lanzamiento de la tabla ambiental la cual presenta información acerca del origen de los insumos utilizados para la elaboración del producto y el empaque. Esto con el fin de mostrar el impacto de su programa de sustentabilidad y generar conciencia (Evía, 2012).

Para el 2007, expandieron sus operaciones a Colombia (Natura, 2015) y a su vez crearon el instituto Natura, con el fin de contribuir al mejoramiento de la educación pública a través del uso de herramientas tecnológicas y nuevos modelos escolares, promoviendo la equidad social de las personas que acceden a este tipo de educación (Instituto Natura, 2012).

Finalmente, en el 2012 Natura adquirió la marca australiana Aesop que era muy a fin con sus creencias, esto con el propósito de ampliar su presencia en el mercado europeo y estadounidense. Durante este mismo año la empresa inauguró un

centro de innovación en el Amazonas denominado NINA en el cual se realizan investigaciones en conjunto con las universidades para el desarrollo de nuevos productos y hacer del Amazonas un sector más productivo de forma sustentable y el cual abrió sede en New York en el 2014 (Seresresponsable, 2014). También, para el 2012 inició la operación de un centro de distribución adecuado con toda la infraestructura para que allí trabajen solo personas con discapacidad intelectual.

En así como a través del tiempo Natura ha logrado consolidarse en el mercado de cosméticos y cuidado personal como una empresa con sentido social y ambiental sostenible.

En Colombia Natura inició operaciones en 2007, con un pequeño grupo de brasileros, en una pequeña casa del sector de Chapinero en Bogotá en donde funcionaba como un centro de experimentación. Es decir, cualquier persona podía entrar a conocer los productos. Cuando Natura ingresó a Colombia mantuvo el cuidado de esa cultura de compañía desarrollado en Brasil, en donde su principal creencia es el cuidado de las relaciones, el equilibrio consigo mismos y con lo que los rodean. Inicialmente, la empresa inició con 68 colaboradores, y a través de los años, cada área se ha ido robusteciendo haciendo que hoy por hoy cuenten con un centro de distribución y unas oficinas que se componen por 330 colaboradores. Además, tiene una excelente cobertura a nivel nacional, a través de sus gerentes de relaciones que mantienen la relación y comunicación constante con las consultoras que se encargan de la venta directa (Cubides, 2015).

1.1.2. Estrategia y Líneas de Producto

En la actualidad Natura ofrece una amplia gama de productos con fines específicos y orientados al cuidado personal y a la satisfacción de las necesidades de hombres y mujeres de diferentes rangos de edad (Natura, 2015). A continuación una breve descripción de las diferentes líneas de producto:

- ✓ Su línea más reconocida es *Ekos*, la cual se compone de productos de higiene personal y perfumería que son biodegradables y están hechos a base de la biodiversidad de plantas y frutas que posee Brasil bajo el concepto de sustentabilidad, ya que fomentan el desarrollo de las comunidades extractoras, así como también el uso de materiales reciclados en los empaques y el uso del repuesto (Natura, 2015).
- ✓ La línea *Crhonos* está conformada por productos enfocados al cuidado de la piel del rostro y divididos por rango de edades de 25, 30-45, 45-60 y más de 60. (Natura, 2015).
- ✓ La línea *mamá y bebé* cuenta con productos especializados para el cuidado de los dos (Natura, 2015).
- ✓ Natura es una línea de maquillaje Premium con fórmulas desarrolladas por expertos (Natura, 2015).
- ✓ La línea *Todo día* que son productos de uso diario, pero elaborados a base de leche, azúcar y/o miel.

La sustentabilidad es base de la estrategia de Natura, ya que con esto van en concordancia con su razón de ser, que es generar un impacto positivo a través de lo que hacen y esto es algo que tienen muy claro, ya que son conscientes que al cuidar su entorno, cuidan a todos y a sí mismos. Igualmente saben que si bien mantener una productividad creciente es importante, también es necesario en la misma proporción distribuir la riqueza y a su vez generar inversión en innovación y desarrollo. Así mismo, Natura cuenta con un plan de sustentabilidad proyectado al 2050 (Natura, 2014), el cual está desarrollado bajo tres pilares: Las marcas, la red de relaciones y la organización.

La estrategia planteada en cuanto a las marcas de sus productos es que sean usados para transmitir mensajes de educación y comunicación para invitar a los consumidores a tener conciencia de la importancia del cuidado socio ambiental,

pero también garantizar que su cadena de valor genere un impacto positivo. En cuanto a sus redes de relaciones un pilar muy importante para esta empresa es fomentarla aún más con acciones de educación y emprendimiento, que permita la generación de plataformas colaborativas.

Con respecto a la organización, desarrollan prácticas empresariales ejemplares que integran el aspecto financiero, social, cultural y ambiental. Con sus colaboradores buscan la conexión entre el plan de vida de las personas y la propuesta de valor de la empresa. Dentro de sus indicadores de gestión están incluidos los factores sociales y ambientales. Natura busca ser parte activa en la discusión y promoción de los temas prioritarios para la sociedad, así como la promoción de una empresa ética y transparente, por medio de la divulgación continúa de sus iniciativas y metas a futuro (Natura, 2014).

1.2. Aspectos generales de las mejores empresas para trabajar y teorías relacionadas.

De acuerdo con la definición dada por Robert Levering, co-fundador de Great Place to Work®, un buen lugar para trabajar “es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja” (Levering, 2015).

Esta interacción entre las personas que plantea Levering puede traducirse en lo que es la definición de clima organizacional, el cual se origina desde un punto de vista de la psicología organizacional y hace énfasis en los sentimientos de las personas. Es decir, de acuerdo con Méndez (2006), el clima laboral puede definirse en la forma como se sienten e interactúan las personas dentro de un conjunto de atributos tales como: valores, políticas y creencias que se dan en un entorno denominado el lugar de trabajo (García, 2009).

“Una organización laboral puede verse como un micro-ambiente, un subconjunto abierto limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos, áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del medio físico como de carácter cultural” (Salazar, Guerrero, Machado, & Andalia, 2009). Por esta razón, este micro-ambiente hace que cada empresa sea única, y por lo tanto, los colaboradores que trabajan dentro de ella se sientan de una forma u otra dependiendo del clima de trabajo que perciben. Esto pueda impactar de forma positiva o negativa su comportamiento y el desarrollo de sus actividades (Sandoval, 2004).

De acuerdo con lo anterior, pueden definirse unas características primordiales que componen el clima laboral que pueden ser tenidas en cuenta al momento de una medición (Salazar, Guerrero, Machado, & Andalia, 2009).

- Espacio físico: Lugar donde se desarrollan las actividades, su distribución y toda la infraestructura y el adecuado acondicionamiento de la misma.
- Estructura Organizacional: Organigrama, tamaño de la compañía, estilos de liderazgo, asignación de responsabilidades.
- Ámbito Social: Forma como se interactúa con los compañeros de trabajo, desarrollo de las relaciones, trabajo en equipo, comunicación.
- Aspectos de la personalidad: Actitudes, aptitudes, intereses, sentimientos y emociones.
- Comportamiento de la organización: Nivel de tensión, rotación de personal, facilidad en los procesos.

Dentro del concepto de clima organizacional se pueden identificar principalmente tres escuelas que lo fundamentan de acuerdo con Martín y Colbs (1998), citado en (Navarro & Santillán, 2007). Estas son: Estructuralista, Humanista y Crítica. Cada escuela presenta diferentes concepciones para sustentar la existencia del clima

organizacional. Por ejemplo, para la escuela estructuralista este concepto se origina desde un sentido muy objetivo en donde la estructura organizacional, el nivel jerárquico y la regulación del comportamiento son los factores más importantes. Por otra parte, la escuela humanista hace un mayor énfasis en la apreciación y las emociones de las personas. Y finalmente, la escuela crítica asume el clima organizacional como un todo en el cual se integra todos los componentes de la organización y de los colaboradores (Navarro & Santillán, 2007).

Linkert es uno de los principales autores que ha abordado este tema y quien desarrolló una teoría en función de la causa y el efecto; es decir, que toda acción que se ejecute dentro de la organización tiene una afectación a cualquier nivel.

De este modo, el análisis de las características del clima organizacional cobra relevancia y para ello Linkert determina tres grupos de variables. Primero, están las causales tales como decisiones y reglas. Luego, se encuentran las intermediarias como lo son la comunicación y motivación y por último, están las variables finales, las cuales son el resultado de las otras dos (Navarro & Santillán, 2007).

Por otra parte, la satisfacción laboral también es un aspecto fundamental que compone la definición un buen lugar de trabajo. Según “Locke (1976, pp. 1300) citado en (Martín, Núñez, & Vega, 2010), La satisfacción en el trabajo es un estado emocional, positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. Es decir, que la satisfacción laboral se define como el agrado, la tranquilidad y el bienestar que encuentra un empleado durante el desarrollo de su actividad laboral con respecto a la empresa que trabaja, la cual puede ser de forma general o por facetas. En otras palabras, el empleado puede sentirse satisfecho con la gran mayoría de aspectos o con todos. Y cuando es por facetas, sentirse satisfecho con algunos aspectos, pero con otros no (Martín, Núñez, & Vega, 2010).

Las teorías que fundamentan la satisfacción laboral están dadas por una relación de causalidad entre dicha satisfacción y las características del trabajo. Taylor (1911), citado en (Martín, Núñez, & Vega, 2010), desarrolló la teoría físico-económica. Esta fue una de las primeras teorías relacionadas con la satisfacción en el trabajo, la cual indica que los individuos trabajan principalmente a cambio de un beneficio representado en dinero y que este es su único interés dentro de la compañía. Es decir, que el único elemento motivacional es el salario (Martín, Núñez, & Vega, 2010). Otra teoría desarrollada fue la de la escuela de relaciones humanas Mayo (1946), citado en (Martín, Núñez, & Vega, 2010), la cual plantea que más que la remuneración laboral y las condiciones físicas, el empleado mejora su productividad si se siente querido por sus compañeros, y es allí donde los aspectos psicológicos y sociales cobran importancia para determinar la satisfacción laboral.

Posteriormente, Maslow (1954), citado en (Martín, Núñez, & Vega, 2010), plantea la teoría de la jerarquía de las necesidades, y se determina que ya no sólo es el aspecto psicológico y social, sino también una escala de necesidades que la organización debe cumplir, desde lo más primario como la alimentación y vivienda hasta la ayuda para la autorrealización personal del individuo. Por último, la teoría de las necesidades del logro, poder y afiliación McClellan (1961, 1968) citado en (Martín, Núñez, & Vega, 2010) indica que el comportamiento de una persona, está determinado por la inclinación hacia una de estas necesidades. Por ejemplo, una persona orientada por el logro se rige por la eficacia, la que está orientada hacia la afiliación se encamina al desarrollo de buenas relaciones interpersonales y los que se orientan hacia el poder buscan llegar a cargos de mando alto.

Es así, como el clima organizacional y la satisfacción laboral son la base para determinar los buenos lugares de trabajo desde el punto de vista del empleado y desde lo que la organización busca para que se perciba así, a través del mejoramiento continuo de todas sus características y variables.

1.2.1. Metodologías que miden a las empresas como mejores lugares para trabajar.

Desde la gestión del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral varios autores han desarrollado múltiples métodos para realizar un diagnóstico acertado de un buen lugar para trabajar. De acuerdo con lo que se observa en la tabla 1, cada autor ha desarrollado distintas dimensiones que deben ser tenidas en cuenta para el logro de lo que a criterio de cada uno determina una correcta medición. Si bien no hay una medición completamente acertada, unos autores se enfocan en conocer la percepción de los empleados y otros en determinar el nivel de satisfacción de los mismos. Sin embargo, cabe resaltar que varios autores coinciden en ciertas dimensiones, lo que hace pensar en la importancia que tienen estas perspectivas como factores motivacionales infaltables en las empresas, incluyendo algunas adaptaciones realizadas para las empresas colombianas (García, 2009).

Tabla 1. Metodologías para la medición de buenos lugares para trabajar.

Autor	Metodología	Dimensiones
Luc Brunet	Cuestionario sobre situaciones hipotéticas y su posible reacción	1. Autonomía Individual. Capacidad de decisión. 2. Grado de estructura. Comunicación clara de los superiores sobre las características del cargo. 3. Tipo de recompensa. Compensaciones monetarias y las posibilidades de ascenso. 4. Retroalimentación y trato por parte del superior.
Litwin y Stringer	Cuestionario con escalas desde total acuerdo hasta total desacuerdo	1. Relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional. 2. Impacto del clima organizacional sobre la motivación. 3. Efectos del clima organizacional sobre la satisfacción personal y el desempeño organizacional.

Autor	Metodología	Dimensiones
Rensis Likert	Herramienta que permite determinar el tipo de clima organizacional de las compañías. (Autoritario o Participativo).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Forma de liderar los empleados. 2. Como se suplen las necesidades de los empleados y como los motivan. 3. Canales de comunicación y lenguaje para comunicar. 4. Relación entre líder y empleado para el logro de objetivos. 5. Delegación y pertinencia de la información para tomar decisiones. 6. Metodología para establecer objetivos y la estrategia. 7. La forma como se hace el control en la organización. 8. La planificación y el entrenamiento requerido.
John Sudarsky	Test con preguntas de falso o verdadero.	<p>Analiza la teoría de las necesidades de McClelland bajo las siguientes dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Conformidad 2.Responsabilidad 3.Normas de Excelencia 4.Recompensa 5.Clarity Organizacional 6.Calor y Apoyo 7.Seguridad 8.Salario
Octavio García	Encuesta para desarrollo de perfiles	Se enfoca en preguntas para mejorar el clima organizacional a partir de la resolución de situaciones negativas.
Fernando Toro	Encuesta ECO para la medición de factores psicosociales usando la escala de Likert.	<ol style="list-style-type: none"> 1.Relaciones Interpersonales 2.Estilo de Dirección 3.Sentido de Pertenencia 4.Retribución 5.Disponibilidad de Recursos 6.Estabilidad 7.Clarity y Coherencia en la Dirección 8.Valores Colectivos

Autor	Metodología	Dimensiones
Carlos Méndez	Instrumento para medir el clima organizacional en las organizaciones colombianas (IMCOC)	1.Objetivos 2.Cooperación 3.Liderazgo 4.Toma de Decisiones 5.Relaciones Interpersonales 6.Motivación 7.Control: De Comportamiento, De Calidad, De Creencias, De Satisfacción y De Información,

Tabla adaptada de (García, 2009) y (Sandoval, 2004)

1.2.2. Qué es el mejor lugar para trabajar según Great Place to Work®

Para Great Place to Work® (2015), reunir un conjunto de beneficios, programas o prácticas hacia los colaboradores para generar un excelente lugar de trabajo no es la clave, sino construir relaciones de calidad entre los colaboradores que se caracterizan por valores como la confianza, el orgullo y el compañerismo.

Great Place to Work® (2015), se encarga de medir dentro de las organizaciones mediante la encuesta Trust Index©, las cinco dimensiones que se encuentran en la visión del colaborador: credibilidad, imparcialidad, respeto, camaradería y orgullo. Por otra parte, miden el ambiente de trabajo a través de una investigación de la cultura, con el Culture Audit©, que se organiza a través de las nueve áreas de prácticas definidas en la visión del líder.

Esta encuesta mide con precisión las conductas y comportamientos del personal y el ambiente que constituye el fundamento de los lugares de trabajo más deseables del mundo y las empresas exitosas.

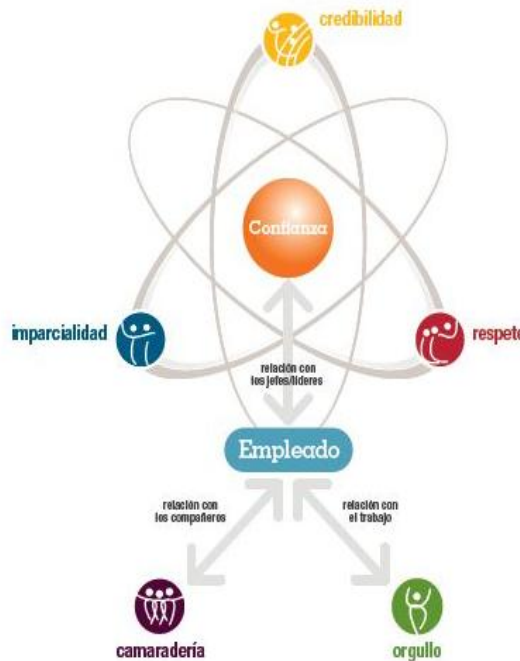
Para Great Place to Work® (2015), no es por medio del cumplimiento de una serie de políticas y prácticas que se construye un excelente lugar para trabajar, sino a

través de las relaciones entre los empleados y los líderes, que establecen como base la confianza, que por ende, sienten orgullo por lo que hacen y en general, disfrutan de las personas con las que trabajan.

En la Figura 1. se esquematiza cómo la confianza es el eje central de los ambientes de trabajo, y se genera por medio de la credibilidad con los jefes, el respeto hacia el equipo de trabajo compuesto por compañeros y líderes y la justicia que esperan en el trato diario, reflejada en la imparcialidad.

Se muestra el grado de orgullo de los colaboradores respecto a la organización, al trabajo que desempeñan diariamente y a la conexión auténtica y camaradería que sienten los empleados en sus equipos de trabajo.

Figura 1. La confianza como eje central



Fuente: Great Place to Work (2015)

El estudio realizado por (Barbosa MD, Contreras, Juárez, Mejía, & Uribe, 2009), sobre estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud en Colombia, arrojó resultados que muestran la importancia de las habilidades de las personas para relacionarse entre sí, lo cual está directamente relacionado al concepto de camaradería mencionado anteriormente.

En este estudio, el criterio habilidades para relacionarse con los demás fue el factor que tuvo más peso con respecto a los demás relacionados con la comunicación, la resolución de conflictos, los valores éticos, el compromiso, la confianza, el respeto y la tolerancia, entre otros. El análisis consideró que este factor es capaz de influir en la calidad del desempeño de los trabajadores y su nivel de compromiso con la organización. Adicionalmente, muestra la necesidad de participar en actividades de formación en habilidades que les permita a las personas relacionarse mejor con los demás.

Con respecto al orgullo, Ferrer Guerra & López Chanez, (2009), afirman que este motiva a la mayoría de las personas en la medida en que es una expresión emocional del compromiso individual. Además, promueve la cooperación y el esfuerzo colectivo, así como la iniciativa individual, contribuye para que se comparta información y se dé la camaradería hacia los compañeros.

Al colaborar con colegas respetados, se guía el rendimiento del equipo, por tanto, una empresa que busque liderazgo en el siglo XXI, debe tomar el orgullo como una forma de inversión, cuyo reto es capturar su valor, desplegar su poder y multiplicar sus beneficios a través de la organización (Katzenbach citado en Ferrer & López, 2009).

Según Uribe Pérez (2013), para que el respeto en una organización se desarrolle permanentemente, debe contar con soportes fundamentales como la existencia de

una estructura organizacional plana, con distancias mínimas de poder, manejando conceptos de “puertas y mentes abiertas” para que los colaboradores se dirijan hacia sus respectivos líderes. En este criterio se hace necesaria la cercanía del gerente general con sus colaboradores y la generación de una cultura de medición que muestre con resultados honestos la realidad empresarial.

Adicionalmente, Uribe Pérez (2013) afirma que el respeto es una dimensión basada en el equilibrio por lo que las mejores empresas para trabajar en el mundo buscan el equilibrio entre la vida personal y laboral del empleado. Esto puede hacer un trabajo atractivo para personas altamente calificadas, además de mejorar la productividad y permitir que los empleados vayan a trabajar con un sentimiento saludable, relajado y con energía.

De acuerdo con una investigación realizada por James Kouzes y Barry Posner (citado en Madariaga, 2010), a principios de los 80, se identificó que en orden de importancia, las cualidades que los colaboradores admiraban en sus líderes, eran: honesto, progresista, inspirador y competente. En el mismo sentido, y de acuerdo con los investigadores en comunicación Berlo, Lemert y Mertz (citados en Madariaga, 2010), estas son cualidades que constituyen la base de la credibilidad en la fuente de información, por lo tanto, se podría considerar que las personas que presenten, tales fortalezas en altos niveles obtienen la credibilidad de sus colaboradores, lo cual es una de las variables consideradas para la construcción de un excelente lugar para trabajar.

“La credibilidad se gana a través del contacto humano: en los pasillos, en las plantas fabriles, en las tiendas minoristas, en las aulas y en las calles. Los líderes creíbles dedican tiempo a escuchar y a aprender” (James M. Kouzes, 1996).

Con respecto a la imparcialidad, esta se puede ver orientada (Uribe, 2012) hacia varios frentes como la equidad en la remuneración de las personas, en el trato que

reciben por parte de sus compañeros y líderes, en la ausencia de favoritismo, y en la oportunidad que tienen las personas de ser escuchados y de recibir un trato justo.

2. Metodología

2.1. Método de Investigación

El método utilizado en la presente investigación es de tipo cualitativo y descriptivo, que pretendió realizar una descripción de la compañía desde un punto de vista externo, la cual contribuyó a la interpretación del resultado obtenido luego de explorar al interior de la compañía la percepción de las personas y describir lo observado en la cotidianidad de un día de trabajo. De esta forma se analizaron si los resultados obtenidos corresponden a los conceptos establecidos como mejores prácticas que hacen de las empresas buenos lugares para trabajar y poder así, dar respuesta a la pregunta ¿Cuáles han sido las actividades desarrolladas por Natura para llegar a ser considerada por Great Place to Work® como la empresa de menos de 500 colaboradores como el mejor lugar para trabajar en el 2014 en Colombia?-

Además, se obtiene el informe final a manera de caso de estudio, donde se describe las observaciones más importantes realizadas por los colaboradores. Este pretende, a futuro y con los ajustes que se consideren desde el punto de vista del asesor temático, quien se integrará para coautoría, publicar como caso académico en una revista a nivel nacional y como material académico para asignaturas de administración.

2.2. Unidad de análisis

Como unidad de análisis se tomó a la empresa Natura ubicada en Colombia.

2.3. Instrumentos o técnicas de recolección de la información.

Como primer instrumento para elaborar la descripción de la empresa se recurrió al análisis documental detallado en la figura 2.

Figura 2. Fuentes documentales.



Fuente: Elaboración propia.

Para la revisión documental fueron tenidos en cuenta tópicos tales como: antecedentes de la empresa, procedimientos de contratación y promoción, métodos de evaluación de desempeño, canales de comunicación y cronogramas de actividades para los colaboradores. Con estos fue posible identificar los pilares que soportan el desarrollo de la labor del área de recursos humanos.

Se utilizó la realización de entrevistas a profundidad como instrumento para verificar la percepción de los empleados, el cual buscó el concepto de diferentes colaboradores de la empresa, teniendo en cuenta la siguiente tabla de características.

Tabla 2. Características personas a entrevistar

Antigüedad	Cargo	Área
Menos de 1 Año	Analista	Administrativa
1 a 3 Años	Coordinador	Financiera
Más de 3 Años	Gerente	Ventas

Fuente: Elaboración propia.

Bajo estas características, se logró seleccionar un grupo de diez personas entrevistadas, compuestas por: dos Gerentes, tres Coordinadores, cuatro Analistas y un Trainee, de las diferentes áreas de la compañía, a quienes se les realizaron las preguntas detalladas a continuación:

- ✓ ¿A grandes rasgos, cómo ha sido tu experiencia en Natura, tanto a nivel profesional como en el desarrollo de tus labores diarias?
- ✓ ¿Sientes que la misión de Natura es consecuente para tu trabajo?
- ✓ ¿Qué expectativas tienes en tu vida laboral?
- ✓ ¿Cuáles de ellas se han cumplido y cuáles no?
- ✓ ¿En Natura existen beneficios adicionales a los que manda la ley? ¿Cuáles son los que más te gustan?
- ✓ ¿Cómo describes tu relación con tus jefes? ¿Por qué?: Ejemplo.
- ✓ ¿Cómo describes tu relación con tus compañeros?, Nos puedes dar un Ejemplo de cómo se desarrollan o qué espacios tienen?
- ✓ ¿Cómo sientes que tu trabajo y desempeño es visto por los demás? ¿Quiénes? Ejemplo.

- ✓ ¿Consideras que hay cosas por mejorar en la empresa y en tu trabajo?
¿Cuáles? ¿Por qué?
- ✓ Opcional: ¿Y los canales de comunicación entre áreas son buenos?

Estás preguntas estaban encaminadas a conocer la percepción de las personas o empleados de Natura con respecto a asuntos relativos a las cinco variables medidas por Great Place to Work (orgullo, respeto, camaradería, imparcialidad y credibilidad), e identificar si la totalidad de estas variables se encontraban presentes en su día laboral.

Por último, se realizó un trabajo de observación a través de las visitas a los lugares de trabajo y zonas de esparcimiento, para identificar aspectos como distribución de las oficinas, espacios, decoración, actividades de los empleados, actitud de los empleados y sus líderes, estrategia de comunicación dentro de la empresa.

3. Resultados

Al estudiar el caso se logran identificar las mejores prácticas que ha ejecutado la empresa Natura, para consolidarse como uno de los mejores lugares para trabajar en Colombia. Esto gracias al análisis de la historia de la empresa en el mundo y en Colombia, lo que permite comprender las razones que la motivan a enfocar sus esfuerzos para este fin.

Se encontró que las actividades que generan mayor impacto positivo en la actitud de los empleados hacia la compañía son las que brindan una autonomía al colaborador en su trabajo, como por ejemplo, el plan de trabajo anual, y las que le brindan un equilibrio entre su vida laboral y personal, como lo son el viernes flexible y el horario flexible.

Se puede corroborar también, cómo las definiciones de un buen lugar para trabajar, buen clima laboral y sus características primordiales, corresponden con la realidad de Natura, tanto por las percepciones positivas que tienen los colaboradores como por el espacio físico, estructura organizacional, ámbito social y comportamiento de la organización.

Se observó, que las oficinas de Natura se encuentran en un estratégico, seguro y prestigioso punto geográfico de Bogotá y sus bodegas en la zona industrial de la calle 80. Las oficinas son muy agradables desde la entrada y en general, las instalaciones tienen el sello Natura. El estilo de la decoración lleva implícita la marca y sus productos en todas partes. Al visitar las instalaciones en diciembre, llama la atención ver el arbolito de navidad de la recepción hecho en madera (lo que refuerza el estilo de lo “natural” de Natura), el cual está decorado con productos de las diferentes líneas, tales como jabones, lociones, cremas, entre otros que llaman la atención por sus colores aromas y originalidad.

También desde el primer contacto con la empresa, se siente un ambiente muy agradable debido a la amabilidad de la recepcionista y la decoración de las oficinas con vitrinas iluminadas con productos Natura en su interior. Al entrar a la sala de reuniones contigua a la recepción, se siente como estar en casa. A pesar de ser un espacio reducido, cuenta con muebles cómodos, vidrios como paredes que permiten tener visibilidad total y una estética interesante. Luego de la sala de reuniones, se alcanzan a observar las oficinas totalmente libres, sin divisiones entre cubículos y sin distinciones mayores entre los espacios de los gestores (como son catalogados en Natura a los jefes o líderes) y el resto de los colaboradores. Los beneficios de esta disposición del lugar se ven reflejados en testimonios de los colaboradores:

Así lo manifiesta el coordinador del área financiera quien lleva dos años y siete meses en la empresa: “bueno, yo antes de trabajar en Natura había trabajado en el sector financiero y allá los gerentes tienen su oficina a puertas cerradas, llegar a una Vicepresidencia es algo súper raro, o a la presidencia peor. Aquí, tanto presidente como los gerentes, son de puertas abiertas, cualquier duda que tengas solo es caminar dos pasos y ya los tienes ahí al lado. Es una relación mucho más cercana, de mucha confiabilidad, no hay ningún tipo de muro. En Natura las relaciones son muy tranquilas. Aquí nunca se permite nada de que te alcen la voz, o alguna cosa así, si tienes un error siempre tratan de hacer un plan de acción de cómo puedes mejorarlo, de cómo puedes ir supliendo esas falencias, pero no existe esa barrera, o yo personalmente no la siento, una barrera como puntual ni siquiera con el presidente. Tu puntualmente te puedes acercar al presidente en cualquier momento que lo desees”.

El agradable ambiente de Natura está impreso hasta en sus baños, en los que se pueden encontrar en los tocadores líneas enteras de productos con jabones, cremas y deliciosas fragancias que permiten que los empleados y visitantes puedan probar y usar los productos en las jornadas diarias. En los pisos más altos,

se tiene una vista maravillosa de la ciudad, lo que hace de las oficinas allí ubicadas un ambiente muy agradable para trabajar.

Se realizó una revisión documental en la cual se evidencia que los procesos del área de recursos humanos se encuentran bastante claros y son compartidos con todos los colaboradores de la empresa. En primera medida siempre que un empleado nuevo ingresa se le hace entrega de una carta en la cual se le comunican todos los beneficios y responsabilidades que adquiere al comenzar a hacer parte de la empresa.

Durante esta revisión se lograron identificar tres pilares sobre los cuales se encaminan todas las actividades que se realizan dentro de la compañía.

1. **Atracción:** Para el área de gestión humana es muy importante ser una compañía de interés para los mejores talentos, por esta razón, desde sus procesos de selección definen cuáles son los perfiles más atractivos para la empresa y a su vez realizan un seguimiento cuidadoso del clima laboral para garantizar que sus colaboradores se sientan bien al trabajar allí.

Parte de este seguimiento se realiza a través de dos encuestas adicionales a la de Great Place to Work® que son, las realizadas por Gallup Latinoamérica y Hay Group Colombia. Adicionalmente, cada dos meses se busca hacer reuniones de seguimiento de clima con los gerentes de todas las áreas, en las cuales se discute acerca de los resultados de estas encuestas, aspectos positivos, se definen planes de mejora, asignación de responsables y cumplimiento de compromisos adquiridos.

2. **Desarrollo:** Los colaboradores de Natura pasan por un proceso de gerencia de desempeño y de adherencia a las creencias de la compañía. Este proceso se realiza a través de actividades que quedan documentadas en diferentes tipos de actas y son actividades que se desarrollan en espacios y momentos distintos.

Por ejemplo, el Gerente General es quien directamente comparte la misión, creencias y estrategias con todos sus empleados, lo cual se realiza a través de lo que se denominan encuentros de alineación, al que asisten todos los colaboradores dos veces en el año y disfrutan de actividades didácticas de reflexión.

También al final del año, se realiza una evaluación de desempeño sobre la cual cada empleado tiene la oportunidad de formular su plan de trabajo del año siguiente, encaminado a desarrollar actividades de mejora. Cabe aclarar que los resultados de esta evaluación son abiertamente discutidos entre los gerentes y cada uno de los colaboradores en donde se documenta cuáles son los aspectos a mejorar.

Se realiza una actividad denominada Foro de Personas, la cual consiste en que los compañeros de otras áreas afines o que tengan que ver con el desarrollo de la labor del colaborador, puedan brindar una evaluación y retroalimentación a cada uno, bajo la supervisión de un coordinador de recursos humanos. De esta forma, todos saben con mayor claridad cómo deben formular su plan de trabajo del año.

Además, cuentan con un cronograma de capacitaciones y entrenamientos a desarrollar durante todo el año, una vez realizadas las capacitaciones se realizan evaluaciones técnicas y una encuesta de satisfacción. Dichas capacitaciones son realizadas con el fin de incrementar las capacidades de los colaboradores y poder realizar el mapeo de cada colaborador definiendo el peso de los cargos, responsabilidades, funciones y grupo salarial, de tal manera que el sistema de méritos y promociones, pueda darse de forma sistémica y transparente. Una forma de evidenciar esto es que Natura publica primero en la Intranet las vacantes disponibles, con el objetivo de cubrirlas con el colaborador que ya esté preparado para ser promovido.

3. Calidad de vida: Parte de la misión de Natura es el bienestar de las personas y por ello cuentan con un robusto programa de beneficios para el empleado, los cuales se listan a continuación:

- ✓ Ticket mensual de alimentación
- ✓ 15 días de prima por navidad
- ✓ 15 días de bono vacacional
- ✓ Venta Interna de Producto (VIP)
- ✓ Medicina prepagada paga 100% por la compañía para el colaborador. Auxilio de 60% para los padres menores de 60 años o esposo e hijos menores a 18 años
- ✓ Seguro de vida
- ✓ Seguro de gastos funerarios
- ✓ Pago de incapacidades al 100%
- ✓ Día feliz (cumpleaños)
- ✓ Viernes feliz (desayuno saludable)
- ✓ Máquina de golosinas
- ✓ Mensajería
- ✓ Exámenes periódicos
- ✓ Viernes flex
- ✓ 1 mes más de licencia de maternidad
- ✓ Home office

Y finalmente, los canales de comunicación con los que se mantiene contacto permanente con sus empleados; son los siguientes:

- ✓ Natura Informa (Mail)
- ✓ News Letter (Mail)
- ✓ Mural
- ✓ Revista
- ✓ Intranet
- ✓ Red de voceros: Representantes elegidos por cada área a los cuales se les comunica información importante y ellos la distribuyen a sus compañeros.

El buen clima organizacional de la empresa se evidencia en los diferentes testimonios de los trabajadores, y llama la atención cómo varios de los colaboradores entrevistados resaltan la coherencia de Natura como empresa y cómo esto los motiva a darle más a la compañía ya que saben que de la misma forma van a ser retribuidos. Al preguntarles si sienten que la misión de Natura es consecuente con lo que hacen en su trabajo, varios coinciden en respuestas que tienen que ver con la coherencia:

El coordinador financiero indica: “Sí, porque la filosofía de Natura está basada en las relaciones y el diferencial de mercado que tiene Natura es la sustentabilidad y digamos todas las acciones que tu encuentras en tu trabajo día a día. Siempre encuentras una coherencia entre lo que son esos dos pilares y lo que se ejecuta en cualquiera de las áreas en las cuales tu vayas a entrar en un proceso, no sólo tiene que ser con la gerencia de sustentabilidad, sino que absolutamente todo lo que se hace está orientado y pensado bajo esos pilares, y no hay nada que se salga de eso y cuando tu encuentras una coherencia en una empresa hace que sea un lugar que tú puedes admirar, amar y respetar”.

La gerente de recursos humanos con seis años de antigüedad afirma: “Yo soy súper enamorada de Natura, me encanta, me encanta el trabajo de acá, me encanta la coherencia, creo que hay muchas oportunidades para crecimiento, para mejora de la gente a nivel personal y pues parte de eso es lo que vamos trabajando”.

Uno de los analistas del área de operaciones quien lleva dos años opina: "Si, evidentemente como que la empresa se preocupa mucho por el medio ambiente, por la sociedad, es la empresa V más grande del mundo y eso hace que tu sientas que el trabajo que estás haciendo no es solamente para que una empresa tenga lucro, sino que eso trasciende más allá".

¿Desde cuándo y por qué existe la preocupación de realizar la valoración de Great Place to Work?

Desde su corta trayectoria en Colombia, Natura ha venido trabajando en ser un buen lugar para trabajar y así lo expresó Laura, la gerente de recursos humanos: "Natura busca posicionarse como una marca preferida en el corazón y en la mente de los colombianos y casi que desde sus comienzos también había una preocupación muy auténtica por ser un muy buen lugar para trabajar, ósea en este cuidado que tenemos nosotros de las relaciones y del equilibrio, cuando hablamos del bien estar bien del estar en equilibrio no sólo conmigo mismo, sino con lo que me rodea sabemos que dentro de los públicos objetivos que tenemos dentro de la compañía pues uno de nuestros públicos es el público de colaboradores y si pasan tanto tiempo dentro de la compañía y le están entregando tanto a la compañía pues porque no buscar ser el mejor lugar para que ellos estén acá con nosotros."

Y gracias a estas fuertes creencias en las relaciones, desde el año 2010, comenzaron a estructurar y a encaminar sus actividades para lograr este objetivo. Así lo señaló Laura “En el año 2010, empezamos la estructuración de procesos del área de recursos humanos. Si bien contábamos con algunas políticas de

Brasil, teníamos una parte y digamos como que fuimos adecuando a lo que digamos eran posibilidades en Colombia y obviamente a lo que al colombiano le gusta para trabajar. Entonces, desde ese año empezamos a estructurar y a mirar un plan de beneficios y de calidad de vida que fuera lo suficientemente atractivo. Ahora el premio del mejor lugar para trabajar tiene una parte digamos como pesada y fuerte en ese sentido, pues hay otra parte súper importante y es cuidar el estilo de liderazgo de los gestores, porque pues el ambiente no te lo hace todo, ósea, el entorno en el trabajo es todo, no solamente lo que te doy en beneficios y en calidad de vida, sino que están jugando otro tipo de temas. Digamos, en este tema ahorita de las generaciones y demás, tener oportunidades de desarrollo y de crecimiento, que la compañía tenga este dinamismo que es propio del sector de venta directa, hace que la gente se sienta retada también a lograr unos resultados, y algo que también ha sido fundamental para nosotros es el combinar lo que hace la persona con su propósito de vida, y sabemos que queremos que este no sea un trabajo más. Sabemos que esta construcción de un mundo mejor y esa visión que tenemos como compañía queremos que la gente haga parte de eso y entorno a eso nuestros procesos están involucrados en la misma onda”.

De esta forma se puede evidenciar que más que un reconocimiento que se quiera conseguir, se está dando un cumplimiento y una congruencia con la visión, misión y creencias de la empresa desde su origen.

Por otra parte, en cuanto a las cinco variables que son tenidas en cuenta por Great Place to Work para seleccionar cuál es el mejor lugar para trabajar, al conocer el punto de vista de algunos de los colaboradores, se puede evidenciar que dichas variables se viven realmente en el desarrollo de la cotidianidad de la empresa.

Por ejemplo, con respecto al orgullo, por la organización y por el trabajo que desempeñan diariamente, se ve claramente reflejado en la forma cómo se expresan cuando hablan de su trabajo y de la compañía. Teniendo en cuenta que

el orgullo puede ser visto como un factor motivador porque es una expresión emocional del compromiso individual, motivar este sentimiento entre los colaboradores puede generar grandes resultados, no sólo relacionados con sentirse que trabajan en un buen lugar, sino en la eficiencia, productividad e imagen de la compañía.

El orgullo se encuentra descrito en los diferentes testimonios de los trabajadores, quienes al preguntarles cómo ha sido su experiencia en Natura responden siempre positivamente:

El gerente de ventas quien lleva más de un año en la empresa afirma: "Es una de las pocas empresas en las que he trabajado donde les importa no solamente una meta o el qué, sino cómo llegar a esa meta, no sólo se preocupan porque Natura gane dinero, sino que otras personas ganen dinero, por darle oportunidades a otras personas que no han tenido posibilidades de estudiar, por ejemplo, alcanzar metas y lograr objetivos. Creo que esa es una de las cosas que yo más valoro de Natura".

La coordinadora del área técnica dice: "A mí Natura me cambió la vida, yo llevo un año y medio trabajando acá y desde que llegué he aprendido cosas nuevas, como es una empresa que piensa tanto en las personas, tu trabajas muy tranquilo, tu trabajas feliz, ósea, yo vivo con menos estrés, llego a mi casa, feliz, a mí Natura me cambió la vida. Por supuesto que hay momentos en que tienes picos de trabajo, donde estamos presionados, pero también hay momentos en que uno puede pensar en uno, puede hacer su vida, siempre piensan que debes compartir con tu familia, ese tipo de cosas yo no las había vivido en ninguna otra empresa".

El coordinador del área legal, quien inició trabajando en la empresa a través de una temporal en el año 2010, resume: "A grandes rasgos yo lo definiría como una sola palabra y es, gratificante". Natura es una empresa en la que si tú te comprometes, trabajas con compromiso y le das a ella todo lo que demanda de ti,

te premia, y te premia con más trabajo y con más oportunidades entonces es gratificante”.

El coordinador financiero expresa: “Natura es una gran empresa para trabajar porque te permite en tu día a día tener un desarrollo profesional. Te reta al hacer tus tareas diarias, y te pone desafíos. A la vez cuando la empresa encuentra que estás en una posición estable, te da la oportunidad de seguir creciendo y poder seguir desafiándote. Digamos que en el día a día es una cosa bonita trabajar acá, porque la empresa se preocupa mucho por el bienestar de sus empleados, tiene muchísimos programas que están enfocados a beneficios para que tu día a día sea muy agradable y en algunas épocas del año, también hacen algunas actividades especiales que permiten que los empleados salgan de la rutina y tengan nuevas experiencias”.

El analista de operaciones dijo: “Bien. Me gusta mucho que tú tienes libertad para hacer tus cosas y no tienes al jefe encima diciendo qué pasó con esto, lo otro, tu sabes lo que tienes que hacer y lo haces, para nosotros el horario es un poco flexible nadie molesta por la hora de llegada, pero tampoco es que las personas se aprovechen de eso y lleguen tarde. Hay una relación de confianza, bastante buena, y creo que muchas cosas en Natura están como por ese lado y hacen que la compañía cumpla con su parte. Sin embargo, tú también tienes que cumplir con Natura y creo que eso es mejor a que haya algún tipo de penalización por llegar tarde. En general, es un ambiente tan tranquilo para trabajar”.

Uno de los trainee del área de mercadeo señala: “Súper chévere, aprendizaje constante, dinámico, digamos que acá tú nunca estás repitiendo la cosas, estás todo el tiempo innovando y creando y eso es algo que gusta mucho, por lo menos a personas que son dinámicas como yo”.

La Gerente de recursos humanos expresa: “La experiencia para mí ha sido súper positiva, ha sido una experiencia de crecimiento, yo entré hace seis años a la compañía, como coordinadora, no había área de recursos humanos, entonces a

empezar a formar todas las cosas, hace dos años ya estoy en la gerencia y ha sido todo un crecimiento, de estarme enfrentando a retos, de seguir aprendiendo, de estar desafiada en todo momento para poder aportar a Natura”.

Por su parte, la camaradería que es un aspecto que hace referencia a la calidad de interacción con los compañeros (Great Place to Work, 2014), va de la mano con la importancia de Natura al buen relacionamiento con los demás, lo cual se refleja en los conceptos de "puertas abiertas y mentes abiertas" que manejan, y genera un vínculo de confianza entre todos los colaboradores, que en ocasiones puede llegar a trascender a un lazo amistoso, como lo afirman a continuación:

Por ejemplo la coordinadora del área técnica dijo: "Yo puedo decir que me siento bien, en confianza y respeto. Por ejemplo, tuvimos una reunión representantes de todos los países, eso fue por llamada, y mi jefe tenía la entrega de notas del hijo, ella habló con el jefe y le dijo, no primero tu hijo, ve tranquila, ósea ese tipo de cosas que tú sabes que las entienden”.

El coordinador del área jurídica indica: "Yo creo, uno pasa por trabajos y deja conocidos. Cuando pasas por Natura sin duda llegas y construyes amistades, entonces dentro del marco de exigencia que demanda de nosotros la compañía se logra construir esos lazos muy fuertes de relaciones personales. Considero que eso hace parte del éxito de la compañía, que cuida tanto de las relaciones, se preocupa tanto por cómo yo trato al otro, cómo me comporto de cara al otro, que cuando nosotros los colaboradores nos creemos ese discurso se hace realidad, por lo que en Natura todo fluye y el trabajo va caminando"

También la persona encargada de recepción expresa: "Yo creo que a nivel laboral en todos los niveles me la llevo bien con todos, yo les colaboro, ellos me colaboran a mí, uno se da cuenta cuando las personas le colaboran a uno realmente de corazón".

El coordinador financiero sostiene que: "Es una relación en la cual todos nos apoyamos porque el trabajo de todos depende de todos, en algún momento que alguno tenga alguna dificultad, ahí estamos apoyándonos los unos con los otros para que el resultado de todos sea muy bueno".

El trainee de mercadeo comenta: "En el clima laboral, hay bastante apoyo de los demás, uno se para acá y pregunta a los demás, la persona te ayuda, responden, sacan un momento para poder discutir algún tema independiente de que esté ocupado. El 90 por ciento de la gente, yo creo que es así, y eso hace que haya muy buen ambiente".

El esfuerzo de Natura para impulsar la camaradería, se ve en temas como las actividades extra laborales que realizan:

El gerente de ventas resalta: "Como la relación es tan abierta en ocasiones hacemos asados en la casa del gerente general con él y con su familia. Pues Natura genera mucha cercanía con las personas y no hace diferencias o cortes que de pronto hay en otras compañías. Tenemos cada tres o cuatro meses un encuentro entre colaboradores donde hay actividades de integración distintas para contarles de la gerencia general a todos, las novedades de la compañía, en cuanto a cómo estamos, no solamente a nivel Colombia, sino Latinoamérica y noticias importantes que queramos compartir con todo el equipo"

El respeto puede ser visto desde varios enfoques de la compañía, tanto en las relaciones interpersonales, como hacia el cliente, de las políticas de la empresa hacia sus colaboradores e inclusive está implícito en su misión cuando se refleja en ella el respeto por el medio ambiente y las personas, tal como lo afirma el gerente de ventas. "No sólo es una empresa que vende productos cosméticos, sino que es una empresa que valora mucho las relaciones tanto interpersonales como humanas y con el medio ambiente. Es una compañía que tiene apertura a las relaciones en todo sentido".

La coordinadora del área técnica dijo: "Natura tiene una cosa que es el bien estar, entonces el bienestar es que tú puedas estar bien contigo mismo, entonces por eso nosotros comercializamos productos en este caso cosméticos que te favorecen en eso, mejora tu aspecto, que te sientas bien contigo mismo, y el estar bien es estar bien con todo el resto del mundo. Natura tiene un enfoque social, tiene un enfoque ambiental, tiene un enfoque hacia sus socios y tiene un enfoque hacia las personas, entonces es fomentar todo eso bien, estar bien, y eso está de acuerdo con lo que uno quiere en la vida, uno quiere estar tranquilo, uno quiere estar bien con uno mismo, entonces es eso, yo estoy completamente en línea".

Adicionalmente, el respeto se da en la cercanía que existe entre colaborador y gestor, y en la posibilidad de que los mismos pares puedan evaluarse para apreciar lo que está bien hecho y corregir lo que se debe mejorar. El solo hecho de que esta evaluación se realice de forma exitosa ya es un indicio de la existencia de un respeto genuino entre las personas.

La persona encargada de recepción afirma: "Es una relación bonita, digamos que más que una relación jefe – empleado, es una relación más de amistad, es una empresa donde uno puede decir lo que piensa, lo que siente, uno sabe que lo escuchan, que uno puede aportar, es una relación buena, aunque uno sabe que hay momentos en los que el jefe tiene que actuar como jefe, pero pues uno lo trata de arreglar, de buscar soluciones de comunicarnos ante todo, se maneja mucho el tema de la conversación, de la comunicación para arreglar situaciones".

La analista de compras indica: "Aquí nos hacen cada año una evaluación en la que cada año los gestores y los pares que en este caso son los compañeros con los que uno trabaja a diario y día a día pueden evaluarnos y darnos una crítica, entonces uno por medio de ellos tiene la evaluación anual que se hace para que todas las personas opinemos, siempre son más o menos seis o siete personas pares con las que uno debe valorarse y ser valorado, entonces ahí uno se da cuenta que las cosas están siendo bien hechas".

En cuanto a la credibilidad, uno de los aspectos que se puede ver, es cómo los colaboradores creen en Natura como un buen lugar para trabajar y el lugar en el que pueden llegar a cumplir sus expectativas laborales, tal como lo afirma el gerente de ventas: "completa una parte comercial mía a una un poco más humana, más entregada a las relaciones humanas que me ha ayudado y me sigue ayudando a crecer profesionalmente para mis próximos pasos que serían tal vez aspirar a una gerencia general en algún momento de Natura".

También el coordinador financiero indica: "A mí me gustaría seguir trabajando durante muchos años en Natura, y digamos que hasta el momento he encontrado oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa".

Una de las analistas de compras, quien lleva tres años en la empresa manifiesta: "Ahorita yo estoy haciendo una especialización y en el nivel que estoy es crecer profesionalmente. Como ya pasó una vez, que siga pues pasando, porque yo sí quiero crecer. Natura es una empresa muy buena, te da estabilidad, te da beneficios y sientes que trabajas porque te gusta y lo haces con amor, entonces digamos que sí me gustaría poder seguir en Natura".

Parte de la credibilidad también implica que las personas se inspiren e inspiren a otras, por esta razón en Natura no existe el término jefe sino gestor y esto hace que el respeto sea genuino. Como lo corrobora el coordinador jurídico "Entonces nosotros hablamos aquí de gestores como más que un jefe impositivo lo que queremos es eso tener una persona que nos gestione y nos ayude a crecer personal y profesionalmente y eso es lo que logramos acá. Entonces si ustedes hoy en día me preguntan qué persona a mí me inspira, les digo que el gerente general, porque es un gestor inspirador y él lo inspira a uno con el ejemplo, él le muestra a uno que se debe, cómo se debe y que no se debe hacer". La transparencia es algo muy apreciado por los colaboradores y esto hace que la credibilidad se fortalezca. "Natura es tan transparente con todos nosotros. A mí personalmente me dijeron, en este momento no hay cómo crecer más por ahora y

así yo sigo feliz, porque me sigo desarrollando, me sigo desafiando, yo soy un convencido de que si uno sigue dando lo que se le exige, las cosas llegan y en algún momento va a llegar".

Como último factor está la Imparcialidad que se traduce como ausencia de favoritismo, y en la oportunidad que tienen las personas de ser escuchados y de recibir un trato justo.

El coordinador jurídico expresa: "Es una empresa que escucha mucho a las personas de todo nivel, no solamente al comité directivo, sino a todos los empleados, incluso desde el primer momento que uno entra a Natura no es "empleado" de la empresa sino "colaborador" de ella".

El coordinador del área financiera: "Natura es una empresa plana, que si bien tiene jerarquía y la respetamos con el requerido respeto que uno debe tener siempre hacia sus jefes y hacia los rangos mayores, tiene puertas abiertas y muy libre de poder expresarse, dejan que las personas se expresen y que cada uno sea realmente quien es y pueda aportar cosas diferentes e importantes para la empresa, a los jefes y a los subalternos, todos juntos para crecer como compañía".

En términos generales, Natura ha venido realizando bien las cosas, pese a que muchos empleados coinciden que hay algunos factores por mejorar, lo que más se menciona son los canales de comunicación, en los cuales las opiniones no son lo suficientemente contundentes. Y cabe resaltar que es algo que ya se ha detectado y se está trabajando. "Hay algunos temas de procesos, en donde tenemos que seguir trabajando porque si bien hay como unos espacios particulares de alineamiento, hay otros momentos en los que a veces a los equipos no les alcanza a llegar toda la información como debería ser, entonces hay dos personas trabajando en temas similares de áreas diferentes y después es que se dan cuenta. Pero sobre eso, ya lo tenemos identificado y digamos que es uno de los focos que tenemos por trabajar".

Por otra parte, en cuanto a la variedad de beneficios extralegales que ofrece esta empresa, los dos de ellos que se le viene a la mente a la mayoría de las personas en primer lugar, son los viernes flexibles, y la medicina prepagada, seguidos por el horario flexible, la tarjeta de alimentación y las primas extralegales. Así mismo, en el análisis realizado se detecta, que en la medida en que las personas tienen responsabilidades y por tanto salarios más altos en la compañía, prefieren los beneficios que tienen que ver con tiempo, mientras que los que tienen menos responsabilidades, experiencia y salarios prefieren beneficios que tengan que ver con dinero extra.

4. Conclusiones

Como se mencionó al principio de este trabajo, la misión de Natura está dada por dos conceptos primordiales, los cuales hacen parte de su slogan. El primero es Bienestar, el cual definen como “La relación armoniosa, agradable, del individuo consigo mismo y con su cuerpo” (Natura, 2015). Y el segundo, es Estar Bien que significa “La relación empática, exitosa, agradable del individuo con el otro y con la naturaleza con la cual es parte, con el todo” (Natura, 2015). La misión se ve interiorizada, tanto en el conocimiento que tienen de ella los colaboradores con los que se tuvo interacción en el trabajo de campo, como en la observación que se realizó en sus instalaciones.

En todas las respuestas enfocadas a la misión de la empresa, se evidenció conocimiento de ella y orgullo por la coherencia que la empresa tiene entre lo que es su misión y lo que se vive en el día a día de su trabajo. De la misma manera, teniendo en cuenta el trabajo de observación en campo, se evidencia la interiorización de la misión desde el mismo momento que se ingresa a las instalaciones de la empresa. El buen trato que se aprecia entre los colaboradores y se traslada a cualquier persona que llegue. El ambiente se hace aún más agradable en la recepción, las salas de reuniones y las oficinas con la exhibición de productos Natura, que forman parte de la decoración del lugar. En los baños, por ejemplo, también se pueden probar los productos con lo que se cumple un doble propósito de interiorización en los empleados como del deseo de bienestar, pues en sus jornadas laborales están usando jabones, cremas fragancias que contribuyen con el bienestar y el estar bien que promulga Natura.

Luego del análisis realizado, se puede ver también cómo las definiciones de buen lugar para trabajar, buen clima laboral y sus características primordiales,

corresponden con la realidad de Natura, tanto por las percepciones positivas que tienen los colaboradores como por el espacio físico, estructura organizacional, ámbito social, comportamiento de la organización. Lo anterior concuerda con lo que varios autores han desarrollado dentro de sus metodologías para medir el clima organizacional, pero especialmente, se comprueba la teoría de Linkert de causa y efecto, donde se evidencia que todas las acciones que se han ejecutado al interior la organización han tenido un efecto especialmente positivo en todos los colaboradores.

Se identificó que la gran mayoría de colaboradores consideran que han cumplido muchas de sus expectativas personales en la empresa y se proyectan en ella por varios años, lo cual indica que hay una percepción de agrado por lo que hacen, tranquilidad y estabilidad, lo cual coincide con la definición de sentirse satisfechos laboralmente, abordada por Locke. En donde adicional a la búsqueda de un beneficio representado en dinero como lo afirmó Taylor en su época, en la actualidad también existe una tendencia hacia la búsqueda de un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral que es lo que muchas personas encuentran en Natura.

Con el trabajo de campo se percibe que no sólo se cuenta en la empresa con un alto nivel de cumplimiento de las cinco variables evaluadas por Great Place to Work, sino que también se encuentran en un buen nivel de valoración las diferentes dimensiones que deben ser tenidas en cuenta para la medición del clima laboral.

Una de las dimensiones más recurrentes dentro de las metodologías que usan los distintos autores para realizar el diagnóstico de un buen lugar para trabajar es la forma de liderazgo que se da dentro de las compañías. En este aspecto llama la atención cómo Natura ha desarrollado un concepto muy positivo al denominar a los jefes “gestores”. De esta manera, el jefe se concibe una figura de patrocinador

y mentor que ayuda a los que están empezando, a desarrollarse profesionalmente creciendo dentro de la empresa, bien sea en la misma área o empoderando a los colaboradores para desarrollar cargos más altos en otros departamentos de la compañía. En este sentido, el gestor adquiere un efecto multiplicador dentro de la empresa. Adicionalmente, los empleados valoran mucho la autonomía con la que cuentan para realizar sus actividades y la cercanía que tienen a sus superiores, en donde físicamente no hay barrera alguna e implícitamente esto conlleva a una mejor relación.

Por otra parte, llama la atención observar cómo Natura en tan poco tiempo ha logrado posicionarse como un buen lugar para trabajar en Colombia, entendiendo los aspectos culturales y sociales del país. Esta postura recoge en muchos sentidos los conceptos que promueve la escuela crítica, la cual integra los componentes de la organización con los del trabajador, dando como resultado que los colaboradores se sientan identificados con las creencias y valores de la empresa. No sucede, como en otras compañías, donde los funcionarios se aprenden de memoria la misión y la visión y prácticamente recitan un conjunto de frases sin interiorizar lo que dicen. Allí, viven de verdad la filosofía Natura.

Referencias

- Barbosa MD, D., Contreras, F., Juárez, A. F., Mejía, C., & Uribe, A. F. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*, 23.
- Cubides, L. (2015). Cómo ha logrado Natura ser el mejor lugar para trabajar. (Y. Contreras, & D. Bernal, Entrevistadores) Bogotá.
- Evía, H. M. (2012). *Expok: Caso de éxito RSE*. Recuperado de <http://www.expoknews.com/caso-de-exito-de-rse-natura/>
- Ferrer Guerra, J., & López Chanez, F. J. (2009). El orgullo empresarial como capital social. *Revista Ide@s Concyteg* (51). Recuperado de http://www.concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/51052009_EL_ORGULLO_EMPRESARIAL_COMO_CAPITAL_SOCIAL.pdf
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración / Universidad del Valle / No. 42*, 43 - 45. Recuperado de https://campusvirtual.univalle.edu.co/moodle/pluginfile.php/458247/mod_resource/content/1/SESION%202012%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf
- Great Place to Work®. (2015). *Nuestro Enfoque, Qué es un Excelente Lugar de Trabajo*. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.co/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>
- Instituto Natura. (2012). *Perfil Instituto Natura*. Recuperado de <http://www.institutonatura.org.br/institucional/perfil/>
- James M. Kouzes, B. Z. (1996). *Credibilidad. Cómo los líderes la obtienen y la pierden y por qué la gente la demanda*. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=jjaVpzjfdhUC&pg=PA7&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false
- Levering, R. (2015). *¿Qué es un excelente lugar de trabajo?; great place to work*. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.co/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>

- Madariaga, M. G. (2010). Sin comunicación no hay líder. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232010000300006
- Martín, M. J., Núñez, A., & Vega, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral* (Vol. II). (U. P. Comillas, Ed.) España. Recuperado de https://books.google.com.co/books/about/Relaciones_entre_el_clima_organizational.html?id=v_sFY1XRFaIC&redir_esc=y
- Natura. (2014). *Visión de Sustentabilidad*. Recuperado de http://www.natura.com.co/sites/all/modules/downloads/pdf/Vision_de_Sustentabilidad_2050.pdf
- Natura. (2015). *Natura*. Recuperado de <http://www.natura.com.br/www/a-natura/sobre-a-natura/historia/>
- Navarro, R. E., & Santillán, A. G. (2007). *Clima y compromiso organizacional* (Vol. 2). Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Teorias%20que%20sustentan%20el%20Clima%20Organizational.htm>
- Ray, M. (1993). THE NEW PARADIGM IN BUSINESS: EMERGING STRATEGIES FOR LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CHANGE. En M. Ray. New York: World Business Academy.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ECIMED*, 20. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext
- Sandoval, M. d. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 78-82. Recuperado de http://www.ceaam.edu.mx/new/ae4/arh/MOD_3_LECT_3.pdf
- Seresresponsable. (2014). *Boletines de prensa, Natura abre centro de innovación en Nueva York*. Recuperado de <http://www.seresresponsable.com/2014/02/11/natura-nueva-york/>

Spitzeck, E. d. (2014). Social intrapreneurship at Natura. *EMERALD EMERGING MARKETS CASE STUDIES*, 4:6, 1-21. doi:
<http://dx.doi.org/10.1108/EEMCS-01-2013-0009>

Uribe, R. I. (2013). Correlación entre la credibilidad en la alta gerencia y la camaradería con la formación de un ambiente de respeto en las GREAT PLACE TO WORK en Colombia. *Ciencia y poder aéreo. Revista científica de la escuela de posgrados de la Fuerza Aérea Colombiana*, 8 (1), 53 - 54. Recuperado de
<http://www.publicacionesfac.com/index.php/cienciaypoderaereo/article/view/7/8>

Uribe, R. I. (2012). El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia. (Tesis doctoral). Universidad EAN, Bogotá.