

**EVALUACIÓN DE PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LOS
ALMACENES DE CARULLA CALI SOBRE LOS PROGRAMAS DE
BIENESTAR LABORAL AÑO 2012**

ADRIANA MARIA MORALES GRAJALES
0823525

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2013

**EVALUACIÓN DE PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LOS
ALMACENES DE CARULLA CALI SOBRE LOS PROGRAMAS DE
BIENESTAR LABORAL AÑO 2012**

**ADRIANA MARIA MORALES GRAJALES
0823525**

**Trabajo de grado para optar por el título de
Administrador de Empresas
Modalidad Práctica Empresarial**

**Director
David José Leal Ramón
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2013**

Dedico este trabajo a:

Dios, por darme fuerza y guiarme en los momentos de duda.

A mis padres, y especialmente a mi madre, por su cariño, amor y enseñanzas, por apoyarme y creer siempre en mí.

A mi hermano, por acompañarme y respaldarme en todo momento.

A Guillermo, por no dejarme rendir, por motivarme a seguir y a confiar en mí misma.

Y a todas las personas que contribuyeron en el logro de este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus agradecimientos:

A la Universidad del Valle y al programa de Administración de Empresas, por permitirme hacer parte de ella y encaminarme en la sociedad.

Al Grupo Éxito, por brindarme la oportunidad de desarrollar mi práctica profesional en su organización.

A la doctora Nhora Espinoza, Jefe regional de Recursos Humanos Sur-Occidente y Eje Cafetero, por posibilitar la realización de esta investigación.

A Edinsson Lopez, Analista de Bienestar Laboral Sur-Occidente y Eje Cafetero, por confiar en mí y en mis habilidades.

A Alba Polo, Auxiliar de Bienestar Laboral, por ser mi guía durante mi práctica profesional.

Al profesor David Leal, mi director de trabajo de grado, por su orientación y apoyo en este trabajo.

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	1
1. EL PROBLEMA	3
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Antecedentes	3
1.1.2 Formulación del problema	4
1.1.3 Descripción del problema	4
1.2 OBJETIVOS	6
1.2.1 Objetivo general	6
1.2.2 Objetivos específicos	6
1.3 JUSTIFICACIÓN	7
1.4 DISEÑO METODOLÓGICO	8
1.4.1 Investigación exploratoria	8

1.4.2 Investigación descriptiva	9
2. MARCO REFERENCIAL	12
2.1 MARCO EMPRESARIAL	12
2.1.1 Misión	12
2.1.2 Visión	12
2.1.3 Valores	13
2.1.4 Principios	13
2.1.5 Historia de la compañía	13
2.1.6 Estructura del Grupo Éxito	18
2.1.7 Macroproceso de Recursos Humanos	21
2.1.8 Fondo de empleados Grupo Éxito Presente	21
2.1.9 Futuro	22
2.2. MARCO TEÓRICO	22
2.2.1 Variabilidad humana	22
2.2.2 Cognición humana	22
2.2.3 La compleja naturaleza del hombre	24

2.2.4 Las personas como microsistemas	25
2.2.5 Necesidades y satisfactores humanos	25
2.2.6 Motivación	31
2.2.7 Motivación organizacional	32
2.2.8 Jerarquía de las necesidades de Maslow	33
2.2.9 Teoría de los factores motivadores e higiénicos de Herzberg	35
2.2.10 Teoría de las necesidades de McClelland	36
2.2.11 Modelo de expectativas de Vroom	37
2.2.12 Teoría equitativa de la motivación	38
2.2.13 Teoría de la expectativa	38
2.2.14 Teoría de Saul Gellerman	39
2.2.15 Planes de prestaciones sociales	39
2.2.16 Bienestar Laboral	51
2.3 MARCO CONCEPTUAL	54
3. RESULTADOS	57
3.1 BIENESTAR LABORAL GRUPO ÉXITO	58

3.1.1 Misión del área	58
3.1.2 Visión del área	58
3.1.3 Objetivos del área	58
3.1.4 Ubicación del área de Bienestar Laboral en la organización	59
3.1.5 Desarrollo del área	62
3.1.6 Segmentos a atender	63
3.1.7 Portafolio de beneficios del área de Bienestar Laboral	64
3.2 PROGRAMACIÓN 2012 REALIZADA EN CALI	66
3.2.1 Programas	66
3.2.2 Actividades	71
3.3 COBERTURA DE BIENESTAR LABORAL EN LOS ALMACENES CARULLA DE CALI	73
3.4 DISEÑO Y APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	76
3.4.1. Instrumento	76
3.4.2. Resultados de la encuesta aplicada	76
3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS	104
3.5.1 Contexto almacenes Carulla	104

3.5.2 Implicaciones de los resultados obtenidos de la encuesta	104
3.5.3 Aspectos positivos del área	108
3.5.4 Falencias identificadas	110
3.5.5 Correspondencia entre la programación del área y las necesidades de los empleados de Carulla	112
3.6 PROPUESTAS DE MEJORA	114
4. CONCLUSIONES	125
5. RECOMENDACIONES	128
BIBLIOGRAFÍA	130
ANEXOS	133

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1: Matriz de necesidades	26
Cuadro 2. Ventajas de los planes de prestaciones sociales	50
Cuadro 3. Descuento para el convenio del gimnasio según rango salarial	67
Cuadro 4. Descuento para los semilleros de natación, fútbol y patinaje según rango salarial	68
Cuadro 5. Descuento para el semillero de tenis según rango salarial	68
Cuadro 6. Descuento para el taller de natación para adultos según rango salarial	69
Cuadro 7. Descuento para las clases de tenis para adultos según rango salarial	69
Cuadro 8. Descuento para las clases de baile según rango salarial	70
Cuadro 9. Descuento para el taller de estimulación temprana según rango salarial	70
Cuadro 10. Cobertura real de los almacenes carulla en los programas de Bienestar Laboral	73
Cuadro 11. Cargo	77

Cuadro 12. Rango de edad	78
Cuadro 13. Genero	78
Cuadro 14. Estado civil	79
Cuadro 15. Hijos en la población estudiada	79
Cuadro 16. ¿qué grado de conocimiento tiene sobre los programas de Bienestar Laboral?	80
Cuadro 17. Cuando le hablan sobre los programas de Bienestar Laboral, ¿qué impresión le generan?	81
Cuadro 18. De los programas ofrecidos en este año ¿de cuál de ellos ha hecho parte?	82
Cuadro 19. ¿Cómo califica los programas de los que ha hecho parte?	84
Cuadro 20. ¿Los programas en los que ha participado cumplieron sus expectativas?	85
Cuadro 21. ¿Por qué han cumplido sus expectativas?	86
Cuadro 22. ¿Por qué no le llama la atención los programas de Bienestar Laboral?	87
Cuadro 23. ¿Considera que los programas ofrecidos son acorde a sus necesidades?	88
Cuadro 24. ¿Por qué considera que los programas ofrecidos son acordes a sus necesidades?	89

Cuadro 25. Partiendo de sus necesidades ¿qué programas cree que debería ofrecer Bienestar Laboral?	90
Cuadro 26. ¿Cómo califica los medios de comunicación utilizados por Bienestar Laboral para presentar sus programas?	92
Cuadro 27. ¿Por qué medios de comunicación interna le llega la información sobre Bienestar Laboral?	94
Cuadro 28. ¿Cree que se deban utilizar otros medios de comunicación para dar a conocer los programas de Bienestar?	96
Cuadro 29. ¿Qué otros medios de comunicación debería usar Bienestar para difundir sus programas?	97
Cuadro 30. ¿Cuál cree que es la principal falencia de los programas de Bienestar Laboral?	99
Cuadro 31. ¿Qué recomendaciones le haría al área de Bienestar Laboral para mejorar sus programas?	101
Cuadro 32. Propuestas de mejora para el área de Bienestar Laboral del Grupo Éxito.	119

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Cadena de valor Grupo Éxito	18
Figura 2. Organigrama Grupo Éxito	20
Figura 3. Estructura del área de gestión humana	60
Figura 4. Estructura del área de Bienestar Laboral Grupo Éxito	61
Figura 5. Pilares de trabajo	62
Figura 6. Fuentes de trabajo	63
Figura 7. Participación de los Carullas en los programas de Bienestar Laboral	74
Figura 8. ¿Qué grado de conocimiento tiene sobre los programas de Bienestar Laboral?	80
Figura 9. Cuando le hablan sobre los programas de Bienestar Laboral, ¿qué impresión le generan?	81
Figura 10. De los programas ofrecidos en este año ¿de cuál de ellos ha hecho parte?	83
Figura 11. ¿Cómo califica los programas de los que ha hecho parte?	84

Figura 12. ¿Los programas en los que ha participado cumplieron sus expectativas?	85
Figura 13. ¿Por qué no le llama la atención los programas de Bienestar Laboral?	87
Figura 14. ¿Considera que los programas ofrecidos son acorde a sus necesidades?	88
Figura 15. Partiendo de sus necesidades ¿qué programas cree que debería ofrecer Bienestar Laboral?	91
Figura 16. ¿Cómo califica los medios de comunicación utilizados por Bienestar Laboral para presentar sus programas?	93
Figura 17. ¿Por qué medios de comunicación interna le llega la información sobre Bienestar Laboral?	95
Figura 18. ¿Cree que se deban utilizar otros medios de comunicación para dar a conocer los programas de Bienestar?	96
Figura 19. ¿Qué otros medios de comunicación debería usar Bienestar para difundir sus programas?	98
Figura 20. ¿Cuál cree que es la principal falencia de los programas de Bienestar Laboral?	100
Figura 21. ¿Qué recomendaciones le haría al área de Bienestar Laboral para mejorar sus programas?	102

LISTA DE ANEXOS

pág.

Anexo A. Modelo de encuesta

133

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo evaluar la percepción de los empleados de los Almacenes Carulla de la ciudad de Cali de los programas de Bienestar Laboral que ofrece el Grupo Éxito, y la investigación estuvo delimitada al periodo 2012. Para dar cumplimiento a éste, se planteó un estudio descriptivo de abordaje cuantitativo, haciendo uso de una encuesta como instrumento para recolectar información, la cual después fue analizada para identificar la imagen del área en estas dependencias y la causa a la poca participación en la programación ofrecida.

Con base en los resultados se determinó que los programas son reconocidos como beneficios y espacios de integración para el empleado y su familia. Asimismo, la baja participación se debe a la limitada comunicación que hay entre el área y estas dependencias lo que genera desconocimiento del manejo de la programación de Bienestar Laboral. Por otra parte, se identificó que los empleados de los Almacenes Carulla están interesados en programas que satisfagan sus necesidades de desarrollo personal, profesional y educativo.

Palabras claves: Percepción, bienestar laboral, participación, beneficios, comunicación, necesidades.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, reconociendo el valor que tiene el talento humano para la supervivencia y crecimiento de la compañía, desarrollan programas de bienestar laboral que tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de los empleados y lograr que se sientan parte de la organización, para así retener el recurso humano de la empresa. No obstante, muchos de los planes y programas de bienestar laboral no logran motivar al empleado de manera efectiva pues los programas no siempre son acordes a las necesidades del personal y tienen un enfoque muy simple que limita el desarrollo de las personas de la organización en todos los ámbitos.

Una de las razones por las que los programas de bienestar no son completamente exitosos o no cumplen a cabalidad con los objetivos de motivar e integrar al empleado es la falta de retroalimentación, que permite al empleado hacer parte del proceso de diseño de los programas de Bienestar y participar activamente. En la búsqueda de literatura realizada se encontró sólo un estudio, en EPM, en donde se hizo una encuesta de retroalimentación de los programas de Bienestar en esa empresa; no fue ése el caso para otras empresas.

A través de este proyecto se busca conocer la imagen que tienen los empleados de los almacenes Carulla de la ciudad de Cali sobre los programas del área de bienestar laboral del Grupo Éxito y conocer el motivo por el cual se presenta baja participación en la programación ofrecida. Además, se busca identificar aspectos de mejora para el área.

Este estudio se realizó entre los meses de abril y octubre del 2012, iniciándose con una investigación teórica relacionada con los temas referentes a bienestar laboral y recursos humanos. Después se hizo una contextualización con la empresa y el área. Por último, por medio de encuestas y visita a los almacenes

objeto de estudio se evaluó la percepción de los empleados sobre los programas y actividades realizadas.

Este proyecto es importante porque es el primer paso de retroalimentación que se desarrolla en el área de bienestar laboral del Grupo Éxito; además, es un punto de confrontación entre las sub-culturas organizacionales que se generan por cada una de las marcas de la compañía. Asimismo puede dar inicio a una nueva forma de participación e inclusión para los empleados de las diferentes dependencias de esta organización.

1. EL PROBLEMA

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes. En marzo del 2012 el diario Portafolio publicó una noticia sobre la investigación 'Prácticas de mejora de la calidad de vida laboral', de la firma global de consultoría Hay Group, que hizo un estudio con 80 compañías nacionales de diferentes sectores económicos, identificando los programas más representativos de Bienestar Laboral que se desarrollan en las organizaciones.

Setenta de las empresas consultadas cuentan con algún programa de Bienestar, lo que confirma la importancia de ofrecer a los empleados un ambiente propicio para el desarrollo personal.

Según Mauricio Luque, director de PS de Hay Group, y al basarse también en diferentes estudios a nivel mundial sobre el tema, la principal razón por la que las personas renuncian a su cargo se debe a la falta de espacios donde se sientan motivados y parte de la empresa.

Además, la investigación reveló que las principales prácticas de Bienestar Laboral son programas de flexibilización laboral, celebración de fechas especiales, programas de cuidado personal y capacitaciones en temas no laborales. El estudio también demostró que los empleados buscan un equilibrio entre su vida personal y laboral, lo que obliga a las empresas a ofrecer programas que satisfagan esta necesidad.

Actualmente las organizaciones reconocen la importancia de los programas de Bienestar, no sólo para retener el talento, sino también para mejorar la productividad; sin embargo, cabe la duda si los beneficios y programas que

ofrecen las organizaciones son acordes a las necesidades de sus empleados, ya que, aunque muchas empresas tengan establecidos programas de Bienestar Laboral, muy pocas buscan retroalimentarse con los resultados que generan.

En el desarrollo de esta investigación sólo pudo encontrarse un trabajo de retroalimentación. Éste fue realizado en Empresas Públicas de Medellín, y en él se evalúa la percepción del cliente interno frente a los servicios de la unidad de Servicios y Bienestar de la empresa. Mediante una encuesta a 157 empleados públicos activos de Empresas Públicas de Medellín, que laboran en la empresa hace más de tres años, y que tienen como sitio de trabajo el edificio inteligente en la ciudad de Medellín, se evaluaron variables como: conocimiento de los servicios, medios para acceder a ellos, calidad de los servicios, tiempo de respuesta a los servicios solicitados, atención a consultas y aclaraciones, información proporcionada, actitud del personal que lo atendió, conocimiento del personal que lo atendió, importancia de los servicios y aspectos a mejorar.

Si bien en Almacenes Éxito S. A. se tienen definidos programas y planes de Bienestar Laboral, nunca se ha implementado una evaluación sobre la percepción de los empleados frente a estos programas.

1.1.2 Formulación del problema. ¿Cuál es la percepción de los empleados de los Almacenes Carulla sobre los programas que ofrece el área de Bienestar Laboral?

1.1.3 Descripción del problema. El área de Bienestar Laboral de Almacenes Éxito S. A. es coordinada a nivel nacional desde Medellín; sin embargo, cada regional tiene un analista, quien se encarga de revisar las diferentes necesidades de los almacenes de la ciudad o región, de llevar a cabo los programas ya establecidos, y de proponer nuevas actividades para que sean evaluadas por el coordinador nacional, quien da el aval para poner en marcha nuevos proyectos.

Existen dos modalidades mediante las cuales el área de Bienestar Laboral lleva a cabo sus funciones en la empresa. La primera modalidad la constituyen los 'programas', que son convenios deportivos y culturales que se desarrollan por ciclos, la mayoría de ellos durante todo el año. La segunda modalidad la constituyen las 'actividades', que son situaciones específicas y que podrían celebrarse cada año. En los programas, una parte del costo es asumida por la empresa, y otra por el empleado mediante el Fondo de Empleados Presente. En las actividades, el costo es asumido en su totalidad por la empresa.

En el 2012 se desarrollaron diferentes programas y actividades en la ciudad de Cali, tanto a nivel deportivo como cultural, para empleados y para sus familias; no obstante, en el desarrollo de esta práctica laboral, se ha podido observar que los almacenes de la marca Carulla de la ciudad presentan una baja participación en las diferentes opciones ofrecidas por Bienestar Laboral. Un ejemplo son los convenios deportivos, los cuales inician en febrero y tienen un ciclo de tres meses (es decir, cada tres meses inicia un periodo nuevo para los convenios). Antes de culminar cada temporada se inician inscripciones. A cada almacén se envía un afiche con información sobre la fecha límite para las inscripciones, valor del convenio, fecha de inicio y fecha de finalización; además, se envía también un correo con esta información a los auxiliares de Gestión Humana y a los gerentes. Cuando al término de las inscripciones se consolida la información sobre cada almacén y programa, se encuentra que los Carullas no han informado si hay algún empleado inscrito al convenio; y al llamar a cada uno de sus almacenes ellos afirman que no sabían que estaban en inscripciones, o que en verdad ningún empleado se inscribió a los programas.

Igualmente, un punto a resaltar sobre los Carullas es que ninguno tiene en su dependencia un auxiliar de Gestión Humana, como sí ocurre en la mayoría de los almacenes de la marca Éxito, lo que dificulta la comunicación entre Bienestar Laboral y los puntos de venta. Al no haber una persona fija encargada de manejar estos temas, las inscripciones son manejadas por

alguien distinto cada vez que se lanza un programa o actividad, ya sea que aquella persona pertenezca a la oficina de Servicio al Cliente o a Tesorería.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general.

- Estudiar la percepción de los empleados de los almacenes Carulla de Cali sobre los programas que ofrece Bienestar Laboral.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Identificar la ubicación y función de Bienestar Laboral en la estructura de la organización.
- Identificar y relacionar los programas y actividades desarrolladas durante el tiempo de estudio del proyecto.
- Identificar la cobertura alcanzada por cada uno de los programas de Bienestar Laboral en los Almacenes Carulla de Cali.
- Diseñar la encuesta y aplicar el instrumento para identificar la percepción de los empleados de los almacenes Carulla sobre los programas de Bienestar Laboral.
- Identificar qué falencias puede presentar el área en estas dependencias, a partir de la percepción de los empleados.
- Estudiar la correspondencia entre los programas de Bienestar y las necesidades y deseos de los empleados de los almacenes Carulla de Cali.
- A partir de las falencias identificadas, plantear propuestas de mejora para el área.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Las personas pasan la mayor parte de su vida en las empresas, las cuales son el medio de un grupo de individuos para lograr un objetivo, buscando eliminar las diferentes limitaciones que se pueden presentar a nivel individual.

Las organizaciones influyen todos los aspectos de la vida del hombre, ya que determinan los estándares de vida en la sociedad; es por eso que no se pueden estudiar las personas sin conocer la relación hombre–trabajo–empresa.

El trabajo ocupa un campo muy importante en la vida de las personas. Se le han atribuido varias connotaciones, como el valor dado a él por Hobbes. Según él, el trabajo es el medio para obtener las cosas necesarias para una vida cómoda. Hegel, por su parte, consideró el trabajo como la forma para progresar y restablecer la valía moral de las personas.

En la actualidad se ha dejado atrás la consideración de que el trabajo es un fin moral, y de que el hombre debe entregarse a éste completamente. En consecuencia, las empresas se han centrado en el desarrollo de la cultura organizacional, en la participación, responsabilidad, motivación e iniciativa de los empleados. Es ahora cuando los principios de la administración científica se han dejado atrás y el talento humano ha cobrado importancia.

Aunque el trabajo haya perdido su significado moral, sigue siendo fundamento de la motivación personal, lo cual se ve plasmado en las mejoras salariales, en la participación de los beneficios y de los programas de Bienestar Laboral de la empresa y en el reconocimiento del mérito en el trabajo, pues la realización del individuo está presente en la formación profesional y en el deseo de triunfar y progresar en el trabajo. De esta forma, la empresa resulta ser el espacio para la construcción de la identidad propia.

La tendencia hoy en día está llevando a que las organizaciones estén más interesadas en lograr un mejor ambiente de trabajo, en la satisfacción y en desarrollo del personal, bajo la premisa de que los empleados satisfechos son más productivos y leales a la organización. Según este criterio, este trabajo tiene como objetivos evaluar la funcionalidad del área de Bienestar Laboral en los almacenes Carulla de Cali, y evaluar la percepción de los empleados sobre los programas que se ofrecen. Además, se busca identificar un plan de mejoras para motivar a estas dependencias a participar de manera activa en las diferentes actividades que se programan no sólo para ellos, sino a nivel general para todos los almacenes de la ciudad.

1.4 DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de este proyecto se realizó como paso inicial una investigación exploratoria para examinar el contexto organizacional del problema definido, después se realizó un estudio descriptivo para identificar específicamente la situación actual de las dependencias a analizar.

1.4.1 Investigación exploratoria. Los estudios exploratorios por lo general son los antecedentes de un estudio más profundo, "...pueden servir para los siguientes propósitos:

- Formular problemas para estudios más precisos o para desarrollar hipótesis.
- Establecer prioridades para futuras investigaciones.
- Recopilar información acerca de un problema que luego se dedica a un estudio especializado particular.
- Aumentar el conocimiento respecto del problema.
- Aclarar conceptos"¹.

¹ NAMAUFOROOSH, Mohammad Naghi. Metodología de la investigación. México: Limusa, 2005. p. 90.

Para este tipo de estudios se utilizan dos métodos:

- Investigar en la literatura
- Investigar utilizando expertos.

1.4.1.1 Investigación exploratoria aplicada al proyecto. En este proyecto se realizó un estudio exploratorio como paso inicial para el desarrollo el mismo, con el propósito de:

- Establecer un marco teórico para confrontar la teoría frente a la realidad que se presenta en Bienestar Laboral del Grupo Éxito para los empleados de los almacenes Carulla de Cali.
- Conocer el Grupo Éxito, centrándonos en la ciudad de Cali.
- Establecer la función de Bienestar Laboral de esta organización.
- Identificar los programas y actividades realizadas durante el 2012.
- Determinar la participación de los empleados de los almacenes Carulla en la programación ofrecida por el área.

Para este estudio se realizó una revisión literaria estudiando diferentes fuentes bibliográficas acordes con el problema, además se consultaron documentos de la compañía como filosofía corporativa, código de buen gobierno, presentaciones de Bienestar Laboral e informes de cobertura de la programación del área en la ciudad.

Por otra parte, se realizó una reunión con cuatro empleados que en este momento trabajan en la sede administrativa, pero anteriormente trabajaban en los almacenes Carulla desde hace muchos años, desde antes de hacer parte del Grupo Éxito y estuvieron presentes durante el proceso de fusión.

1.4.2 Investigación descriptiva. Los estudios descriptivos buscan "...con mayor profundidad y detalle...información acerca de determinados hechos y

situaciones”². Este tipo de diseño se utiliza para identificar las características de un grupo, calcular la proporción de una población que presenta ciertas propiedades, para determinar percepciones y hacer pronósticos.

Los estudios descriptivos conllevan al uso de técnicas cuantitativas para poder cuantificar con herramientas estadísticas los resultados obtenidos.

1.4.2.1 Investigación descriptiva aplicada para el proyecto. Para este proyecto se utilizó un estudio descriptivo de abordaje cuantitativo para evaluar la percepción de los empleados de los almacenes Carulla de la ciudad de Cali sobre Bienestar Laboral del Grupo Éxito; con el fin de establecer las características correspondientes de la población frente al problema.

1.4.2.2 Población. El objeto de estudio son los 212 empleados que laboran en los almacenes Carulla de la ciudad de Cali.

1.4.2.3 Diseño de la muestra. Por especificaciones del área de Gestión Humana del Grupo Éxito, el número máximo de encuestas autorizadas fue de 60; entonces, a partir de ese limitante se realizó el diseño de la muestra.

Probabilidad de éxito (p)= 0,5

Probabilidad de fracaso (q)= 0,5

Población (N)= 212 empleados

Nivel de confianza (sigma ó Z)= 1, lo que equivale al 90%, ó a 1,64

Margen de error (e)= 9%

$$n = \frac{\sigma^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + \sigma^2 * p * q} = \frac{142,5488}{1,709 + 0,672} = \frac{142,5488}{2,3815} = 59 \text{ encuestas}$$

² TRESPALACIOS, Juan A., VÁSQUEZ, Rodolfo, BELLO, Laurentino. Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing. España: Thomson, 2005. p. 41.

1.4.2.4 Instrumento. El instrumento para la recolección de datos fue una encuesta que abarcó los diferentes temas de interés del estudio.

Para el diseño de la encuesta, se debe manejar un lenguaje claro y evitar el uso de palabras técnicas. Además, no puede ser tan extensa debido a que se tomará unos pocos minutos durante la jornada laboral para desarrollar la encuesta.

1.4.2.5 Prueba Piloto. Para el desarrollo de la prueba piloto se envió la encuesta a un 10% de la muestra de estudio, teniendo en cuenta que fueran diferentes cargos. Según los resultados que arrojó la prueba, la pregunta 10 debería permitir seleccionar varias opciones de respuestas; además, en la pregunta 11 se presentó un error de forma: la pregunta “¿cuáles?” debe ir en la opción “Sí”.

1.4.2.6 Herramientas para el análisis de datos. Para procesar y cuantificar los datos obtenidos por medio de la encuesta se utilizaron las herramientas SPSS y Excel.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO EMPRESARIAL

El Grupo Éxito es la compañía líder del comercio al detal en Colombia, con ingresos operacionales que alcanzaron los \$8.8 billones en 2011, y un total de 479 puntos de venta; 366 en 68 municipios del país y 52 almacenes en Uruguay. Opera sus tres principales marcas en tres formatos: Éxito en hipermercados, Carulla en supermercados y Surtimax en bodega.

La organización complementa su portafolio con un conjunto de negocios ligados a los puntos de venta. Así, la Tarjeta Éxito, Viajes Éxito, Seguros Éxito y Estaciones de servicio Éxito brindan más servicios y comodidades a los clientes en un sólo lugar.

El Grupo Éxito aporta desde su quehacer al desarrollo de Colombia a través del cumplimiento de su responsabilidad social, enfocándose en cinco pilares: oportunidades de empleo digno, cadena de abastecimiento responsable en alianza con sus proveedores, cuidado del medio ambiente y apoyo a la nutrición infantil con su Fundación Éxito, todo bajo un común denominador de ofrecer un servicio superior al cliente.

2.1.1 Misión. “Trabajamos para que el cliente regrese”³.

2.1.2 Visión. “En el 2015 el Grupo Éxito tendrá resultados superiores en:

Perspectiva financiera:

- Ingresos.
- ROCE (Retorno sobre capital empleado)

³ www.grupoexito.com.co/index.php/es/filosofia-corporativa

Perspectiva cliente/mercado:

- QSA (Auditoría en la calidad del servicio).
- Participación en el mercado"⁴.

2.1.3 Valores.

- Servicio
- Simplicidad
- Innovación
- Trabajo en equipo

2.1.4 Principios.

- “Somos íntegros en la manera en que actuamos y la forma en la cual llevamos nuestras relaciones comerciales.
- Somos transparentes y nos regimos siempre por el buen gobierno.
- Somos equitativos en las relaciones y respetuosos en el trato hacia todas las personas.
- Garantizamos la dignidad del ser humano"⁵.

2.1.5 Historia de la compañía. “En 1949 Almacenes Éxito S.A. abre sus puertas en Medellín en un local de 4 metros cuadrados, y con un capital de quince mil pesos. En aquel entonces ofrecía retazos, saldos y cobijas, bajo el lema: ‘Comprar bien, para vender bien y pagar bien’. Muy pronto fue ampliando sus instalaciones hasta ocupar a mediados de la década del 60 una manzana entera del populoso sector de Guayaquil en Medellín.

En 1970 innovó con un formato que para la época era revolucionario, pues mezclaba las telas y confecciones con las variedades y los productos de supermercado.

⁴ www.grupoexito.com.co/index.php/es/filosofia-corporativa

⁵ Ibídem.

Así, bajo la consigna de precios bajos, surgió el nuevo almacén de la calle Colombia, y comenzó el crecimiento de la cadena con la posterior apertura de los almacenes de El Poblado, en 1974, y Envigado, en 1981.

En 1989, Éxito inauguró el primero de varios almacenes ubicados fuera de la ciudad de Medellín. Éxito Calle 80 abrió sus puertas en la ciudad de Bogotá con excelentes resultados.

Desde 1994, la compañía inició un proceso de apertura accionaria, y desarrolló una estrategia de crecimiento y consolidación para enfrentar los retos de la entrante competencia internacional, abriendo nuevos almacenes en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín, con un balance muy satisfactorio.

En febrero de 1999 se realizó exitosamente en la Bolsa de Valores de Bogotá una Oferta Pública de Intercambio (OPI) entre Almacenes Éxito S.A. y los accionistas de CADENALCO S.A., que concurrieron a ella. Con esta operación, Almacenes Éxito S.A. elevó su participación accionaria en dicha cadena a un 56,9%, nivel con el cual tomó el control de la misma.

En el año de 1999, Almacenes Éxito celebró sus 50 años de historia, y en julio de ese mismo año, el grupo francés Casino adquirió un 25% de sus acciones, con lo cual se fundan las bases para un crecimiento acelerado y para establecer importantes alianzas estratégicas.

En el año 2000, después de haber alcanzado el 67.95% de participación en el capital de CADENALCO S.A., se toma la decisión de integrar algunas áreas administrativas de ambas compañías, para fusionarse con posterioridad en el año 2001, y constituir una única compañía: Almacenes Éxito S.A.

En el año 2003 la revista América Economía designa a Almacenes Éxito S.A. como una de las 100 empresas latinoamericanas más competitivas, y en el año 2005 la compañía es reconocida por el instituto *Great Place to Work*, como una

de las 5 mejores empresas para trabajar en Colombia, reconocimiento que fue reiterado en años subsiguientes.

En el año 2006 se completaron los acuerdos para la adquisición por parte de Almacenes Éxito S.A. de la organización Carulla Vivero S.A., para convertirse en el año 2007 el principal accionista de la misma.

En este mismo año Casino se convirtió en el principal accionista de Almacenes Éxito S.A., con un 61.5% de participación en su capital, mediante la adquisición de las acciones de la familia Toro.

En el 2008 se finaliza la integración operativa con Carulla Vivero; igualmente se inicia el formato Bodega Surtimax, y el Éxito inicia la operación de sus estaciones de servicio.

En el 2009 se firma la alianza comercial entre Éxito y Cafam; se fortalece el formato Bodega Surtimax con la conversión de los almacenes Merquefacil y Q'Precios. El grupo Éxito realiza la emisión local de 30 millones de acciones ordinarias y se adquiere en total el 99,8% de Carulla Vivero.

En el 2010 la Superintendencia Financiera de Colombia aprueba la fusión entre Almacenes Éxito y Carulla Vivero S.A., la Superintendencia de Industria y Comercio da vía libre a la alianza Éxito Cafam. En ese mismo año nace el formato Éxito Express, y la República Bolivariana de Venezuela compra acciones de Cativén al Grupo Casino y al Grupo Éxito. Así, la marca sale de ese país.

En el 2011 se emiten más de 114 millones de acciones ordinarias para la expansión internacional y financiar el crecimiento de la compañía en Colombia; se adquiere la participación mayoritaria de Disco y Devoto en Uruguay. Además, más de 6.600 personas que laboraban con operadores de servicios

fueron vinculados directamente a la organización; entre ellos 2.600 prestaban servicios de empaque”⁶.

2.1.5.1 La fusión Éxito – Cadenalco, y la adquisición de Carulla Vivero S.A.

“La historia de la Gran Cadena de Almacenes Colombianos S.A. (CADENALCO S.A.) se remonta a 1922, año en que el señor Luis Eduardo Yepes abrió en la ciudad de Barranquilla una tienda miscelánea en la que vendía también máscaras y utensilios para el Carnaval de Barranquilla. A esta tienda la denominó Ley, tomando las iniciales de su nombre.

Posteriormente, y con un surtido más extenso, abrió almacenes en las ciudades de Ciénaga, Cartagena, Bogotá, Bucaramanga y Medellín.

Luis Eduardo Yepes falleció en el año de 1936, y en 1942, a raíz de una Asamblea Extraordinaria de Accionistas, se tomó la decisión de aceptar el ingreso de nuevos socios, aumentando con ello el capital social.

En 1944 su sede social se trasladó a Medellín. Años más tarde, en 1959, Almacenes Ley Ltda. pasa a ser Sociedad Anónima, y cambia su razón social a Gran Cadena de Almacenes Colombianos S.A., CADENALCO. A partir de entonces comienza una carrera ascendente de penetración en el mercado nacional, abriendo nuevos puntos de venta, innovando en atención al cliente y adquiriendo y creando nuevas cadenas de supermercados y almacenes.

A partir de diciembre de 1999 se da inicio a una integración progresiva entre las compañías Éxito y CADENALCO, mediante un proceso de sinergia de las áreas administrativas y de integración logística de ambas compañías.

En la Asamblea Ordinaria de Accionistas de marzo de 2001 los accionistas de CADENALCO solicitan a su Junta Directiva estudiar la posibilidad de fusionar

⁶ Código de buen gobierno – Grupo Éxito.

las compañías Éxito y CADENALCO. Así se dio comienzo al proceso de fusión por absorción donde Éxito sería la sociedad absorbente.

Las Asambleas Extraordinarias de Accionistas de ambas compañías, reunidas en agosto 31 de 2001, dan su aprobación al compromiso de fusión elaborado por los directivos de las mismas, y el 1 de noviembre del mismo año la Superintendencia de Valores de Colombia otorgó, mediante resolución, la aprobación requerida para completar la fusión.

Con la Escritura Pública número 5012 del 9 de noviembre de 2001 de la Notaría 29 del Círculo de Medellín, inscrita en la Cámara de Comercio del Aburrá Sur, el 28 de noviembre de 2001 se fusionaron las compañías Gran Cadena De Almacenes Colombianos S.A. CADENALCO S.A. y Almacenes Éxito S.A., disolviéndose la primera, para ser absorbida por la segunda.

De otro lado, en agosto 2006 se celebraron en New York los acuerdos para permitir la participación accionaria de Éxito en Carulla Vivero S.A., consistentes, de un lado, en preacuerdos con varios accionistas para adquirir el 22.40% de las acciones de Carulla en las ofertas públicas de adquisición(OPA) que realizase Almacenes Éxito, y del otro, en un acuerdo suscrito para la adquisición del 19.8% de las acciones de Carulla, luego del desliste de la compañía de la Bolsa de Valores de Colombia y del Registro Nacional de Valores y Emisores.

Para estos efectos, se obtuvieron las autorizaciones gubernamentales para la operación, entre las cuales se encuentra la no objeción por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio, sujeta a algunos compromisos con Proveedores, y condicionamientos consistentes en la enajenación de 11 establecimientos de Comercio; 9 de Carulla Vivero S.A. y 2 de Almacenes Éxito S.A.

La adquisición de participación se dio en un 52.88% vía Ofertas Públicas de Adquisición, un 19.8% mediante compra a otros accionistas después de la OPA de desliste, y el restante 22.5% de los accionistas se constituyeron en accionistas remanentes con ciertos derechos económicos y políticos, y con opción PUT.

Para financiar esta operación se contrató un crédito con una entidad financiera del exterior hasta por US\$300 millones; se efectuó una emisión de acciones hasta por aproximadamente 24.7 millones de acciones ordinarias de Éxito, a un precio por acción de \$10.500 pesos, y se utilizaron recursos propios de Éxito disponibles para inversión y venta de activos.

Una vez realizadas todas las fases de adquisición y obtenida la participación correspondiente al 76.96% de Éxito sobre Carulla, la Junta Directiva aprobó y registró la conformación del Grupo Empresarial e informa al mercado Público de Valores⁷.

2.1.6 Estructura del Grupo Éxito. El grupo Éxito ha definido tres grandes cadenas de valor orientadas a dar respuesta oportuna al cliente y lograr los resultados y objetivos propuestos.

Figura 1. Cadena de valor Grupo Éxito



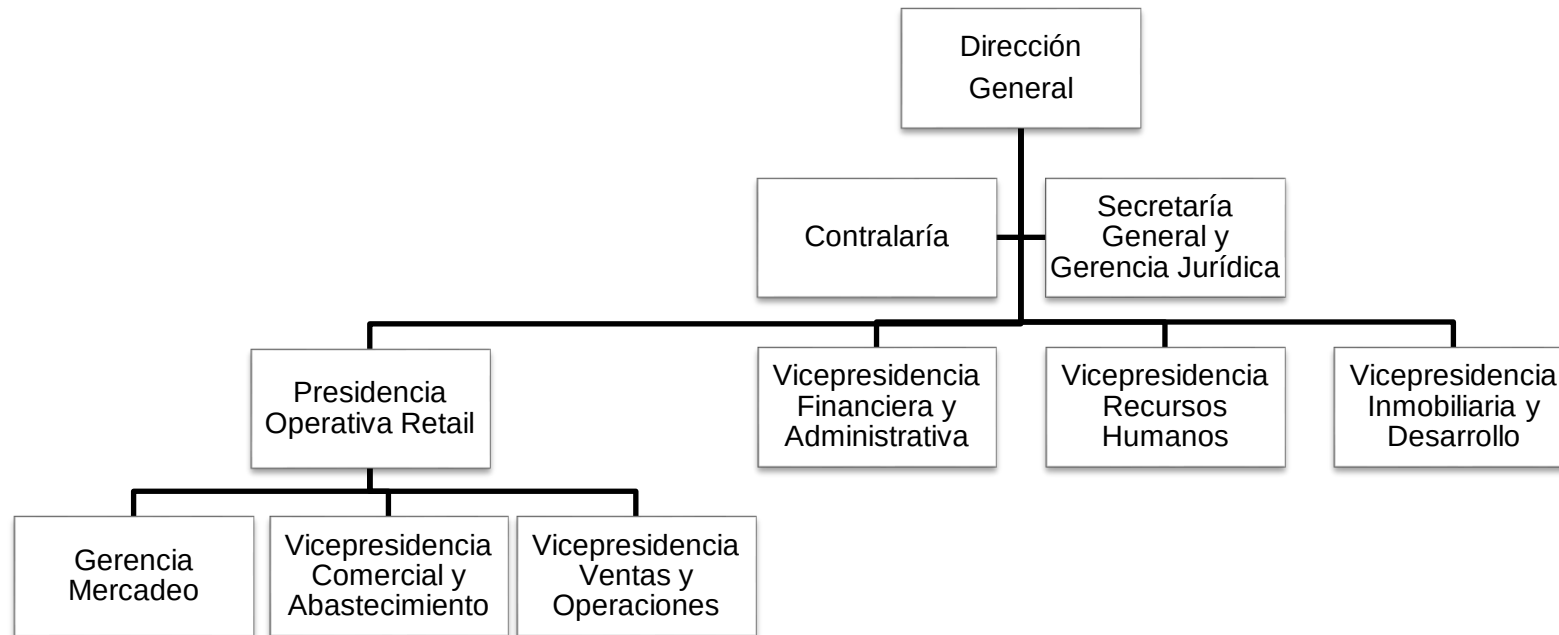
Fuente: Presentación Inducción y Formación Corporativa – Grupo Éxito

⁷ Código de buen gobierno – Grupo Éxito.

Cada cadena de valor esta dividida en los macroprocesos que la conforman:

- Retail: Son las actividades que tienen como estrategia hacer accesible los productos a los consumidores. Está conformada por los macroprocesos de mercadeo, comercial y abastecimiento y ventas y operaciones.
- Inmobiliaria: Tiene como objetivo desarrollar la estrategia de crecimiento de la compañía, de acuerdo con el conocimiento del cliente y el entendimiento de la industria a nivel regional y global. Está conformada por tres macroprocesos: desarrollo y construcción, administración del activo y soporte.
- Soporte: Tiene la función de soportar y ayudar al desarrollo de los procesos de inmobiliaria y retail a través de los siguientes macroprocesos: recursos humanos, financiero, tecnología de la información y servicios administrativos.

Figura 2. Organigrama Grupo Éxito



Fuente: Presentación Inducción y Formación Corporativa – Grupo Éxito

2.1.7 Macroproceso de Recursos Humanos. Es el encargado de definir las estrategias para la gestión del recurso humano alineadas con la estrategia corporativa y el modelo operativo de la función de gestión humana. Los subprocesos asociados son:

- Gestión estratégica de recursos humanos
- Gestión operativa del recurso humano
- Gestión del ingreso y retiro de personal
- Desarrollo y formación
- Compensación y beneficios
- Gestión de nomina y datos del recurso humano
- Gestión de la arquitectura organizacional
- Salud integral
- Gestión de la cultura organizacional
- Administración de recursos humanos

2.1.8 Fondo de empleados Grupo Éxito Presente. Es una entidad solidaria, con servicios de ahorro, crédito, recreación y previsión, que contribuyen al mejoramiento de las condiciones económicas, sociales y culturales de los asociados y sus familias.

Cuando un empleado ingresa a la organización, y su contrato es mayor a 3 meses o indefinido, automáticamente se convierte en asociado del fondo de empleados. El fondo de empleados les ofrece a los colaboradores del Grupo Éxito la alternativa de no manejar cuenta bancaria para el pago del salario, debido a que los empleados tienen la opción de solicitar que su sueldo se consigne en su cuenta en el fondo de empleados.

Cuando Bienestar Laboral realiza un convenio con un proveedor, el representante del pago que corresponde a los colaboradores es el fondo de empleados Presente, es decir, que los empleados al ser asociados del fondo Presente tienen la oportunidad de solicitar crédito para los diferentes convenios

que ofrece el área de Bienestar Laboral; al realizarse las inscripciones de los programas los empleados deben firmar una solicitud de crédito del fondo de empleados, por medio de la cual autoriza al fondo Presente descontar de su nómina el valor que les toca pagar por los convenios.

2.1.9 Futuro. Es el Fondo Mutuo de Inversión de los empleados del Grupo Éxito, la Distribuidora de Textiles y Confecciones Didetexco S .A., la Fundación Éxito y el Fondo de Empleados Presente.

Su finalidad es fomentar el ahorro entre los empleados que hacen parte de las empresas vinculadas, crear vínculos de mutua participación y colaboración y, lo más importante, beneficiar a los afiliados e incrementar su capital gracias a la contribución de las empresas y a los rendimientos que el fondo obtenga en sus operaciones, todo con el ánimo de ser un apoyo económico permanente para el trabajador

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1 Variabilidad humana. Según Chiavenato (2011) el hombre es un animal social que tiende a la vida en sociedad rodeado de ambientes y organizaciones dinámicas y complejas; sin embargo, las personas son multidimensionales y están sujetas a una gran cantidad de influencias, lo que conlleva a que cada quien tenga su propia personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, aptitudes, motivaciones, entre otras.

2.2.2 Cognición humana. “La cognición es la manera como una persona se percibe e interpreta a sí misma y a su medio externo”⁸. Para comprender cómo funciona la cognición humana hay dos teorías importantes: la teoría de campo de Lewin y la teoría de la disonancia cognitiva de Festinger.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw Hill Interamericana, 2011. p. 39.

2.2.2.1 Teoría de campo. Según Lewin (1936), la conducta humana depende de dos factores:

1. Las personas se comportan de acuerdo con una situación total que comprende hechos y eventos que constituyen un ambiente.
2. Esos hechos y eventos tienen la característica de un campo dinámico de fuerzas, en el que cada uno tiene una interrelación con los demás e influye o recibe influencia de los otros. Este campo dinámico produce el llamado 'campo psicológico personal', que es un patrón organizado de las percepciones de cada individuo y determina su manera de ver o percibir los elementos de su ambiente"⁹.

El campo psicológico es el espacio que hace referencia a la persona y su ambiente conductual (o psicológico), el cual está relacionado con las necesidades actuales. En el ambiente psicológico los objetos, personas y situaciones adquieren valores que determinan el campo de fuerzas psicológicas; cuando el valor es positivo se puede satisfacer una necesidad presente del individuo y cuando es negativo pueden ocasionar algún perjuicio o daño.

Según la teoría de campo, el modelo conductual se representa por la ecuación:

$$C = f(P, M)$$

Donde la conducta (C) es resultado (f) de la interacción entre la persona (P) y su medio (M), donde la persona está determinada por las características genéticas y las aprendidas en el medio.

2.2.2.2 Teoría de la disonancia cognitiva. Según Festinger (1957), cada individuo se esfuerza por estar en coherencia consigo mismo; si los conocimientos sobre sí mismo y los del ambiente son incongruentes entre sí,

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw Hill Interamericana, 2011. p. 40.

se genera un estado de disonancia cognitiva, la principal causa de incongruencia conductual.

“Un elemento cognitivo es una especie de creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo. Los elementos cognitivos se relacionan de tres maneras: consonante, disonante o irrelevante”¹⁰.

- Relación disonante: Dos elementos cognitivos en relación disonante.
- Relación consonante: Dos elementos cognitivos en relación consonante.
- Relación irrelevante: Dos elementos en una relación irrelevante.

A partir de estas dos teorías, se concluye que la conducta del individuo se basa en las percepciones y las cogniciones personales, más que los hechos concretos de la realidad.

2.2.3 La compleja naturaleza del hombre. Chiavenato (2011) cita los tres enfoques para estudiar la conducta humana que Thompson y Van Houten (1975) proponen:

1. La persona como ser transaccional, es decir, que no sólo recibe insumos del ambiente, sino que reacciona, se anticipa y provoca modificaciones en su entorno.
2. La persona con un comportamiento dirigido hacia un objetivo; la persona es capaz de plantearse objetivos y esforzarse por alcanzarlos.
3. La persona como un modelo de sistema abierto, interdependiente de su medio, participando activamente en él para alcanzar sus objetivos; lo que exige que la persona desarrolle capacidades mentales y que adquiera información que le permitan conocer las situaciones del medio y poder enfrentarse a ellas.

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw Hill Interamericana, 2011. p. 40.

2.2.4 Las personas como microsistemas. Los individuos son un sistema abierto en constante interrelación con el ambiente, y su comportamiento va dirigido hacia el logro de un objetivo. Según Chiavenato (1983), el comportamiento del hombre es determinado por tres factores:

- a) los factores externos, son las fuerzas externas inmediatas del individuo que influyen constantemente en su comportamiento;
- b) “los factores directivos internos son las características estructurales de cada personalidad...”¹¹, los cuales explican cómo es procesada la información que perciben los individuos, la cual determina el comportamiento y, por último,
- c) los factores dinámicos internos, que son las fuerzas activas de la personalidad, es decir, los aspectos motivacionales que impulsan a los individuos a actuar de cierta manera.

En referencia a los factores externos, las organizaciones son el ambiente básico de las personas donde reciben influencia de diferentes fuerzas, las cuales les transmiten un gran volumen de información relacionada con sus objetivos.

“Desde el punto de vista de los factores directivos internos, la personalidad de cada individuo es estructurada en forma que canaliza las fuerzas internas y externas mediante etapas sucesivas de procesamiento de la información”¹².

Por último, los aspectos dinámicos internos, es decir, los factores motivacionales son los que canalizan el procesamiento de la información.

2.2.5 Necesidades y satisfactores humanos. Según Max-Neff, Elizalde y Hopenhayn (2010), las personas son seres de necesidades múltiples e

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill Interamericana, 1983. p. 55.

¹² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill Interamericana, 1983. p. 56.

interdependientes que interactúan entre sí; sin embargo, las necesidades son finitas, pocas y clasificables. A través de los años, y en todas las culturas, las necesidades han sido iguales, lo único que cambia es la forma en que se satisfacen. Estos autores clasifican las necesidades en dos categorías:

- Existenciales: Necesidades de ser, tener, hacer y estar.
- Axiológicas: Necesidades de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad.

Cuadro 1: Matriz de necesidades

	Ser	Tener	Hacer	Estar
Subsistencia	Salud física y mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad	Alimentación, abrigo, trabajo	Alimentar, procrear, descansar, trabajar	Entorno vital, entorno social
Protección	Cuidado, adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad	Sistemas de seguros, ahorro, seguridad social, sistemas de salud. legislaciones, derechos, familia, trabajo	Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender	Entorno vital, entorno social, morada

Cuadro 1 (Continuación)

	Ser	Tener	Hacer	Estar
Afecto	Autoestima, solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, receptividad, pasión, voluntad, sensualidad, humor	Amistades, parejas, familia, animales domésticos, plantas, jardines	Hacer el amor, acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar	Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro
Entendimiento	Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad	Literatura, maestros, método, políticas educacionales, políticas comunicacionale s	Investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar, interpretar	Ámbitos de interacción formativa: escuelas, universidades, academias, agrupaciones, comunidades, familia
Participación	Adaptabilidad receptividad, solidaridad disposición, convicción entrega, respeto, pasión humor	Derechos, responsabilidades, obligaciones, atribuciones, trabajo	Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar, opinar	Ámbitos de interacción participativa: partidos, asociaciones, iglesias, comunidades, vecindarios, familias

Cuadro 1 (Continuación)

	Ser	Tener	Hacer	Estar
Ocio	Curiosidad, receptividad, imaginación, despreocupación humor, tranquilidad, sensualidad	Juegos, espectáculos, fiestas, calma	Divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, evocar, relajarse, divertirse, jugar	Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes, paisajes
Creación	Pasión, voluntad, intuición, imaginación, audacia, racionalidad, autonomía, inventiva, curiosidad	Habilidades, destrezas, método, trabajo	Trabajar, inventar, construir, idear, componer, diseñar, interpretar	Ámbitos de producción y retroalimentación : talleres, agrupaciones, audiencias, espacios de expresión, libertad temporal
Identidad	Pertenencia, coherencia, diferenciación, autoestima, asertividad	Símbolos, lenguaje, hábitos, costumbres, grupos de referencia, sexualidad, valores, normas, roles, memoria histórica, trabajo	Comprometerse, integrarse, confrontarse, definirse, conocerse, reconocerse, actualizarse, crecer	Socio-ritmos, entornos de la cotidianeidad, ámbitos de pertenencia, etapas madurativas

Cuadro 1 (Continuación)

	Ser	Tener	Hacer	Estar
Libertad	Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, asertividad, apertura, determinación, audacia, rebeldía, tolerancia	Igualdad de derechos	Discrepar, optar, diferenciarse, arriesgar, conocerse, asumirse, desobedecer, meditar	Plasticidad espacio-temporal

Fuente: ELIZALDE, Antonio, HOPENHAYN, Martín y MAX-NEEF, Manfred. Desarrollo a escala humana. Opciones para el futuro. Madrid: Biblioteca CF+S, 2010. p. 26.

Las necesidades pueden satisfacerse en diferentes niveles e intensidades, así como en tres distintos contextos: a) en relación con uno mismo, b) en relación con el grupo social y c) en relación con el medio ambiente.

Los satisfactores son "...todo aquello que, por representar formas de ser, tener, hacer y estar, contribuye a la realización de necesidades humanas. Es en sentido último el modo por el cual se expresa una necesidad"¹³. Se distinguen cinco tipos de satisfactores:

- **Destruidores:** Son elementos impuestos que destruyen la posibilidad de satisfacer una necesidad, e impiden la satisfacción adecuada de otras necesidades.
- **Pseudo-satisfactores:** Son elementos inducidos por propaganda o medios de persuasión, que crean una falsa sensación de satisfacción,

¹³ VIGOYA VALENCIA, Angélica. Bienestar Social Laboral Una Nueva Propuesta. Colombia, Departamento administrativo de la función pública, 2002. p 16.

pero que pueden llevar a impedir la posibilidad de satisfacer la necesidad original.

- Inhibidores: Son elementos ritualizados provenientes de hábitos arraigados, y por el modo en que satisfacen una necesidad específica, obstruyen la oportunidad de satisfacer otras necesidades.
- Singulares: Son aquellos que sólo satisfacen una necesidad, y no afectan a ninguna otra. Estos satisfactores son comúnmente institucionalizados debido a que su generación suele estar vinculada con instituciones públicas o privadas.
- Sinérgicos: Son aquellos que, por la forma en que satisfacen una necesidad, contribuyen de manera paralela a la satisfacción de otras necesidades.

Cabe señalar que no hay una correspondencia única entre necesidades y satisfactores; un satisfactor puede cubrir varias necesidades; de igual manera, se puede presentar el caso inverso, donde para satisfacer una necesidad se necesitan varios satisfactores.

Los bienes económicos “son objetos y artefactos que permiten afectar positiva o negativamente la eficiencia de un satisfactor, son la materialización del mismo; el medio por el cual el sujeto potencia los satisfactores para suplir sus necesidades”¹⁴

Las necesidades humanas son universales y cambian al ritmo de la evolución, es decir, que tienen una trayectoria única; por el contrario, los satisfactores tienen doble trayectoria, varían según la historia y se diversifican según las culturas. Por su parte, los bienes económicos tienen una triple trayectoria, es decir, cambian según los ritmos coyunturales y culturas, y dentro de este grupo se diversifican según los estratos sociales.

¹⁴VIGOYA VALENCIA, Angélica. Bienestar Social Laboral Una Nueva Propuesta. Colombia, 2002. p 17.

2.2.6 Motivación. Chiavenato, citando a Kast y Rosenzweig (1970), afirma que “motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico”¹⁵, donde ese impulso puede ser consecuencia de un estímulo externo proveniente del ambiente, o deberse a un proceso mental del individuo; es decir, que la conducta humana (modelo básico de motivación) es producto de estímulos ya sean internos y/o externos, es motivada, es decir, que tiene un finalidad y, por último, está orientada a un objetivo.

Aunque el proceso del modelo básico de motivación es igual en todos, varía de una persona a otra debido a que la motivación depende de la percepción de los estímulos, las necesidades y cognición de cada individuo.

Según Dessler (1991), las personas se sienten motivadas a actuar de una manera que le genere una recompensa. Pero no sólo con tener algo importante para el individuo se logra motivarlo, también es importante que las personas sientan que con su esfuerzo lograrán esa meta.

Chiavenato (2011) afirma que el ciclo motivacional o del comportamiento de las personas inicia con una necesidad que rompe el estado de equilibrio, causando una tensión, lo que motiva al individuo a actuar de cierta manera para aliviar esa incomodidad; si la acción es eficaz se satisfecerá la necesidad y se regresará a un estado de equilibrio.

Sin embargo, no siempre el comportamiento es el adecuado y no se logra satisfacer la necesidad, lo que causa frustración en el individuo, y la tensión se expresa de manera psicológica (agresividad, apatía, descontento) o fisiológicamente (insomnio y repercusiones cardiacas o digestivas).

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw Hill Interamericana, 2011. p. 41.

En algunas ocasiones la necesidad no se satisface ni se frustra, sino que se transfiere. Esto ocurre cuando la satisfacción de una necesidad mayor reduce la tensión de la que no se pudo satisfacer.

2.2.7 Motivación organizacional. Chiavenato (2011) afirma que las teorías de motivación organizacional surgieron en diferentes épocas mostrando distintos conceptos del hombre y la organización.

El modelo tradicional que aún utilizan muchas empresas es el que popularizó Frederick Taylor en 1880, en el cual a los empleados se le asignan tareas repetitivas y fáciles. Según este enfoque del *homo economicus*, el empleado sólo se siente motivado por retribuciones monetarias pagadas a los que excedían el estándar predeterminado.

En 1927 Elton Mayo realizó el experimento de Hawthorne, y con su modelo de relaciones humanas descubrió que las tareas repetitivas desmotivaban a los empleados. En las investigaciones realizadas se notó que el orden emocional y afectivo es importante para el esfuerzo y la productividad, puesto que el ser humano tiene la necesidad de sentirse involucrado. A partir de Mayo, el énfasis en las teorías de la administración estuvo en el recurso humano y en el *homo social*. Esto marcó el inicio de las teorías de motivación, tratando de explicar qué motiva a los empleados.

A principios de la década de los 50, con la teoría estructuralista, los sociólogos organizacionales se preocuparon por el concepto del *hombre organizacional*, el cual realiza diversas tareas de manera simultánea en las diferentes organizaciones de las que hace parte e integra los conceptos de hombre económico y social.

A finales de los 50, bajo la teoría conductista y los psicólogos organizacionales, surgió el hombre administrativo, que recibe influencia de su entorno, la procesa y toma decisiones en relación a ésta. Por último, en los 70, se concibe al

hombre complejo, la teoría contingencial, que reconoce al ser humano como un sistema compuesto de conocimientos, percepciones, valores y necesidades que influyen en su motivación.

2.2.8 Jerarquía de las necesidades de Maslow. Chiavenato (2011) considera que las teorías de necesidades se basan en el principio de que la motivación del comportamiento humano depende de fuerzas internas del individuo, donde algunas son conscientes y otras no.

En 1943 Maslow propuso que el individuo presenta una jerarquía de necesidades representada en una pirámide según su importancia en relación con el comportamiento humano, donde cada una de ellas se activa si, y sólo si la inmediatamente inferior está satisfecha. La jerarquía de Maslow se divide en dos tipos de necesidades; las primarias, las más elementales o básicas del hombre, y secundarias, de una índole más compleja.

Chiavenato y Dessler, las presentan así:

- Necesidades primarias:
 1. Fisiológicas: Necesidades básicas e innatas en el individuo como la alimentación, el sueño, el reposo, el abrigo y el deseo sexual. Éstas son las necesidades más elementales del ser humano, que al ser recién nacido monopolizan su comportamiento y en adulto predominan sobre cualquier otra mientras no sean satisfechas; además, requieren satisfacción cíclica y reiterada para lograr la supervivencia de la persona.
 2. De seguridad: Llevan a las personas a buscar protección y seguridad de cualquier peligro o amenaza, y a buscar un mundo ordenado y predecible, y están relacionadas con la supervivencia del individuo.
- Necesidades secundarias:
 3. Sociales: Surgen de la interacción social del individuo. Hacen referencia a las necesidades de asociación, amor, amistad, aceptación, afecto y

participación con las otras personas. Que las necesidades sociales no estén satisfechas conlleva a que las personas se muestren hostiles, frustradas y tengan dificultades para adaptarse a su entorno y relacionarse con los otros

4. De estima: Está relacionada con la percepción que tiene la persona sobre sí misma, y cómo se valora, es decir, autoestima, autovaloración, ego, condición social, reconocimiento de logros, confianza personal y prestigio. Si esta necesidad se satisface genera en la persona una sensación de confianza, poder, capacidad y utilidad; mientras que si no está satisfecha hace que el individuo se sienta débil, inferior, desamparado y desanimado.
5. De autorrealización: Son las necesidades más altas del ser humano y motivan a las personas a desarrollarse continuamente empleando su potencial. Se refleja en el impulso de crecer, superarse, ser autónomo, independiente y competente haciendo uso pleno de todas sus habilidades. A diferencia de los 4 tipos de necesidades anteriores que se pueden satisfacer de manera externa y que después de satisfechas ya no motivan a un comportamiento, este tipo de necesidades sólo se satisfacen por recompensas que la persona se da sí misma. Además, puede volverse insaciable, debido a que a más satisfacción que logra la persona, mas importante se vuelve para ella satisfacerla.

Chiavenato (1983) concluye que la teoría Maslow demuestra que:

- Sólo una necesidad no satisfecha genera motivación e influye en comportamiento orientando hacia ciertos objetivos.
- El ser humano nace con necesidades innatas y básicas que exigen satisfacción cíclica y reiterada. No obstante, con los años se aprenden nuevos patrones de necesidades como las de seguridad y protección, que junto con las básicas, son necesarias para la supervivencia del individuo.

- A medida que las personas van satisfaciendo sus necesidades básicas, surgen las más elevadas como son las sociales, de estima y autorrealización, las cuales se complementan y predominan sobre las más bajas.
- Para las necesidades básicas el ciclo motivacional es corto, mientras que para las elevadas es más largo. No obstante, si una necesidad básica deja de satisfacerse por mucho tiempo prevalecerá sobre las demás.

2.2.9 Teoría de los factores motivadores e higiénicos de Herzberg.

Frederick Herzberg (1966) basó su teoría en el ambiente externo, según la cual la motivación depende de dos factores (Chiavenato, 2011):

- a. Factores higiénicos, que son las condiciones que rodean al empleado en su trabajo. Tienen capacidad limitada para influir en la conducta de las personas ya que solamente evitan la insatisfacción en el medio y no generan satisfacción. Hace referencia a elementos físicos y ambientales del empleo, salario, supervisión, políticas de la empresa, reglamentos internos, relaciones con los compañeros, condiciones de bienestar y seguridad, etc.
- b. Factores motivadores, que son las condiciones derivadas de su cargo, como tareas y retos que causan una sensación de satisfacción duradera y un aumento de la productividad. Si estos factores son óptimos incrementan la satisfacción, si se presenta el caso contrario la reducen. Comprenden: delegación de responsabilidad, poder de decisión, oportunidades de ascenso y progreso, uso pleno de los talentos, etc.

A partir de sus investigaciones, Herzberg concluyó que la ausencia de factores higiénicos causaba insatisfacción, pero su presencia no generaba satisfacción, sino que causaba no insatisfacción; por su parte, si se presentan factores motivadores en el cargo sí se logra un estado de satisfacción de las necesidades superiores, y su ausencia genera no satisfacción (Chiavenato, 1983).

Según Herzberg, las personas en las organizaciones normalmente tienen satisfechos los tres primeros niveles de necesidades de la pirámide Maslow, que están relacionados con los factores higiénicos, es decir, con el contexto del puesto; por lo tanto, él afirma que la mejor manera de motivar a alguien es satisfaciendo sus necesidades de orden superior o factores motivacionales, mejorando el contenido del puesto (Chiavenato, 1983).

A partir de su teoría motivacional, Herzberg propone un modelo de aplicación denominado enriquecimiento del puesto (Dessler, 1991), en el cual se hace un énfasis en los factores motivacionales como la autonomía, la responsabilidad y la autoridad, para hacer más interesante y retador el puesto de trabajo. El plan de acción que deben desarrollar los gerentes para motivar a los empleados con este modelo es:

1. Formar grupos de trabajo naturales: cada persona es responsable de un proceso.
2. Combinar las tareas: dejar atrás la división excesiva del trabajo y permitir que el empleado realice la actividad por completo.
3. Establecer responsabilidades hacia el cliente: que el trabajador esté en contacto con los usuarios o consumidores.
4. Carga vertical: dar la oportunidad a los empleados de tomar decisiones de planeación y control sobre su trabajo.
5. Abrir canales de retroalimentación para que el empleado conozca los resultados de su desempeño.

2.2.10 Teoría de las necesidades de McClelland. Dessler (1991) presenta la teoría de David McClelland (1962), la cual se basa en tres necesidades dominantes en la motivación del individuo: logro, poder y afiliación, las cuales están presentes en todos los individuos en diferente medida.

La necesidad de logro hace referencia al deseo de sobresalir y alcanzar el éxito. Las personas que tienen una alta necesidad de logro gustan de

situaciones de riesgo moderado, pero retadoras, donde sus aportes sobresalgan, y donde esperan recibir lo más pronto posible retroalimentación sobre su desempeño.

La necesidad de poder alude al impulso de influir en otras personas, logrando su reconocimiento y respeto. En este caso, los individuos prefieren estar en posiciones donde hagan sugerencias y tengan poder y control sobre todo lo que los rodea.

Por último, en la necesidad de afiliación, las personas buscan relaciones amistosas y hacer parte del grupo, lo que los motiva trabajar en equipo y ayudar a los demás.

2.2.11 Modelo de expectativas de Vroom. Según Chiavenato (1983), la teoría de Víctor Vroom parte del hecho de que diferentes personas reaccionan de manera distinta ante las situaciones; es decir, “la motivación individual, para producir en un momento dado, depende de los objetivos particulares y de la percepción de la utilidad relativa del desempeño como medio gradual de alcanzar dichos objetivos”¹⁶.

Según la teoría de Vroom, la motivación es un proceso de decisión. Las personas evalúan las consecuencias de un comportamiento específico, y tienen preferencias por ciertos resultados finales, a lo que Vroom denomina como valencia; la valencia puede ser positiva, cuando se desea alcanzar un resultado, y negativa, cuando se huye de este resultado.

Para un empleado, ser altamente productivo no es una valencia en sí; sin embargo, elevar su productividad es un medio para lograr un resultado final deseado, como por ejemplo un aumento de salario. La relación causal entre el resultado de primer nivel (productividad alta) y el resultado final (aumento salarial) es denominada como instrumentalidad, la cual puede variar entre -1,0

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill Interamericana, 1983. p. 69

y +1,0 dependiendo de si está directamente relacionada al logro de los resultados finales.

La relación entre acción y resultado se denomina expectativa, y hace referencia a la percepción que tiene la persona sobre si puede o no alcanzar cierto resultado. La expectativa puede variar entre -1,0 y +1,0, según el grado de certeza de influir en el logro del resultado final.

Por lo tanto, según el modelo de Vroom, la motivación del individuo depende de la combinación de los distintos grados de intensidad presentados por esos tres factores (valencia, instrumentalidad y expectativa).

2.2.12 Teoría equitativa de la motivación. Dessler (1991) afirma las personas tienen la necesidad de estar en balance entre lo que perciben como insumo frente a las recompensas. Según los psicólogos, si un individuo siente una desigualdad entre lo que da y lo que recibe, se generara un impulso que lo motivara a reducir o eliminar la desigualdad percibida.

A nivel organizacional, muchos supervisores confirman que el trato desigual tiene fuertes efectos sobre la conducta de los empleados; sin embargo, cabe destacar que las personas sobre-califican su propio trabajo y descalifican el de los demás. Asimismo, la mayoría de los empleados tienen la predisposición de ver los hechos como desiguales.

2.2.13 Teoría de la expectativa. Lawler III (1968) descubrió que el dinero puede ser un buen motivador, y no sólo de desempeño, sino también de compañerismo y dedicación, siempre y cuando las personas perciban que hay una relación entre las diferencias salariales y el desempeño; además, descubrió que el dinero les permite satisfacer sus necesidades de primer orden, y ofrece condiciones para satisfacer las necesidades de segundo orden (Chiavenato, 1983).

2.2.14 Teoría de Saul Gellerman. Gellerman está de acuerdo que las personas tienen necesidades como status, reconocimiento, dinero, etc., y cuando una no está satisfecha, entonces la persona se sentirá motivada a hacer algo para satisfacerla; sin embargo, considera que todo esto es un vehículo que utilizan los individuos para encontrar la clase de persona que piensa que debería ser (Dessler, 1991).

2.2.15 Planes de prestaciones sociales. La remuneración que la empresa da a los empleados puede ser directa o indirecta. La remuneración directa hace referencia al salario, el cual es proporcional al cargo ocupado y la remuneración indirecta son los servicios, beneficios y/o prestaciones sociales, que se ofrecen a todos los empleados por igual.

Según Chiavenato (2009) las prestaciones sociales son gratificaciones, beneficios, facilidades y comodidades que las empresas ofrecen a sus empleados en forma de pago adicional a sus salarios, con el fin de evitarles esfuerzos y preocupaciones; son una forma de remuneración indirecta que ofrece una base a los empleados para satisfacer sus necesidades.

Las prestaciones y la seguridad social anteriormente se relacionaban con el paternalismo, sin embargo, han tenido mayor acogida organizacional por el fuerte impacto que ha causado la responsabilidad social en las empresas. El origen y crecimiento de los beneficios legales se debe a:

- Actitud de los empleados en cuanto a los beneficios sociales,
- Exigencias de los sindicatos,
- Legislación laboral,
- Competencia entre las empresas por el talento humano,
- Controles salariales exigidos por el Gobierno,
- Impuestos atribuidos a las empresas que buscan medios lícitos para reducir sus obligaciones tributarias.

“Un programa de servicios y de beneficios sociales generalmente busca atender un grupo diferenciado de necesidades de los empleados...dentro de esa concepción de atención a las necesidades humanas, los servicios y beneficios sociales constituyen un software de soporte o, en otros términos, un esquema integrado capaz de minimizar aquellos factores ambientales o higiénicos descritos por Herzberg...Por tanto, se hace necesaria una composición integrada de servicios y de beneficios a los empleados. Esa integración debe ser tanto vertical como horizontal. La integración horizontal se refiere a la sincronización de todos los servicios y beneficios sociales ofrecidos a un determinado nivel jerárquico de empleados, mientras que la integración vertical se refiere a la integración de los diferentes planes ofrecidos a varios niveles de empleados”¹⁷.

2.2.15.1 Diseño del plan de prestaciones. La mayoría de los planes de prestaciones que ofrecen las organizaciones son diseñados de manera unilateral por la empresa; sin embargo, algunas compañías, donde el sindicato tiene fuerza y poder, participan en este proceso. Actualmente las prestaciones están enfocadas en las necesidades de segundo orden de la escala de Maslow.

Los planes de beneficios sociales deben basarse en objetivos específicos, los cuales dependen de muchos factores como tamaño de la empresa, localización, poder del sindicato, rentabilidad de la empresa, políticas del sector, entre otras.

Los criterios que se deben tener en cuenta al diseñar un plan de prestaciones son (Chiavenato, 2011):

1. Principio del rendimiento de la inversión: Según el cual en una economía de libre mercado, toda prestación o servicio que ofrezca la

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill Interamericana, 1983. p. 416.

empresa a los trabajadores debe generarle algún beneficio o rendimiento relacionado con productividad o estado de ánimo del empleado.

2. Principio de responsabilidad mutua: Los costos de las prestaciones son responsabilidad tanto del empleado como del empleador. En algunos casos el costo es asumido por completo por la organización o en su totalidad por el empleado, asimismo el costo de un programa puede ser dividido entre las dos partes.

Igualmente al diseñar un plan de prestaciones y beneficios sociales, el empleador debe tener en cuenta que:

- Se satisfaga una necesidad real
- Se debe ofrecer a la mayor cantidad posible de empleados
- Se debe evitar el paternalismo benevolente
- Los costos de las prestaciones se deben calcular sobre una base sólida y garantizada.

Chiavenato (2009) presenta las etapas para diseñar un plan de prestaciones:

1. Establecer objetivos y estrategia de las prestaciones. Hay tres tipos de estrategias:
 - Pacificación: Las prestaciones ofrecidas son en función con las expectativas de los empleados.
 - Comparativa: La programación se basa en las que se ofrecen en el mercado.
 - Prestaciones mínimas: Se ofrecen las prestaciones legales y las espontaneas de menor costo.
2. Involucrar al sindicato y a todos los participantes. Se consulta y se acepta la participación de los empleados.
3. Comunicación de las prestaciones: Para mejorar la eficacia y participación de los empleados en las prestaciones se desarrollan

programas de comunicación, para que todos conozcan y comprendan las prestaciones, servicios y beneficios ofrecidos.

4. Auditar costos: Se debe evaluar las prestaciones, si los resultados son los esperados y confrontarse con los costos para evaluar su rendimiento.

2.2.15.2 Tipos de prestaciones sociales. Existe una enorme variedad de prestaciones sociales, clasificadas por los autores de diferente manera.

Chiavenato (2011) las clasifica según su campo de aplicación en la vida del empleado, su obligatoriedad legal, su naturaleza y sus objetivos.

Según su campo de aplicación en la vida del empleado:

- Para el cargo: Gratificaciones, seguros de vida, etc.
- Fuera del cargo: Restaurante, transporte, etc.
- Fuera de la empresa: Recreación, deporte, etc.

Según su obligatoriedad legal:

- Legales: Las exigidas por la ley o por los contratos colectivos de los sindicatos. Las principales son:
 - Vacaciones
 - Aguinaldos
 - Jubilación
 - Horas extras
 - Seguros de accidentes de trabajo
 - Licencia de maternidad
 - Ayuda por enfermedad
 - Etc.

- Espontaneas: Son adicionales a la ley y las empresas las otorgan por generosidad. Se destacan:
 - Gratificaciones
 - Transporte
 - Alimentación
 - Seguro de vida
 - Ayuda para vivienda
 - Becas educativas
 - Etc.

Según su naturaleza:

- Económicas: Se pagan en dinero con base en la nomina, y generan los beneficios sociales que derivan de ellas:
 - Vacaciones
 - Aguinaldos
 - Gratificaciones
 - Planes de préstamo
 - Complemento de salario en ausencias prolongadas debido a enfermedad.
 - Etc.
- Extraeconómicas: Se ofrecen en forma de servicios y facilidades para los empleados:
 - Asistencia médica
 - Servicio de asesoría
 - Asociación gremial
 - Transporte
 - Restaurante
 - Horario flexible
 - Etc.

Según sus objetivos:

- Planes asistenciales: buscan brindarle al empleado y su grupo familiar seguridad en situaciones que estén fuera de su control.
 - Gastos médicos
 - Asistencia odontológica
 - Prestamos
 - Guardería
 - Seguro de vida en grupo
 - Etc.
- Planes recreativos: tienen como finalidad ofrecer espacios de diversión y reposo para los empleados.
 - Agrupación gremial
 - Música ambiental
 - Actividades deportivas
 - Áreas de esparcimiento
 - Paseos programados
 - Etc.
- Planes de apoyo: son servicios que buscan comodidades para mejorar la calidad de vida de los empleados.
 - Transporte
 - Restaurante
 - Horario flexible
 - Estacionamiento privado
 - Sucursal bancaria
 - Etc.

Por su parte Gary Dessler (2009), clasifica las prestaciones como:

- Pagos por tiempo no laborado o prestaciones en pagos complementarios incluye:
 - Seguro de desempleo
 - Vacaciones y días festivos
 - Licencias por enfermedad
 - Licencia de maternidad
 - Prestaciones complementarias por desempleo.
- Prestaciones de seguro, hace referencia a:
 - Indemnización para los trabajadores
 - Seguros médicos y de incapacidad
 - Cuidados de largo plazo
 - Seguros de vida.
- Prestaciones de la jubilación, comprende
 - Seguridad social
 - Planes de pensiones
 - Jubilación anticipada
 - Jubilación por fases.
- Prestaciones en servicios, abarca:
 - Servicios personales como uniones de crédito, servicios legales y asesorías varias.
 - Servicios para equilibrar la vida laboral con la familiar, incorpora programas de cuidados infantiles y adultos mayores, actividades deportivas, horario flexible, entre otras.
 - Servicios relacionados con el trabajo, ofrece transporte, servicio de alimentación, subsidios educativos, etc.
 - Incentivos para ejecutivos, los cuales pueden ser significativos o insignificantes, lo cual depende del plan diseñado por la empresa;

se destaca los préstamos gerenciales, garantías salariales, asesorías financieras y prestaciones para reubicación.

Asimismo, Dessler (2009) reconoció la necesidad de los empleados de equilibrar su vida personal y laboral, e identificó los programas en el ámbito laboral más eficaces para lograr este objetivo:

- Horario flexible
- Semanas laborales comprimidas
- Puestos compartidos
- Trabajo a distancia.

Werther y Davis (2000) clasifican los planes de beneficios sociales de una forma muy parecida a la de Dessler:

- Beneficios del aseguramiento:
 - Seguros de salud
 - Seguros de vida
 - Seguros por incapacidad
 - Seguros para salvaguardar sus ingresos.
- Beneficios del aseguramiento personal:
 - Seguro de desempleo
 - Jubilación.
- Prestaciones fuera del horario de trabajo:
 - Pausas y descansos durante la jornada laboral
 - Días de enfermedad y compensación por salud
 - Actividades deportivas
 - Días de fiesta y vacaciones
 - Ausencias autorizadas.

- Prestaciones dentro del horario de trabajo:
 - Horarios flexibles
 - Participación en la labor (dos personas en el mismo puesto).
- Servicios a los empleados:
 - Restaurante
 - Ayuda educativa
 - Servicios financieros
 - Servicios sociales, que incluyen guarderías, cuidado de adultos mayores, programas de reubicación y programas de asistencia por causas sociales.

Sherman, Bohlander y Snell (1999), presentan la siguiente tipología de prestaciones sociales:

- Prestaciones laborales por ley:
 - Seguridad Social
 - Seguro para desempleo
 - Seguro de remuneración a los trabajadores
 - Permisos sin goce de sueldo
- Prestaciones discrecionales:
 - Prestaciones de cuidado de la salud
 - Pago por el tiempo no trabajado, incluye: vacaciones pagadas, días festivos con goce de sueldo, permiso por enfermedad, indemnización por despido
 - Prestaciones complementarias de desempleo
 - Seguro médico a largo plazo
 - Programas de retiro
 - Planes de pensiones

- Servicios a empleados:
 - Programas de asistencia para empleados, los cuales ayudan a los trabajadores a manejar los distintos problemas que afectan su desempeño laboral.
 - Servicios de asesoría
 - Planes de asistencia educacional
 - Cuidado infantil y familiares de la tercera edad
 - Otros servicios que incluyen: Restaurante, servicio médico en la empresa, servicios legales, planeación financiera, gastos de vivienda y mudanza, transporte, convenios para compras, uniones de crédito, servicios sociales y de recreación.

Por último, Mondy (2010) organiza las prestaciones así:

- Prestaciones otorgadas por ley:
 - Seguridad social
 - Seguro de desempleo
 - Indemnización o compensación de los trabajadores
 - Licencias no pagadas.
- Prestaciones voluntarias:
 - Pago por el tiempo no trabajado, incluye: vacaciones pagadas, permiso por enfermedad y tiempo libre con goce de sueldo, periodos sabáticos
 - Atención médica
 - Seguros de vida
 - Planes de retiro
 - Protección en caso de discapacidad
 - Planes de opción de compra de acciones por parte de los empleados
 - Prestaciones complementarias por desempleo

- Servicios para los empleados, abarcan: prestaciones por reubicación, guardería, asistencia educacional y becas, restaurante, servicios financieros y legales.
- Flexibilidad laboral
 - Horarios de trabajo flexibles
 - Semana de trabajo reducida
 - Compartir el puesto de trabajo
 - Trabajos a distancia
 - Trabajos de tiempo parcial.

2.2.15.3 Prestaciones flexibles. Chiavenato (2011) y Mondy (2010) reconocieron que el ser humano es variable y complejo, es por eso que la concepción de las mismas prestaciones para todos ya no satisface las diferentes necesidades de los empleados; ahora los planes de beneficios sociales deben ser flexibles y personalizados, para que sean acordes a las distintas motivaciones de cada individuo.

Los planes de prestaciones flexibles “...permite a los empleados hacer selecciones anuales para determinar en gran parte su paquete de prestaciones mediante la elección del efectivo gravable y numerosas prestaciones”¹⁸. Sin embargo, en este tipo de plan, la empresa impone dos limitaciones, primero, el empleador delimita el costo total del paquete de prestaciones sociales y segundo hay prestaciones que son obligatorias como las legales, seguros médicos, seguros de desempleo y planes de retiro.

2.2.15.4 Ventajas y desventajas de los planes de prestaciones sociales. A partir de Flippo y Gray (1970), Chiavenato (1983) afirma las empresas ofrecen beneficios para los empleados debido a que le genera rendimientos en términos de productividad, y de moral por parte de ellos; además, son un medio para reclutar y retener empleados competentes. Igualmente, los jefes deben

¹⁸ MONDY, R. Wayne. Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación, México, 2010. p. 317.

controlar los costos, lo cual se logra más fácilmente con planes formales que con planes informales.

Cuadro 2. Ventajas de los planes de prestaciones sociales

Para la empresa	Para el empleado
• Elevar la moral de los empleados • Disminuyen la rotación y el ausentismo • Elevan la lealtad del empleado hacia la empresa • Aumentan el bienestar del empleado • Facilita el reclutamiento y la retención de personal • Aumentan la productividad y disminuye el costo unitario del trabajo • Muestra las directrices y los propósitos de la empresa hacia los empleados • Disminuyen los disturbios y las quejas • Promueven relaciones públicas con la comunidad	• Ofrecen ventajas que no se pueden evaluar en dinero • Ofrecen ayuda para resolver problemas personales • Aumentan la satisfacción en el trabajo • Contribuyen al desarrollo personal y al bienestar individual • Ofrecen medios para mejorar las relaciones sociales entre los empleados • Reducen sentimientos de inseguridad • Ofrecen oportunidades adicionales para asegurar el estatus social • Ofrecer una remuneración adicional • Mejoran las relaciones con la empresa • Reducen las causas de insatisfacción

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw Hill Interamericana, 2011. p. 271.

Chiavenato (1983) citando a Sikula (1976), presenta las desventajas de los planes de prestaciones sociales:

- Paternalismo
- Costos elevados
- Pueden perder su efecto cuando son considerados hábitos
- Mantenimiento de los empleados menos productivos
- Negligencia en cuanto a otras funciones del personal
- Nuevas quejas y reclamos
- Relaciones problemáticas entre motivación y productividad.

2.2.16 Bienestar Laboral. Se define como “...el conjunto de programas y beneficios que se estructuran como solución a las necesidades del individuo, que influyen como elemento importante dentro de una comunidad funcional o empresa a la que se pertenece; reconociendo además que forma parte de un entorno social”¹⁹.

Bienestar Laboral tiene la función de investigar, planear y ejecutar programas que permitan la retroalimentación de un proceso de construcción permanente y participativo entre la empresa y los empleados a favor del desarrollo personal y familiar, el mejoramiento del nivel de vida, la eficacia y la productividad y la identificación con su trabajo por parte de los colaboradores.

Según el Decreto 1567 de 1998, Bienestar Laboral tiene dos áreas de intervención: área de protección y servicios sociales, y área de calidad de vida laboral, la cual hace referencia a la creación y mantenimiento de condiciones que permitan el desarrollo personal y laboral del empleado en la organización, mejorando su nivel de participación y alineación con los objetivos organizacionales.

¹⁹VIGOYA VALENCIA, Angélica. Bienestar Social Laboral Una Nueva Propuesta. Colombia, 2002. p 25.

Esta área está dividida en los siguientes puntos:

- Clima organizacional: Percepción que tiene el empleado sobre su ambiente de trabajo, y que determina su comportamiento en la organización.
- Diseño del puesto de trabajo: Diseño adecuado del puesto de trabajo resaltando las características positivas con el fin de mejorar las experiencias laborales y la productividad del empleado.
- Incentivos: Deben orientarse a propiciar el buen desempeño, y a la satisfacción de los empleados reconocidos como sobresalientes. Vale aclarar que las organizaciones deben elaborar planes de incentivos tanto para individuos, como para equipos de trabajo.
- Desarrollo de carrera: Los jefes o responsables del área de Gestión Humana deben ayudar a los empleados a identificar hacia qué se pueden proyectar a partir de sus habilidades y competencias.
- Estilos de dirección: La supervisión y control se debe ejercer con un sentido pedagógico; es decir, dándole participación a los empleados en la toma de decisiones de sus actividades, y además hacer reconocimiento de las aportaciones de los empleados para la organización.
- Cultura organizacional: Son elementos que ayudan a los miembros de una empresa a entender la naturaleza del lugar de trabajo en diferentes aspectos, expresados en mitos, ritos, jergas, héroes, anécdotas, entre otros.
- Trabajo en equipo: Los equipos de trabajo aportan crecimiento a los procesos y al desarrollo de los empleados, mejorando la calidad de vida laboral.
- Gerencia del cambio: Las organizaciones están en un proceso permanente de cambio debido a las situaciones de su entorno, lo que obliga a las empresas y a sus empleados a cambiar continuamente de acuerdo a su medio, para poderse mantener en el mercado y ofrecerle a

sus colaboradores condiciones para lograr, cada vez más, mejorar la calidad de vida.

- Solución de problemas: Aunque Bienestar Laboral esté enfocado en la conciliación de las necesidades humanas con los diferentes satisfactores por medio de la promoción de programas de desarrollo social, siempre está posibilidad de que choquen diferentes factores que propicien disputas o enfrentamientos; es necesario, entonces, saber manejar el conflicto, partiendo siempre de la premisa que los problemas tienen solución y pueden afrontarse.
- Estilos de liderazgo: El rol de los jefes no debe ser solamente de supervisión y control, sino también de coordinación y apoyo para los empleados y equipos de trabajo, permitiendo conductas y aportaciones libres que pueden mejorar su productividad, la satisfacción en su trabajo y la calidad de su vida laboral.

La otra área de intervención de Bienestar Laboral es la de protección y servicios sociales, donde "...se deben estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del empleado y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación"²⁰. En esta área se incorporan:

- Programas de seguridad social integral, definidos como "...el conjunto de instituciones, normas y procedimientos de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad"²¹; ofrecidos por entidades como E. P. S., A. R. P., cajas de compensación,

²⁰ Decreto 1567 de 1998. Título II, Capítulo III, Artículo 23

²¹ Ley 100 de 1993. Preámbulo

fondo de pensiones y cesantías, etc., a las cuales se afilian las personas al iniciar su vida laboral.

- Salud ocupacional, que se refiere a actividades que buscan promover y mantener la salud física, mental y emocional de los empleados en la organización mediante la eliminación de factores y elementos que ponen en peligro la salud y seguridad de los colaboradores, y buscando mejorarla productividad en un ambiente seguro.
- Programas de recreación desarrollados por Bienestar Laboral, los cuales son un conjunto de actividades que buscan propiciar la socialización, participación y desarrollo físico y mental de los empleados, con espacios que promuevan la expresión, imaginación, comunicación e interacción.
- Los programas de educación formal apoyados por parte de Bienestar Laboral, que buscan incrementar la capacidad individual y colectiva de los empleados para mejorar la productividad y el desarrollo personal.

Por último, vale aclarar que el proceso para el desarrollo de los programas de Bienestar Laboral debe iniciar con la identificación de las principales necesidades. A partir de éstas se deben planear proyectos que pueden satisfacer los requerimientos de los empleados; seguidamente se ponen en marcha, y por último, se evalúan los resultados para confrontarlos con las metas propuestas y la opinión de los colaboradores.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

- Percepción: Proceso por el cual las personas interpretan y comprenden un estímulo de su ambiente recibido por sus sentidos.
- Sistema: Conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan un actividad, para lograr un objetivo en común.

- Entorno: Conjunto de factores económicos, políticos, legales, sociales, culturales, tecnológicos, ambientales entre otros, externos a la organización y que afectan el desarrollo de sus actividades.
- Necesidad: Hace referencia a impulsos que surgen provocados por un estado de tensión del individuo frente a una carencia específica.
- Satisfacción: Se define como el cumplimiento de una necesidad. A nivel laboral, la satisfacción hace referencia a la conformidad que presenta una persona en relación a su trabajo y a su entorno laboral.
- Comportamiento: Es la manera como una persona procede en relación con su interacción con su medio ambiente, donde la persona está determinada por las características genéticas y adquiridas por el aprendizaje en contacto con el medio.
- Motivación: Son las fuerzas que actúan sobre un individuo para que inicie y dirija su conducta hacia el logro de un objetivo.
- Organización: Conjunto de elementos, compuesto por personas que interactúan entre sí y con su entorno, bajo una estructura definida para lograr un objetivo.
- Capital humano: Conocimientos, habilidades y capacidades de las personas que laboran en la empresa y genera un impacto positivo en el desempeño de la organización.
- Administración de recursos humanos: Consiste en coordinar la participación de los empleados para el logro de los objetivos organizacionales.

- Remuneración financiera directa (Salario): Pago regular que recibe una persona por sus servicios cuando esta empleada en una empresa.
- Beneficios: Constituyen una forma indirecta de compensación que tiene como objetivo mejorar las condiciones de trabajo y vida de los empleados.
- Prestaciones: Beneficios adyacentes al salario, que otorga la empresa a los empleados, en especie o dinero para contribuir a la satisfacción de sus necesidades y tienen por objetivo atraer y retener el personal.
- Calidad de vida laboral: Aquellas condiciones relacionadas con el trabajo, como horarios, compensación, beneficios, clima laboral, entre otros; que son relevantes para la motivación, satisfacción y rendimiento laboral.
- Cultura Organizacional: Conjunto de valores y normas compartidos por los empleados en una organización que definen y controlan la forma en que interactúan las personas entre ellos y el entorno externo de la empresa.
- Clima Organizacional: Es la percepción que tienen los integrantes de una organización sobre las características más importantes que describen y diferencian a la empresa.
- Plan de Bienestar Laboral: Consiste en una serie de programas "...orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora"²².

²² Decreto 1567 de 1998. Título II, Capítulo III, Artículo 20

3. RESULTADOS

Para el desarrollo de este capítulo se estableció el siguiente plan de trabajo:

- El primer paso consistió en identificar el área de bienestar laboral del Grupo Éxito; es decir, se estudió cómo está organizada, cuáles son sus objetivos, cómo se desarrolla el área y cuáles son sus fuentes de trabajo.
- Seguidamente se presentaron los programas y actividades realizadas durante el 2012.
- Luego se confrontó la cobertura total y real de los programas y actividades que realizó bienestar laboral frente a la participación de los empleados de los almacenes Carulla en la programación ofrecida.
- Con base en la encuesta elaborada en el diseño metodológico se programó una fecha con los gerentes en la que se realizaron las encuestas en las dependencias objeto de estudio.
- Después de realizadas, las encuestas se ingresaron al programa SPSS, el cual convirtió las respuestas en resultados.
- Posteriormente se realizó un análisis de los resultados que permitió identificar la imagen (fortalezas y falencias) que tienen los empleados de Carulla frente a los programas y el área en general de bienestar laboral del Grupo Éxito.
- Por último, a partir del análisis de resultados, se elaboraron unas propuestas de mejora para el área, con el fin de aumentar el interés y participación de los empleados de los almacenes Carulla de Cali en los programas ofrecidos por Bienestar Laboral.

3.1 BIENESTAR LABORAL GRUPO ÉXITO

Durante todo el 2012 el Grupo Éxito desarrolló programas que tienen como objetivo generar bienestar entre los empleados y su grupo familiar, en frentes como el educativo, el cultural, el deportivo, etc.

- En el 2012 la empresa invirtió más de \$4.000 millones en beneficios de educación para los empleados y sus familias.
- En total, más de 196.591 personas se beneficiaron con las prestaciones sociales que ofrece la organización a sus empleados.
- El Fondo de empleados PRESENTE, como un espacio para servicios de ahorro, crédito y recreación.
- El Fondo Mutuo de Inversión Futuro, que busca fortalecer la cultura de ahorro y mejorar la calidad de los colaboradores del grupo Éxito.

3.1.1 Misión del área. “Contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y sus familias, y darle a nuestros colaboradores motivos para sonreír, para que ellos a su vez, trabajen para que el cliente regrese”²³.

3.1.2 Visión del área. “Para el año 2015, habremos contribuido con el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros empleados y sus familias, empleando 3 palancas principales: la educación, la potencialización y el trabajo por la primera infancia”²⁴.

3.1.3 Objetivos del área. “Bienestar Laboral en armonía con el objetivo de la organización ‘Optimizar el desempeño comercial y de mercadeo’ busca:

- Que los clientes sean el centro de la organización ofreciéndole ‘Motivos para sonreír’ a los empleados.

²³ Presentación Portafolio de Beneficios Extralegales – Grupo Éxito.

²⁴ Ibídem.

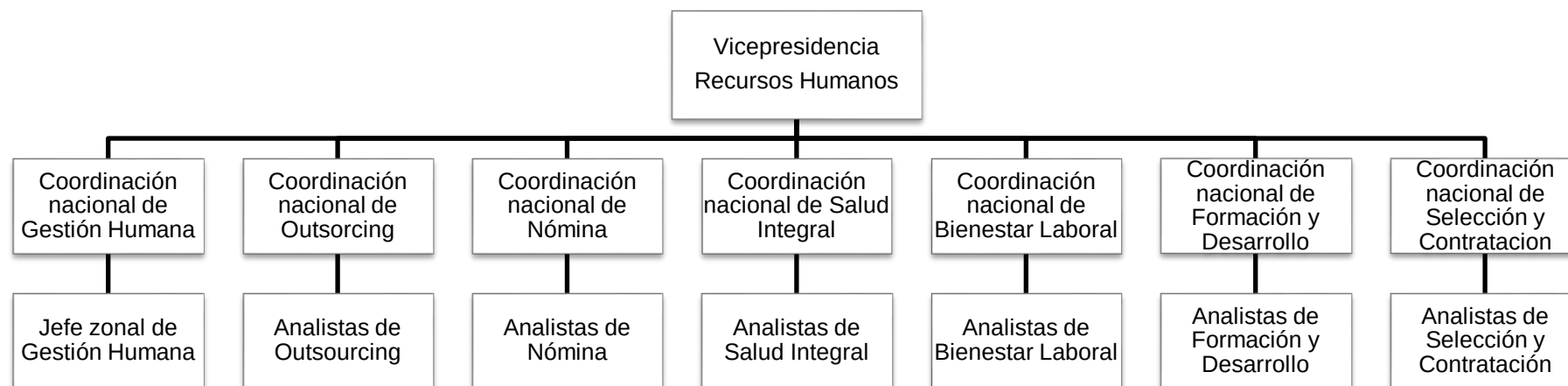
- Desarrollar una cultura orientada a la productividad y excelencia con programas y planes de bienestar que estén en coherencia con los valores de la organización”²⁵.

3.1.4 Ubicación del área de Bienestar Laboral en la organización. En el Grupo Éxito, la Vicepresidencia de Recursos Humanos es la encargada de definir las políticas y estrategias para el manejo del talento humano, por medio de diferentes procesos alineados con los objetivos de la organización.

A nivel nacional, el área de Bienestar Laboral es dirigida por una coordinadora que tiene a su cargo los analistas de las diferentes regionales de la organización. En cada regional hay un jefe zonal de gestión humana ante el cual el analista regional de Bienestar también debe responder por las actividades y programas que se realicen en las dependencias correspondientes a esa región.

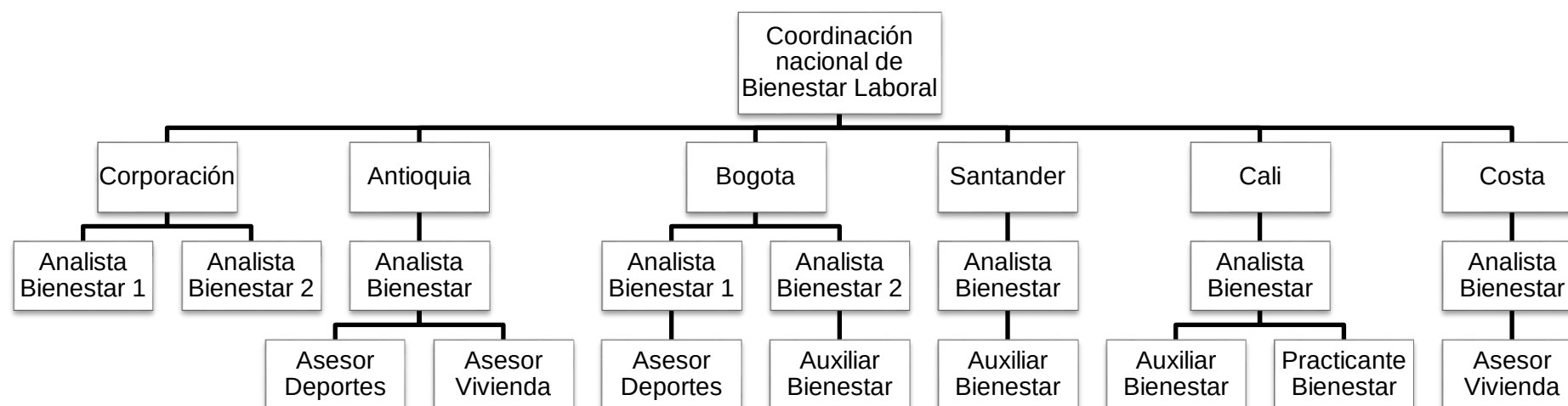
²⁵ Presentación Portafolio de Beneficios Extralegales – Grupo Éxito.

Figura 3. Estructura del área de Gestión Humana



Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

Figura 4. Estructura del área de Bienestar Laboral Grupo Éxito



Fuente: Presentación Portafolio de Beneficios Extralegales – Grupo Éxito

3.1.5 Desarrollo del área. Para el grupo Éxito los empleados son su recurso más valioso, uno de sus objetivos es ofrecer a sus colaboradores empleo digno el cual se divide en tres aspectos: compensación justa, seguridad social e infraestructura.

Figura 5. Pilares de trabajo



Fuente: Presentación Portafolio de Beneficios Extralegales – Grupo Éxito

Bajo el principio de empleo digno Bienestar Laboral trabaja con 9 fuentes de trabajo: acompañamiento familiar, emprendimiento, recreación, vivienda, celebraciones y reconocimientos, formación y desarrollo, arte y cultura y actividad física; dirigido a tres tipos de público: hijos, empleados y familias.

Figura 6. Fuentes de trabajo



Fuente: Presentación Portafolio de Beneficios Extralegales – Grupo Éxito

3.1.6 Segmentos a atender.

Empleados tipo R1:

- Ingresos inferiores a 10 S.M.M.L.V
- Integrales

Empleados tipo R2:

- TF mayor a 3 meses con ingresos inferiores a 2.5 S.M.M.L.V
- TF mayor a 3 meses con ingresos superiores a 2.5 S.M.M.L.V
- TI con ingresos inferiores a 2.5 S.M.M.L.V
- TI con ingresos inferiores a 2.5 S.M.M.L.V con cargo de jefatura
- Industria de alimentos
- TI con ingresos superiores a 2.5 S.M.M.L.V
- Integrales
- Eventos (TF menor a 90 días)
- Aprendices
- Externos

3.1.7 Portafolio de beneficios del área de Bienestar Laboral. A partir de diferentes fuentes de trabajo Bienestar Laboral ofrece programas para sus empleados.

Fuente de trabajo: Formación y desarrollo

Programas:

- Becas Los Mejores de la clase – Pregrado
- Becas Los Mejores de la clase – Posgrado

Fuente de trabajo: Acompañamiento familiar

Programas:

- Auxilio de maternidad
- Auxilio de matrimonio
- Auxilio de fallecimiento de un familiar

Fuente de trabajo: Emprendimiento

Programas:

- Curso de Belleza y Estética
- Curso de Manualidades
- Curso de Cocina
- Curso Hogar

Fuente de trabajo: Recreación

Programas:

- Halloween
- Día de la familia, la niñez y la recreación
- Vacaciones recreativas
- Caminatas ecológicas

Fuentes de trabajo: Celebraciones y reconocimiento

Programas:

- Celebración años de servicio

- Día de la madre
- Día del padre
- Día de la mujer
- Día del vendedor
- Navidad

Fuente de trabajo: Arte y cultura

Programas:

- Talleres de artes plásticas para adultos y niños
- Talleres de artes escénicas para adultos y niños
- Salón nacional del artista

Fuente de trabajo: Actividad física

Programas:

- Actividades de mantenimiento físico
- Entrenamientos y torneos deportivos
- Semilleros deportivos para hijos de empleados
- Programa de estimulación temprana

Frente de trabajo: Salud

Programas:

- Jornadas de salud
- Jornada de la infancia

Frente de trabajo: Vivienda

Programas:

- Créditos de vivienda: Mi casa

3.2 PROGRAMACIÓN 2012 REALIZADA EN CALI

Durante el 2012 el área de Bienestar Laboral del Grupo Éxito en Cali llevó a cabo diferentes actividades y programas que tenían como objetivo mejorar la calidad de vida de los empleados.

3.2.1 Programas. Hace principalmente referencia a los convenios deportivos y culturales que realiza la organización de manera cíclica durante el año, en estos la responsabilidad del costo esta dividida entre el área de Bienestar Laboral y el fondo de empleados Presente. En el caso de los convenios, Presente es el medio que utilizan los empleados para asumir una parte del gasto del programa.

Además en esta clasificación también se incluyen los planes de salario emocional, los que tienen como fin, facilitar y ayudarle a mejorar las situaciones problemáticas para los empleados.

3.2.1.1 Convenio gimnasio. El área de Bienestar Laboral les ofrece a los empleados convenio con diferentes gimnasios de la ciudad a un precio asequible. En Cali hay tres opciones de gimnasio:

- Gimnasio Active Center Active Center Avenida 3N # 40 – 130
- Gimnasio Las Pilas de Guadalupe Carrera 56 # 11^a – 63
- Gimnasio Push Calle 8 # 42 – 101
- Gimnasio Body Strong (Jamundi) Calle 10 # 7 – 33 Piso 2

El valor acordado entre los gimnasios y Bienestar es \$40.000 mensuales para los ubicados en Cali y \$28.000 mensuales para el que está en Jamundi. A partir de ese valor se determina qué cantidad debe pagar el empleado según su rango salarial, el cual es descontado mensualmente de su salario por medio del fondo de empleados, el resto lo paga la compañía:

Cuadro 3. Descuento para el convenio del gimnasio según rango salarial

Salario	Empleado paga	Éxito paga
0 a 2.8 SMLV	30%	70%
2.9 a 4.9 SMLV	40%	60%
5 SMLV o mas	50%	50%

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

El convenio inicio el mes de febrero y se renueva cada tres meses, y antes de culminar el ciclo, se realizan de nuevo inscripciones. Este año se llevaron a cabo 3 ciclos: Febrero – Abril, Mayo – Julio y Agosto – Noviembre, la última temporada se alargó por un mes porque muchos empleados inscritos a este programa así lo solicitaron.

3.2.1.2 Semilleros deportivos. Los semilleros deportivos son programas específicos para los hijos de los empleados en diferentes prácticas deportivas. Bienestar Laboral en el 2012 ofreció a sus empleados fútbol, natación, patinaje y tenis (programa que se lanzó en el mes de agosto).

El convenio de patinaje es con la Liga Vallecaucana de Patinaje y se acordó un valor de \$35.000 mensual, el programa de tenis con la Liga Vallecaucana de Tenis es \$48.000 mensual y las clases de natación y fútbol son con una proveedora externa con la que se estipulo un costo de \$30.000 mensual; a partir de cada valor se le descuenta una cantidad al empleado según su rango salarial.

Cuadro 4. Descuento para los semilleros de natación, fútbol y patinaje según rango salarial

Salario	Empleado paga	Éxito paga
0 a 2.8 SMLV	30%	70%
2.9 a 4.9 SMLV	40%	60%
5 SMLV o mas	50%	50%

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

Cuadro 5. Descuento para el semillero de tenis según rango salarial

Salario	Empleado paga	Éxito paga
0 a 2.8 SMLV	40%	60%
Más de 2.9 SMLV	50%	50%

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

Este año los semilleros deportivos contaron con 3 ciclos de tres meses, a excepción del semillero de tenis que apenas inició en agosto; sin embargo, por solicitud de los empleados se dio la oportunidad de renovar en el mes de noviembre los programas de patinaje y tenis.

3.2.1.3 Taller de natación adultos. El taller de natación es un programa destinado para los empleados que estén interesados en esta práctica deportiva como medio para su fortalecimiento físico.

La proveedora de este programa es la misma que la de los semilleros de fútbol y natación, es decir, que este convenio también tiene un valor de \$30.000 mensuales el cual según el rango salarial se descuenta un porcentaje por medio del fondo de empleados.

Cuadro 6. Descuento para el taller de natación para adultos según rango salarial

Salario	Empleado paga	Éxito paga
0 a 2.8 SMLV	30%	70%
2.9 a 4.9 SMLV	40%	60%
5 SMLV o mas	50%	50%

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

En el 2012 sólo se llevaron a cabo dos ciclos de este convenio, debido a la baja asistencia que se presentaba en las clases.

3.2.1.4 Clases de tenis para adultos. Las clases de tenis es un programa nuevo que se lanzó en agosto del 2012. En convenio con la Liga Vallecaucana de Tenis se acordó un valor de \$48.000 mensuales y sobre esta cantidad se aplica un descuento al empleado según su rango salarial, lo que equivale al valor que él paga por el convenio.

Cuadro 7. Descuento para las clases de tenis para adultos según rango salarial

Salario	Empleado paga	Éxito paga
0 a 2.8 SMLV	40%	60%
Más de 2.9 SMLV	50%	50%

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

3.2.1.5 Clases de baile para adultos y niños. Bienestar Laboral bajo la primicia del desarrollo cultural, realizó un convenio con la Fundación Escuela de Baile Swing Latino con el fin de brindarles un espacio de recreación y relajación a los empleados y a sus hijos. El valor acordado con la academia fue de \$40.000, tanto para niños como para adultos y según el rango salarial.

Cuadro 8. Descuento para las clases de baile según rango salarial

Salario	Empleado paga	Éxito paga
0 a 2.8 SMLV	40%	60%
2.9 a 4.9 SMLV	50%	50%

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

Igual que las clases de tenis, éste es un nuevo convenio que inició en agosto del 2012 un ciclo de tres meses, pero por solicitud de los empleados se renovó en el mes de noviembre.

3.2.1.6 Estimulación temprana. Es un programa dirigido para los hijos de los empleados entre los dos meses y los 4 años, que busca desarrollar las capacidades de los niños en diferentes ámbitos. Con el proveedor Academia Picolo se acordó un valor de \$40.000 mensuales y a partir de éste se hace el descuento para los empleados según su rango salarial.

Cuadro 9. Descuento para el taller de estimulación temprana según rango salarial

Salario	Empleado paga	Éxito paga
0 a 2.8 SMLV	40%	60%
Más de 2.9 SMLV	50%	50%

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

Vale aclarar que los programas como el gimnasio, semilleros deportivos, clases de natación, tenis, baile y estimulación temprana tienen como condición que el empleado tenga contrato indefinido o mayor a tres meses.

3.2.1.7 Mejores de la clase. Son becas entregadas para empleados que están cursando sus estudios formales de pregrado o posgrado y tienen un promedio

igual o mayor a 4.3. Para poder acceder a este beneficio los empleados deben tener contrato a término indefinido y antigüedad de 1 año para pregrado y de 2 años para posgrado.

3.2.1.8 Tiempo para ti. Almacenes Éxito define Tiempo para ti como un programa de salario emocional que brinda a los empleados días libres para pasar familiar de acuerdo con las condiciones establecidas. Para los empleados de los almacenes se les da media jornada libre por motivo de su cumpleaños, sin embargo, esta fecha debe ser acordada con los jefes.

3.2.2 Actividades. Consta de los diferentes eventos culturales y deportivos realizados durante el año para los empleados y su familia, que son completamente responsabilidad del área.

3.2.2.1 Torneo de microfútbol. El torneo interno de microfútbol es una actividad dirigida tanto al personal masculino como al femenino con el objetivo mejorar la condición física y mental de los empleados en pro de la integración, la recreación y la sana competencia entre todos.

3.2.2.2 Escuela de fútbol. Bienestar Laboral con el apoyo de salud integral realizó la escuela de fútbol la cual tenía como objetivo mejorar el estado físico de los empleados que estuvieran interesados en participar en el torneo de fútbol que se realizaría a finales de julio; sin embargo, por la baja asistencia que tuvo esta actividad fue cancelada al igual que el torneo, debido a que la escuela de fútbol era una condición para poder realizar el torneo y preparar a los participantes con el fin de disminuir los accidentes y reducir las incapacidades que presentan y afectan la operación de los almacenes.

3.2.2.3 Charla prejubilados. Está dirigida a los empleados que están próximos a jubilarse y tiene como fin aportar al crecimiento y fortalecimiento de las competencias profesionales y personales de los colaboradores de la

compañía con diferentes herramientas que les facilite el manejo económico, familiar y la construcción del proyecto de vida para cuando se jubilen.

3.2.2.4 Jornada de primera infancia. Es una jornada de salud y recreación que realiza Bienestar Laboral para los hijos de los empleados que están entre los 0 y los 13 años. Durante la actividad se realizan exámenes médicos de nutrición, higiene oral y optometría con el fin de apoyar a los colaboradores y sus familias en el desarrollo de sus hijos.

3.2.2.5 Karaoke. Es una actividad cultural que tiene como objetivo ofrecer un espacio de ocio durante la jornada laboral y busca promover la integración y compañerismo entre los empleados.

3.2.2.6 Torneo de bolos. Es una actividad que se organiza por almacén y busca ofrecerles a los empleados un espacio fuera de la rutina laboral de integración y recreación. Según las indicaciones del área cada dependencia debe programar una o dos fechas para abarcar un buen porcentaje de sus colaboradores.

3.2.2.7 Día de la familia. Es un evento dirigido al empleado y su grupo familiar, en la cual se realizan actividades lúdicas y recreativas que promueven la integración familiar y facilitan la formación personal en temas como compañerismo, respeto, trabajo en equipo, liderazgo entre los colaboradores y su familia.

3.2.2.8 Bomberitos. En colaboración con el área de riesgos se realiza esta actividad para los hijos de los empleados donde se realiza una programación para enseñarles a los niños desde pequeños primeros auxilios, para que sepan qué deben hacer en las diferentes situaciones de riesgo que se pueden presentar.

3.2.2.9 Festival de la cometa. Es una jornada de integración familiar que se realiza en el mes de agosto bajo la temática de ‘elevar cometa’, que tiene como objetivo la sana diversión en un espacio abierto y seguro.

3.3 COBERTURA DE BIENESTAR LABORAL EN LOS ALMACENES CARULLA DE CALI

Después de identificados los programas realizados durante el 2012, se confrontó la cobertura total de cada uno de éstos, frente a la participación de los almacenes Carulla.

Cuadro 10. Cobertura real de los almacenes Carulla en los programas de Bienestar Laboral

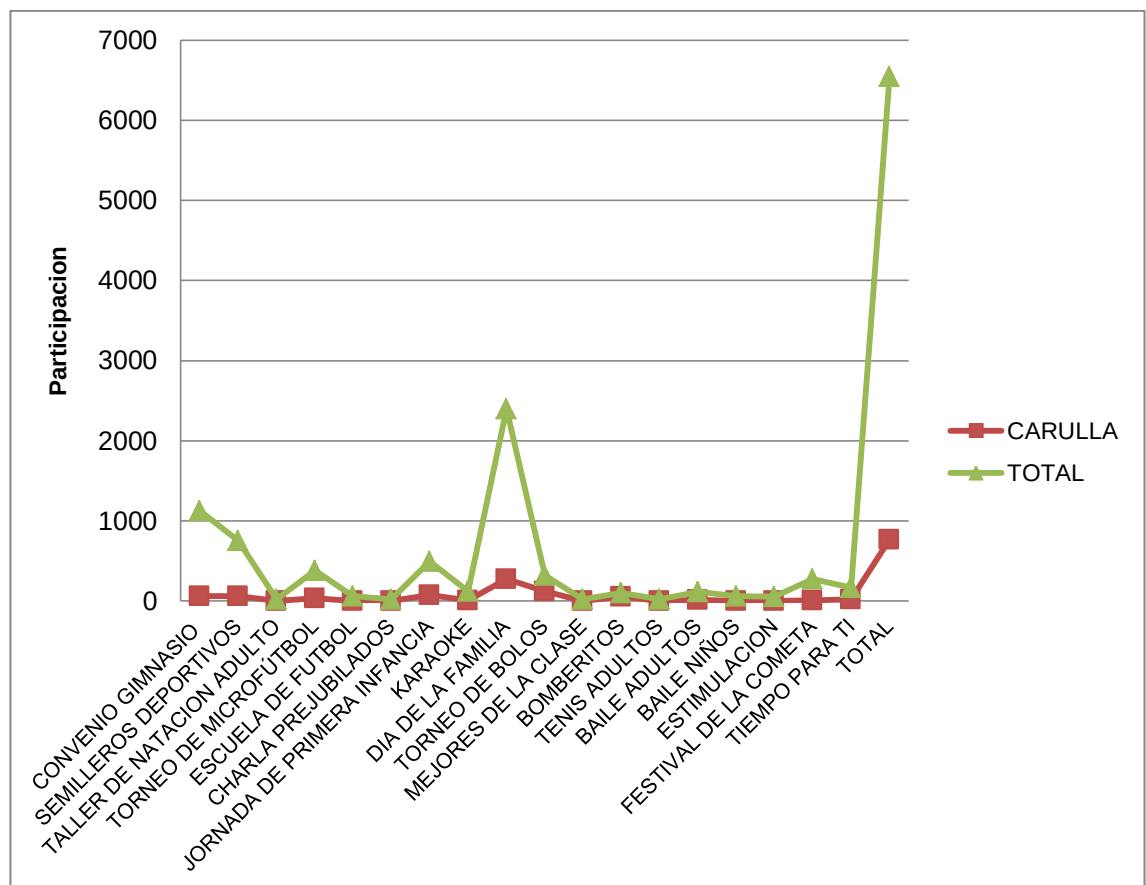
Programa	Mes	Carulla	Total	Porcentaje
Convenio gimnasio	Feb-Oct	64	1128	5,7%
Semilleros deportivos	Feb-Oct	63	756	8,3%
Taller de natación adultos	Feb-Jul	0	26	0,0%
Torneo de microfútbol	Abril	36	380	9,5%
Escuela de fútbol	Marzo	0	60	0,0%
Charla prejubilados	Marzo	4	22	18,2%
Jornada de primera infancia	Abril	76	498	15,3%
Karaoke	Feb-Oct	11	125	8,8%
Día de la familia	Junio	279	2400	11,6%
Torneo de bolos	Feb-Oct	121	324	37,3%
Mejores de la clase	Junio	2	25	8,0%
Bomberitos	Julio	56	100	56,0%
Tenis adultos	Ago-Oct	0	26	0,0%
Baile adultos	Ago-Oct	16	116	13,8%
Baile niños	Ago-Oct	2	60	3,3%

Cuadro 10 (Continuación)

Programa	Mes	Carulla	Total	Porcentaje
Estimulación temprana	Ago-Oct	4	56	7,1%
Festival de la cometa	Agosto	10	274	3,6%
Tiempo para ti	May-Oct	21	170	12,4%
Total		765	6546	11,7%

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

Figura 7. Participación de los Carullas en los programas de Bienestar Laboral



Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

De febrero a septiembre de 2012 la cobertura de Bienestar Laboral para los almacenes Carulla fue 765, lo que equivale al 11,7% del total ejecutado. La actividad con mayor porcentaje de participación es bomberitos con un 56%, sin

embargo, como ésta es una actividad que se programa por almacenes, durante el 2012 se llevó a cabo solamente en el Cedi Calima y en los 5 Carullas de la ciudad.

El convenio del gimnasio y los semilleros deportivos mantuvieron una participación de 5,7% y 8,3% respectivamente, sin embargo, en cuanto a las clases de natación y tenis para adulto la cobertura fue nula.

Las actividades y programas de integración y desarrollo familiar tuvieron una participación de 37,6%, lo que se ve representado en un 15,3% en la jornada de primera infancia, un 11,6% en el día de la familia, un 7,1% en el programa de estimulación temprana y en un 3,6% en el festival de la cometa.

Para los empleados de Carulla las clases de baile para adultos y el karaoke son reconocidas como una buena opción logrando una participación del 13,8% y 8,8%. No obstante, el convenio de baile para niños con una cobertura del 3,3% no es considerado como la mejor alternativa para el desarrollo cultural de sus hijos.

Aunque el torneo de microfútbol logró una cobertura del 9,5%, la escuela de fútbol no alcanzó los resultados esperados no sólo a nivel de Carulla, sino también con todas las dependencias de la ciudad.

La charla prejubilados debido a que está dirigida a un grupo específico, se realiza una invitación a los empleados que cumplen las condiciones para que asistan a una charla. En los almacenes Carulla eran 4 personas que cumplían con los requisitos a los cuales, con apoyo de los gerentes, se les dio el espacio para que pudieran asistir a esta capacitación logrando una cobertura del 18,2% con referencial al total de la actividad.

El torneo de bolos programado para los Carullas consistió en dos fechas en el mes de junio solicitadas por los mismos almacenes. Este torneo se realizó por

marca y no por almacén, es decir, que en cada una de las fechas asistieron empleados de los diferentes Carullas y logro una participación del 37,3%.

Este año en Carulla se entregaron dos becas de los mejores de la clase para el periodo 2011-2, lo que equivale a una cobertura del 8%; sin embargo, hay que tener en cuenta que este programa tiene como requisitos un promedio de 4.3 y contrato indefinido, lo que limita la participación de los empleados.

El nuevo programa Tiempo para ti en 4 meses alcanzó una cobertura en los Carullas del 12,4% y según los empleados es considerado como un nuevo beneficio que le ofrece Bienestar Laboral para disfrutar tiempo con la familia en fechas especiales.

3.4 DISEÑO Y APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

3.4.1. Instrumento. Para evaluar la percepción de los empleados de los almacenes de Carulla de Cali sobre los programas de Bienestar Laboral, se diseñó y aplicó una encuesta descriptiva de análisis cuantitativo con una serie de preguntas que tienen como objetivo presentar la imagen que está mostrando el área en estas dependencias (Ver Anexo A).

3.4.2. Resultados de la encuesta aplicada. Se aplicó la encuesta a 59 empleados que mínimo llevaran 6 meses en el almacén, para asegurar el hecho de que hayan estado presentes durante diferentes actividades y programas lanzadas, y las respuestas no se vieran afectadas por llevar poco tiempo en la empresa.

Cuadro 11. Cargo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Auxiliar punto de venta	11	18,6%
Auxiliar panadería	9	15,3%
Auxiliar caja	5	8,5%
Auxiliar PGC logístico	4	6,8%
Auxiliar delicatessen	4	6,8%
Coordinador de cajas	3	5,1%
Auxiliar de fruver	3	5,1%
Asistente tesorería	2	3,4%
Auxiliar operativo	2	3,4%
Auxiliar vinos y licores	2	3,4%
Auxiliar comidas	2	3,4%
Auxiliar de empaque	2	3,4%
Auxiliar de marcación	2	3,4%
Auxiliar de recibo	2	3,4%
Líder seguridad	2	3,4%
Auxiliar medicamentos	1	1,7%
Coordinador soporte de operaciones	1	1,7%
Domicilios	1	1,7%
Gerente	1	1,7%
Total	59	100%

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

El 78,1% de los encuestados corresponden a empleados que se encuentran en diferentes cargos en el piso de venta, otro 11,9% aunque se encuentra en el piso de venta sus laborales están más relacionadas con las funciones de supervisión, un 6,8% son personal de apoyo en el área de bodega y el 3,4% restante corresponden a cargos administrativos.

Cuadro 12. Rango de edad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
18-23	17	28,8%
24-29	18	30,5%
30-35	12	20,3%
36-41	6	10,2%
42-47	3	5,1%
48-53	2	3,4%
54-59	1	1,7%
Total	59	100%

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

El 79,6% de los empleados que realizaron la encuesta están en un rango de edad entre 18 y 35 años, predominando principalmente con un 59,3% empleados jóvenes menores de 30 años; además como observamos en los resultados a medida que va aumentando el rango de edad el porcentaje disminuye, es decir, que los empleados mayores de 35 años solo representan el 20,4%.

Cuadro 13. Genero

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	39	66,1%
Femenino	20	33,9%
Total	59	100%

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

Se presenta una clara predominancia de los hombres en los almacenes, en la muestra de este proyecto lograron una participación del 66,1%.

Cuadro 14. Estado civil

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	28	47,5%
Unión Libre	19	32,2%
Casado	12	20,3%
Total	59	100%

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

Aunque la respuesta con mayor frecuencia es soltero/a con un 47,5%, en los resultados podemos notar que el 52,5% de los encuestados tienen establecida una relación de pareja.

Cuadro 15. Hijos en la población estudiada

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	54,2%
No	27	45,8%
Total	59	100%

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

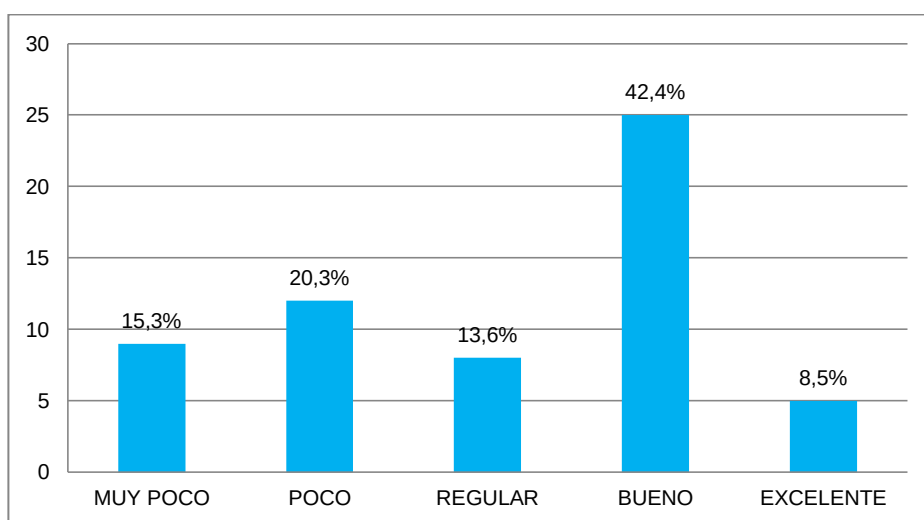
En los resultados de este estudio se observó que es muy poca la diferencia porcentual entre los empleados que tienen hijos (54,2%) contra los que no tienen (45,8%).

Cuadro 16. ¿Qué grado de conocimiento tiene sobre los programas de Bienestar Laboral?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy poco	9	15.3%
Poco	12	20.3%
Regular	8	13.6%
Bueno	25	42.4%
Excelente	5	8.5%
Total	59	100%

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

Figura 8. ¿Qué grado de conocimiento tiene sobre los programas de Bienestar Laboral?



Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

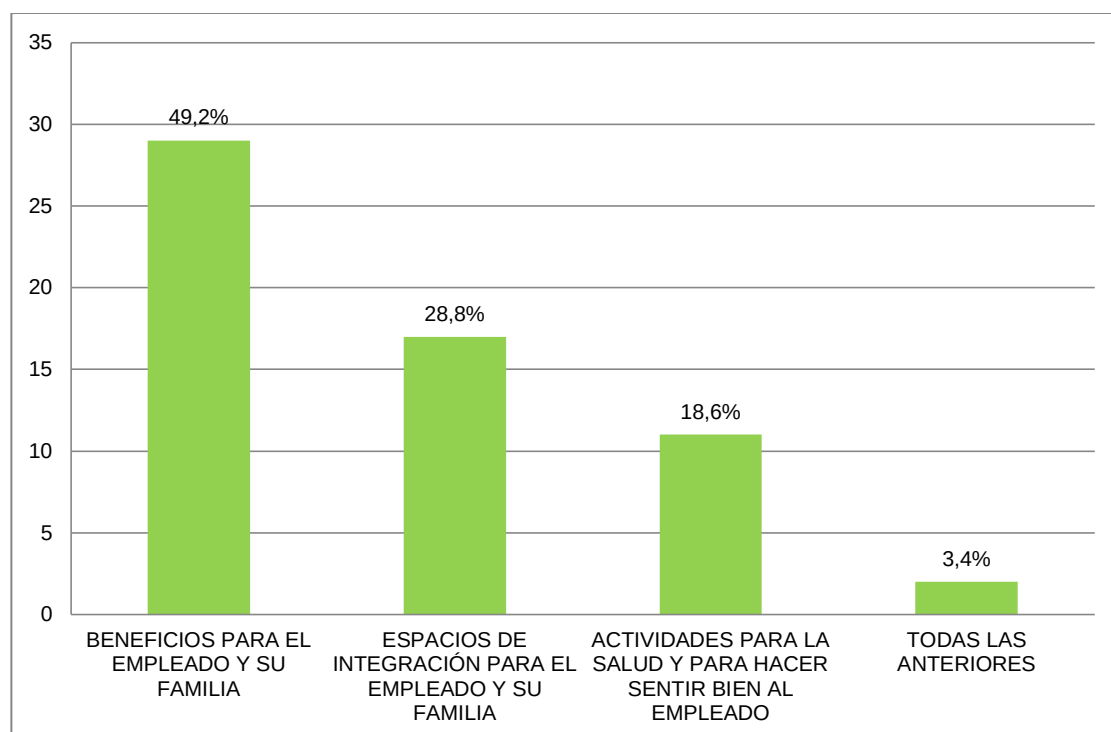
Los resultados sobre el grado de conocimiento de los programas de Bienestar Laboral está dividido, ya que el 50,9% conoce de manera buena o excelente los beneficios que ofrece el área, pero el otro 49,1% desconoce la programación.

Cuadro 17. Cuando le hablan sobre los programas de Bienestar Laboral, ¿qué impresión le generan?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Beneficios para el empleado y su familia	29	49.2%
Espacios de integración para el empleado y su familia	17	28.8%
Actividades para la salud y para hacer sentir bien al empleado	11	18.6%
Todas las anteriores	2	3.4%
Total	59	100%

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

Figura 9. Cuando le hablan sobre los programas de Bienestar Laboral, ¿qué impresión le generan?



Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

Cada vez que Bienestar realiza un programa va generando una impresión en los empleados. A partir de la muestra estudiada de los Carullas el 49,2% de los

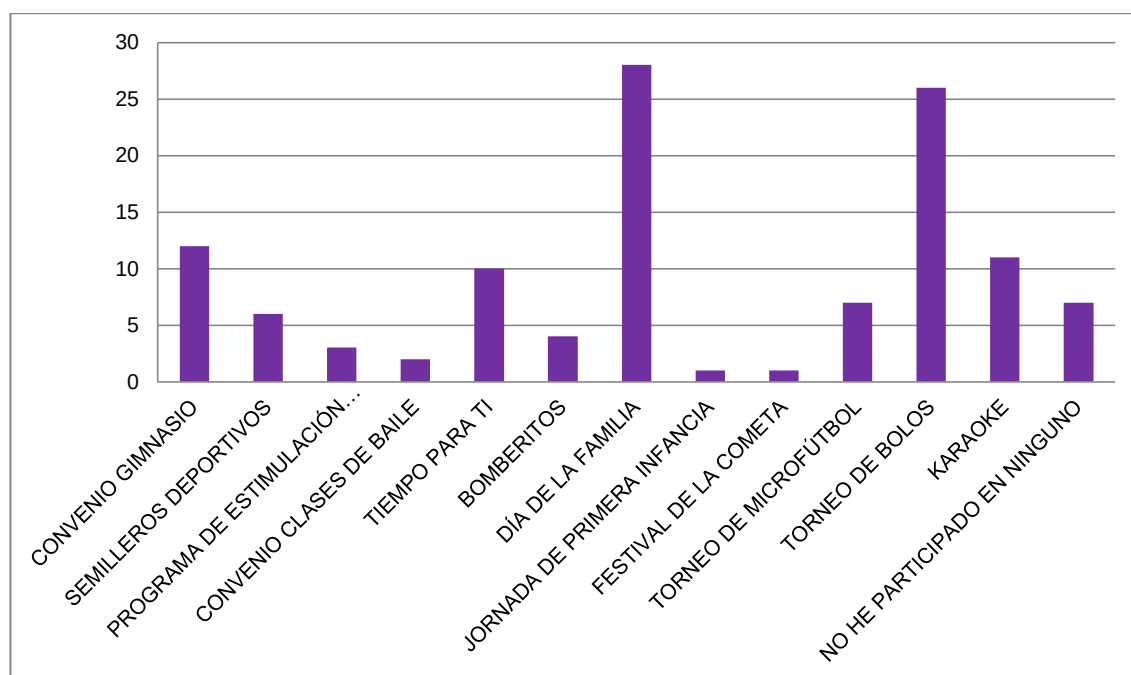
colaboradores define los programas como beneficios para él y su familia; el 28,8% como espacios de integración laboral y familiar; el 18,6% considera que las actividades tiene el fin de mejorar la salud y la calidad de vida de los empleados; por último, el 3,4% que Bienestar Laboral aplica para todas las definiciones anteriores.

Cuadro 18. De los programas ofrecidos en este año ¿de cuál de ellos ha hecho parte?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje respuestas	Porcentaje encuestados
Convenio gimnasio	12	10%	20,3%
Semilleros deportivos	6	5%	10,2%
Programa de estimulación temprana	3	2%	5,1%
Convenio clases de baile	2	2%	3,4%
Tiempo para ti	10	8%	16,9%
Bomberitos	4	3%	6,8%
Día de la familia	28	23%	47,5%
Jornada de primera infancia	1	1%	1,7%
Festival de la cometa	1	1%	1,7%
Torneo de microfútbol	7	6%	11,9%
Torneo de bolos	26	21%	44,1%
Karaoke	11	9%	18,6%
No he participado en ninguno	7	6%	11,9%
Total	121	100%	

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

Figura 10. De los programas ofrecidos en este año ¿de cuál de ellos ha hecho parte?



Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

Según la encuesta, las actividades con mayor participación son el día de la familia con un 47,5% y el torneo de bolos con un 44,1% en relación con el total de los encuestados, mientras que las clases de baile con un 3,4%, la jornada de primera infancia y festival de la cometa con el 1,7% cada una.

El convenio gimnasio, karaoke, tiempo para ti y torneo de microfútbol lograron una participación de 20,3%, 18,6%, 16,9% y 11,9% respectivamente; los programas y actividades dirigidos para niños como semilleros deportivos, bomberitos y estimulación temprana se mantuvieron entre el 10,2% y el 5,1%.

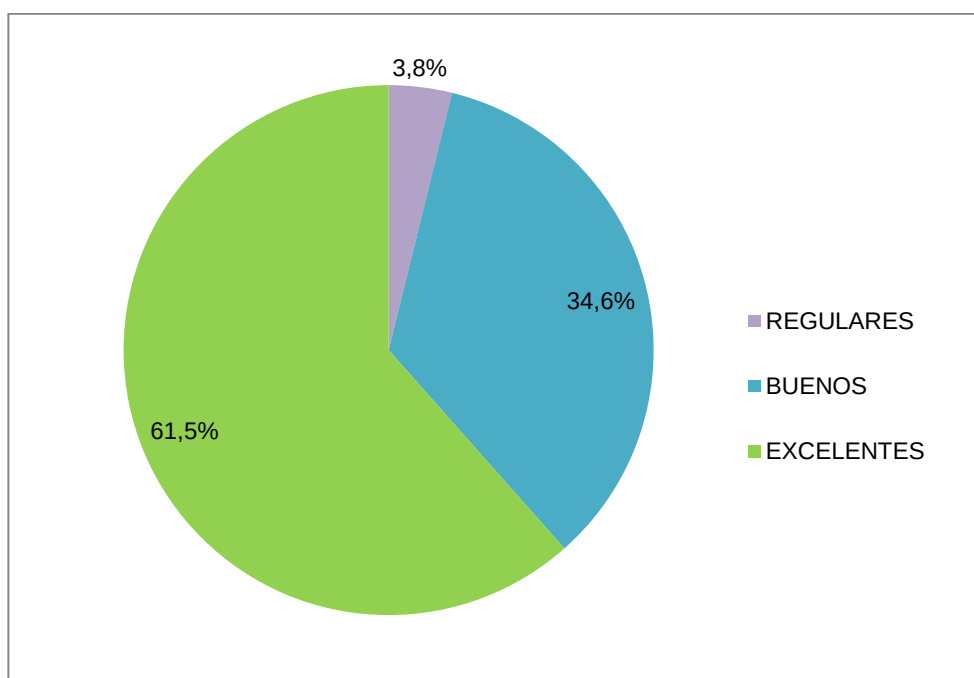
Por último, un 11,9% de los encuestados afirmó no haber participado en ningún programa o actividad realizada durante lo transcurrido del año.

Cuadro 19. ¿Cómo califica los programas de los que ha hecho parte?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Regulares	2	3,8%
Buenos	18	34,6%
Excelentes	32	61,5%
Total	52	100%

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

Figura 11. ¿Cómo califica los programas de los que ha hecho parte?



Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

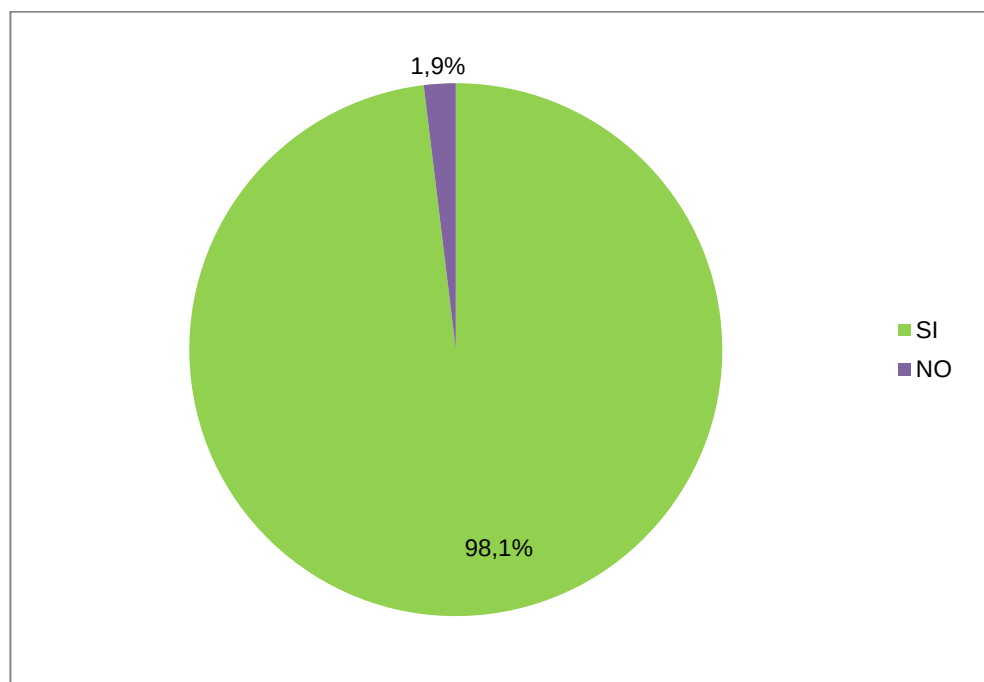
De los 52 encuestados que sí participaron en actividades o programas que Bienestar Laboral llevó a cabo durante el año, el 61,5% los califica como excelentes, un 34,6% como buenos y un 3,8% como regulares; las opciones de respuesta “malos” y “muy malos” no fueron señaladas por ninguno de los encuestados.

Cuadro 20. ¿Los programas en los que ha participado cumplieron sus expectativas?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	51	98.1%
No	1	1.9%
Total	52	100%

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

Figura 12. ¿Los programas en los que ha participado cumplieron sus expectativas?



Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

Cuadro 21. ¿Por qué han cumplido sus expectativas?

Respuesta	Si	Porcentaje	No	Porcentaje
Compartí con mi familia y compañeros ratos agradables y divertidos	14	27,5%	0	No Aplica
Estimula a los empleados para desarrollar actividades fuera de su rutina de trabajo	11	21,6%	0	No Aplica
La compañía piensa en las necesidades de los empleados	9	17,6%	0	No Aplica
Ofrecen una buena integración con los compañeros	8	15,7%	0	No Aplica
Los programas ofrecidos presentaron buena logística y organización	7	13,7%	0	No Aplica
Las actividades me han gustado, pero quisiera que fueran más seguidas	1	2,0%	0	No Aplica
Porque aprendí mucho	1	2,0%	0	No Aplica
No cumplen con lo que prometen	0	No Aplica	1	100%
Total	51	100%	1	100%

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

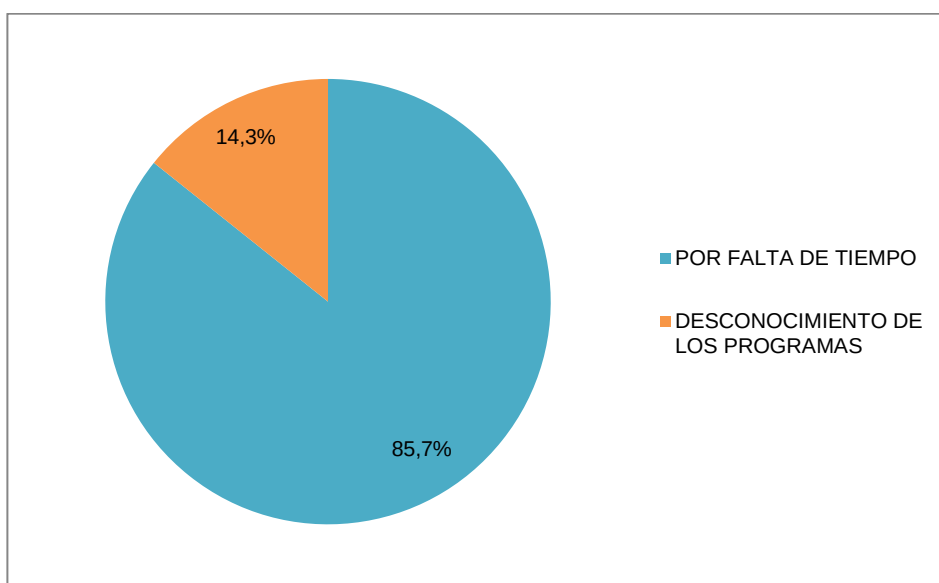
Al evaluar las expectativas versus los resultados, el 98,1% de los encuestados considera que los programas sí cumplen, pero el 1,9% no está de acuerdo, ya que consideran que los programas de Bienestar no cumplen con lo que prometen. Mientras que el 49,1% reconoce las actividades y programas de Bienestar como espacios de integración con la familia y compañeros fuera de la rutina laboral, el 33,3% considera que la compañía piensa en las necesidades de los empleados ayudándolos a integrarse y el 17,7% considera que con los programas y actividades aprendió cosas nuevas que fueron muy organizados, pero le gustaría que se realizaran más frecuencia.

Cuadro 22. ¿Por qué no le llama la atención los programas de Bienestar Laboral?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Por falta de tiempo	6	85,7%
Desconocimiento de los programas	1	14,3%
Total	7	100%

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

Figura 13. ¿Por qué no le llama la atención los programas de Bienestar Laboral?



Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

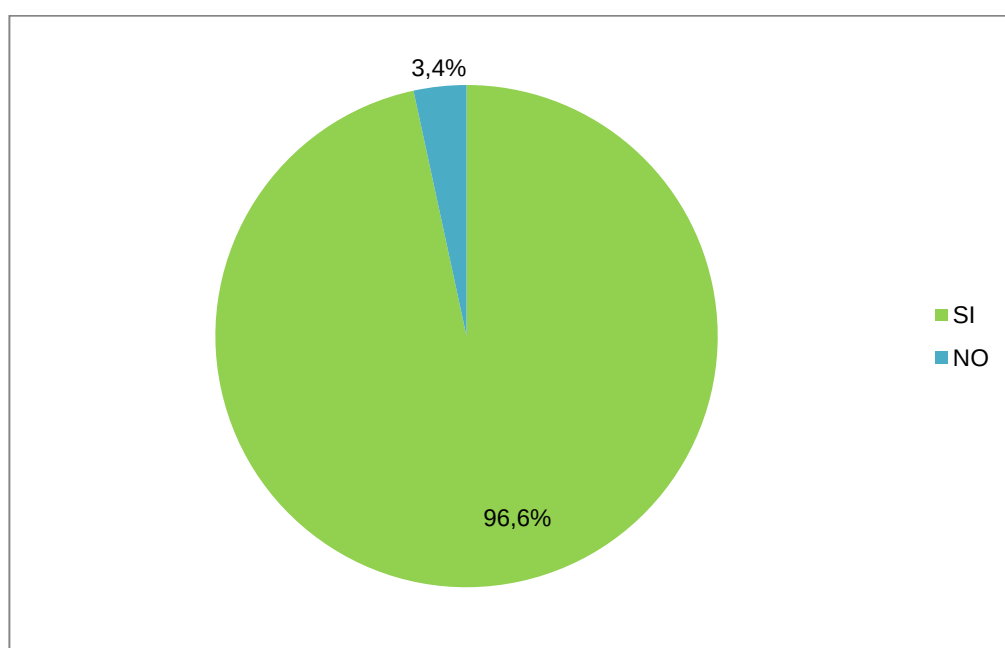
Cuando se evaluó el porqué 7 de los encuestados no han participado en ningún programa de Bienestar el 85,7% afirmó que se debía a la falta de tiempo y el 14,3% a que no se daban cuenta cuando lanzaban los programas o actividades.

Cuadro 23. ¿Considera que los programas ofrecidos son acorde a sus necesidades?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	57	96.6%
No	2	3.4%
Total	59	100%

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

Figura 14. ¿Considera que los programas ofrecidos son acorde a sus necesidades?



Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

Cuadro 24. ¿Por qué considera que los programas ofrecidos son acordes a sus necesidades?

Respuesta	Si	Porcentaje	No	Porcentaje
Espacios asequibles para el personal	12	21,1%	0	No Aplica
Están enfocados en salud y deporte	12	21,1%	0	No Aplica
Me ayudan a integrarme con mi familia	9	15,8%	0	No Aplica
Me ofrecen más tiempo con mis compañeros en un espacio no laboral	9	15,8%	0	No Aplica
Son oportunidades para divertirme y capacitarme	9	15,8%	0	No Aplica
Son formas de relajarme	6	10,5%	0	No Aplica
La programación no se ajusta a nuestro horario laboral	0	No Aplica	2	100%
Total	57	100%	2	100%

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

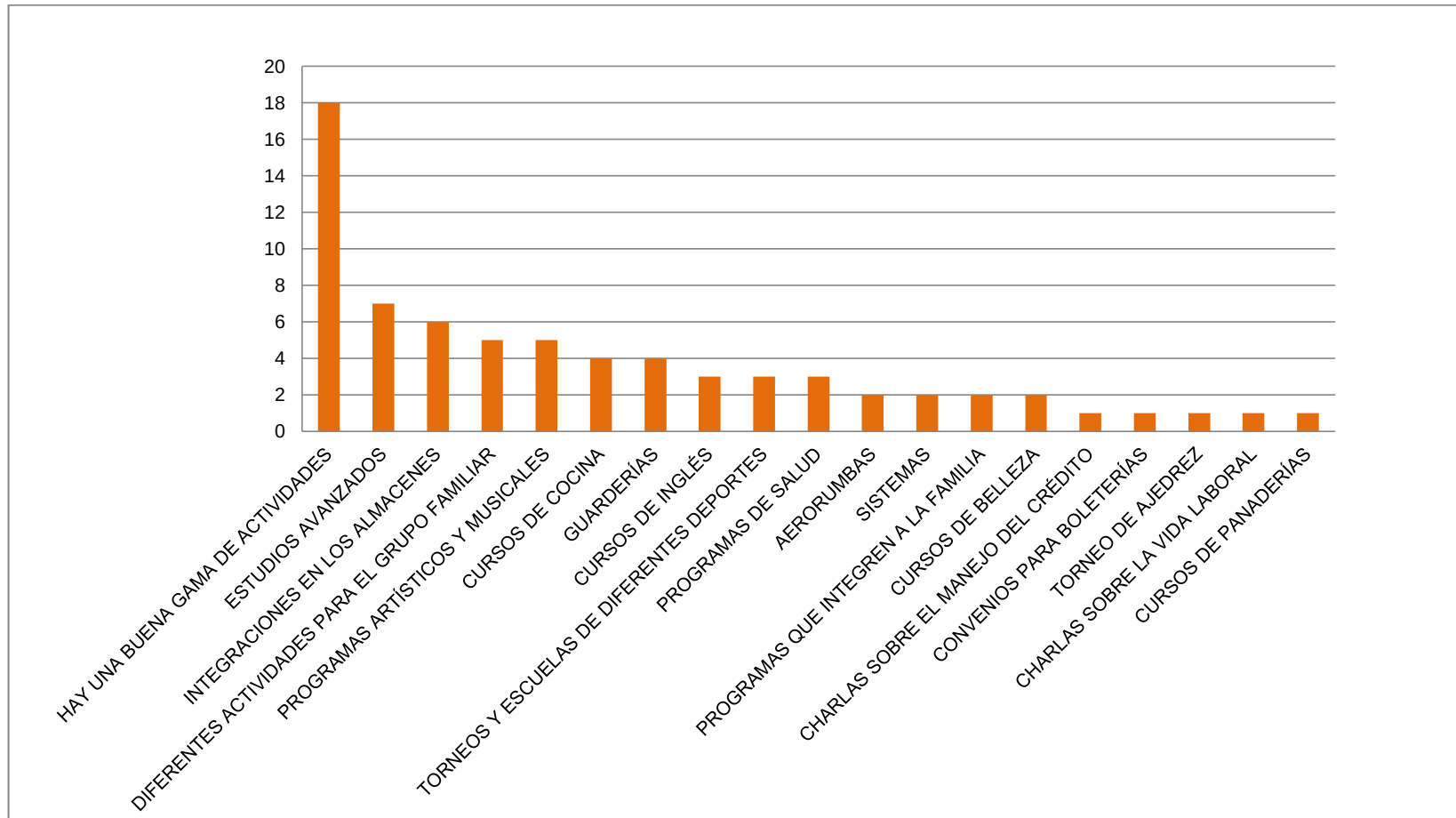
El 96,6% de los encuestados consideran que los programas sí son acordes a sus necesidades, pero el 3,4% afirma que no, debido a que los programas no se ajustan a su horario laboral. Mientras que un 42,2% considera que los programas y actividades son espacios asequibles para el personal enfocados en la salud y el deporte, un 31,6% afirman que los ayudan a integrarse con la familia y compañeros en un espacio no laboral y el 26,3% los califica como oportunidades para divertirse, capacitarse y relajarse.

Cuadro 25. Partiendo de sus necesidades ¿qué programas cree que debería ofrecer Bienestar Laboral?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje respuestas	Porcentaje encuestados
Hay una buena gama de actividades	18	25,4%	30,5%
Estudios avanzados	7	9,9%	11,9%
Integraciones en los almacenes	6	8,5%	10,2%
Diferentes actividades para el grupo familiar	5	7,0%	8,5%
Programas artísticos y musicales	5	7,0%	8,5%
Cursos de cocina	4	5,6%	6,8%
Guarderías	4	5,6%	6,8%
Torneos y escuelas de diferentes deportes	4	5,6%	5,1%
Cursos de inglés	3	4,2%	5,1%
Programas para la salud	3	4,2%	5,1%
Aero-rumbas	2	2,8%	3,4%
Curso de sistemas	2	2,8%	3,4%
Programas que integren a la familia	2	2,8%	3,4%
Cursos de belleza	2	2,8%	3,4%
Charlas sobre el manejo del crédito	1	1,4%	1,7%
Convenios para boleterías de conciertos	1	1,4%	1,7%
Charlas sobre la vida laboral	1	1,4%	1,7%
Cursos de panaderías	1	1,4%	1,7%
Total	71	100%	

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

Figura 15. Partiendo de sus necesidades ¿qué programas cree que debería ofrecer Bienestar Laboral?



Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

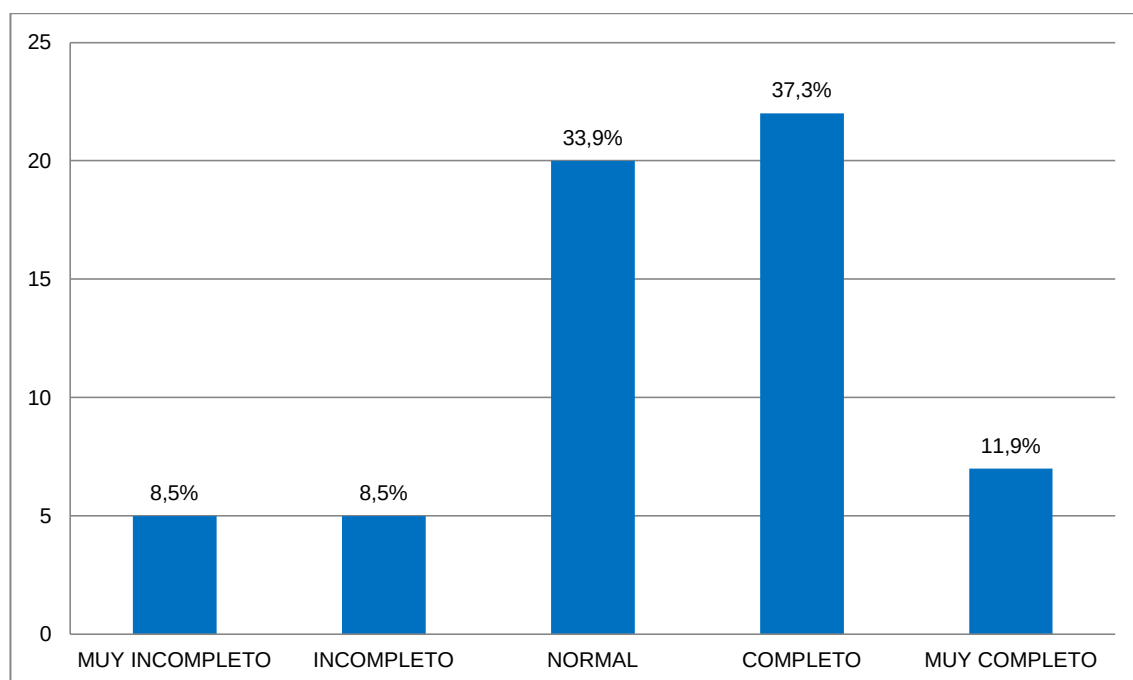
Un 30,5% de los encuestados considera que Bienestar Laboral ofrece una buena y adecuada programación; un 20,4% están interesados en programas educativos como inglés, sistemas, formación técnica o tecnológica; a otro 20,4% les gustaría diferentes cursos relacionados con sus intereses personales como programas culturales, de belleza, cocina y panadería; el 18,7% están interesados en programas que integran a la familia o que faciliten la vida familiar, como por ejemplo las guarderías; un 13,6% piensan que se necesitan programas de integración en los almacenes como aero-rumbas; el 10,2% de los encuestados cree que deberían ofrecerse diferentes programas deportivos y de salud que no fueran solamente fútbol; el 3,4% les gustaría que se programaran charlas sobre la vida laboral y el manejo de créditos; y un 1,7% de los encuestados les gustaría que se ofrecieran convenios para boleterías de conciertos.

Cuadro 26. ¿Cómo califica los medios de comunicación utilizados por Bienestar Laboral para presentar sus programas?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy incompleto	5	8.5%
Incompleto	5	8.5%
Normal	20	33.9%
Completo	22	37.3%
Muy completo	7	11.9%
Total	59	100%

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

Figura 16. ¿Cómo califica los medios de comunicación utilizados por Bienestar Laboral para presentar sus programas?



Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

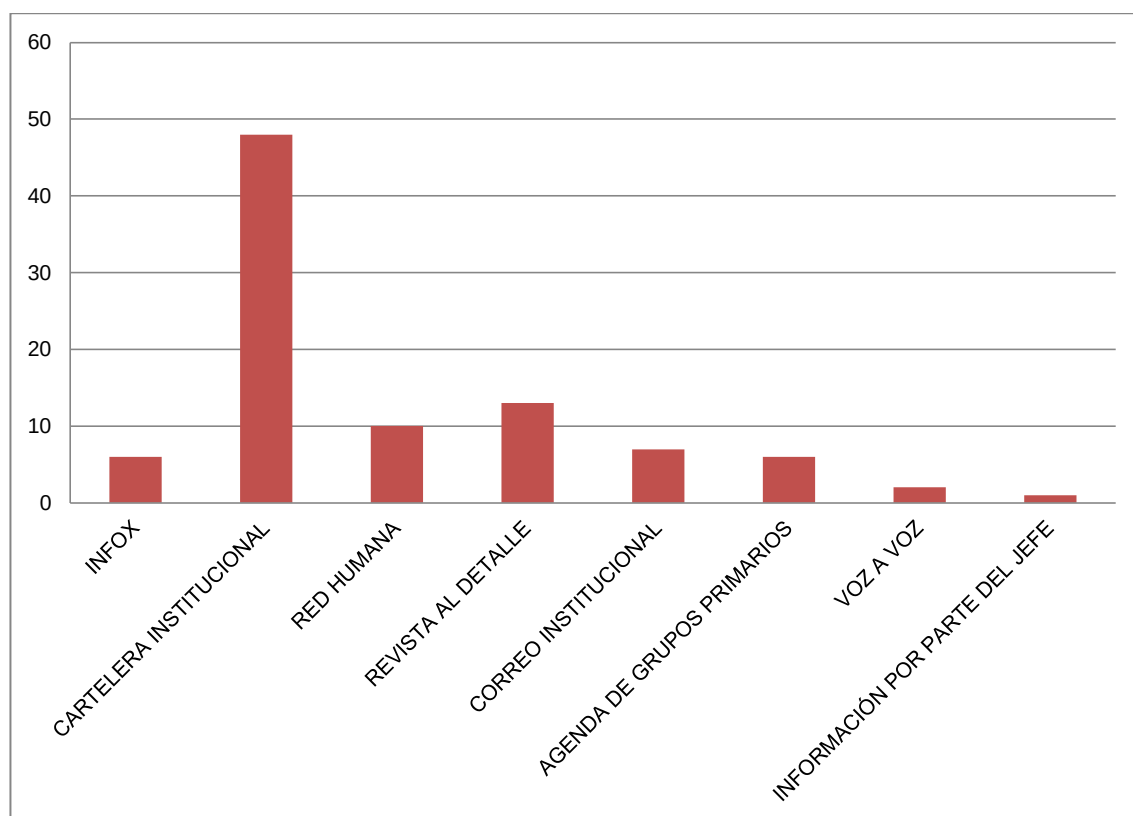
Un 49,2% de los encuestados consideran que los medios de comunicación usados por Bienestar Laboral son completos, el 33,9% los califica como normales y el 17% considera que no cumplen su misión de manera adecuada.

Cuadro 27. ¿Por qué medios de comunicación interna le llega la información sobre Bienestar Laboral?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje respuestas	Porcentaje encuestados
Infox	6	6,5%	10,2%
Cartelera institucional	48	51,6%	81,4%
Red humana	10	10,8%	16,9%
Revista Aldetalle	13	14,0%	22,0%
Correo institucional	7	7,5%	11,9%
Agenda de grupos primarios	6	6,5%	10,2%
Voz a voz	2	2,2%	3,4%
Información por parte del jefe	1	1,1%	1,7%
Total	93	100%	

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

Figura 17. ¿Por qué medios de comunicación interna le llega la información sobre Bienestar Laboral?



Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

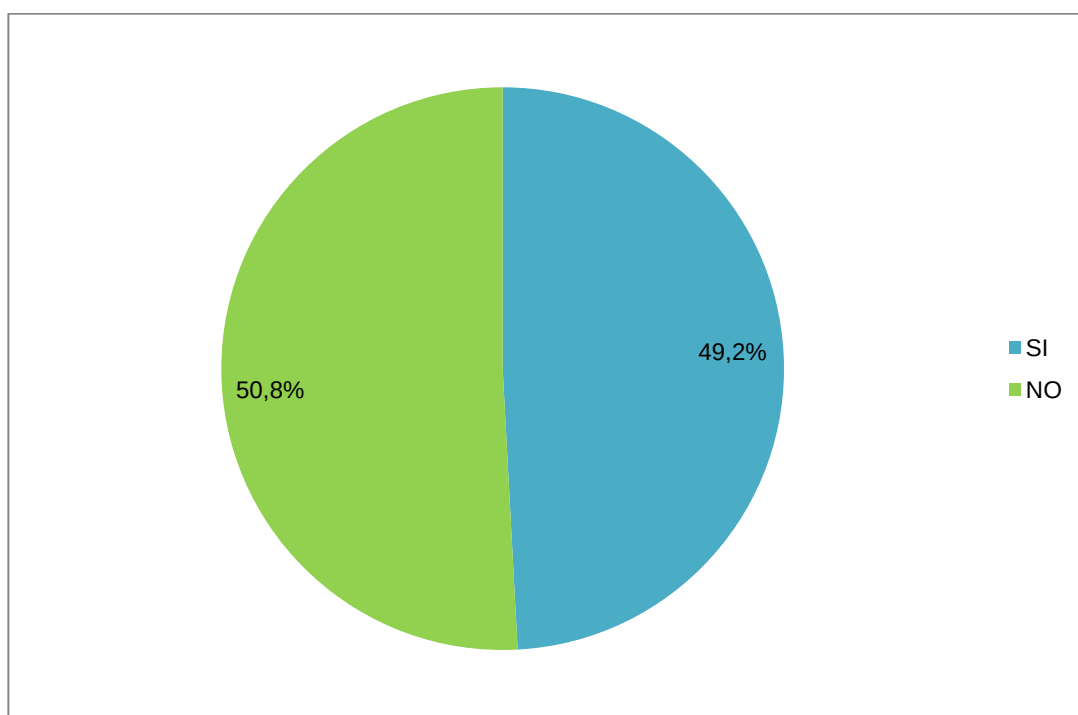
Aunque el 81,4% identifica a la cartelera institucional como el principal medio en que conocen los programas de Bienestar Laboral también reconocen el uso de otros medios de comunicación como revista Aldetalle con un 22%, ed humana con un 16,9%, el correo institucional con un 11,9%, infox y la agenda de grupos primarios con un 10,2% cada una, información transmitida voz a voz con un 3,4% e información por parte de los jefes con un 1,7%.

Cuadro 28. ¿Cree que se deban utilizar otros medios de comunicación para dar a conocer los programas de Bienestar?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	49,2%
No	30	50,8%
Total	59	100%

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

Figura 18. ¿Cree que se deban utilizar otros medios de comunicación para dar a conocer los programas de Bienestar?



Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

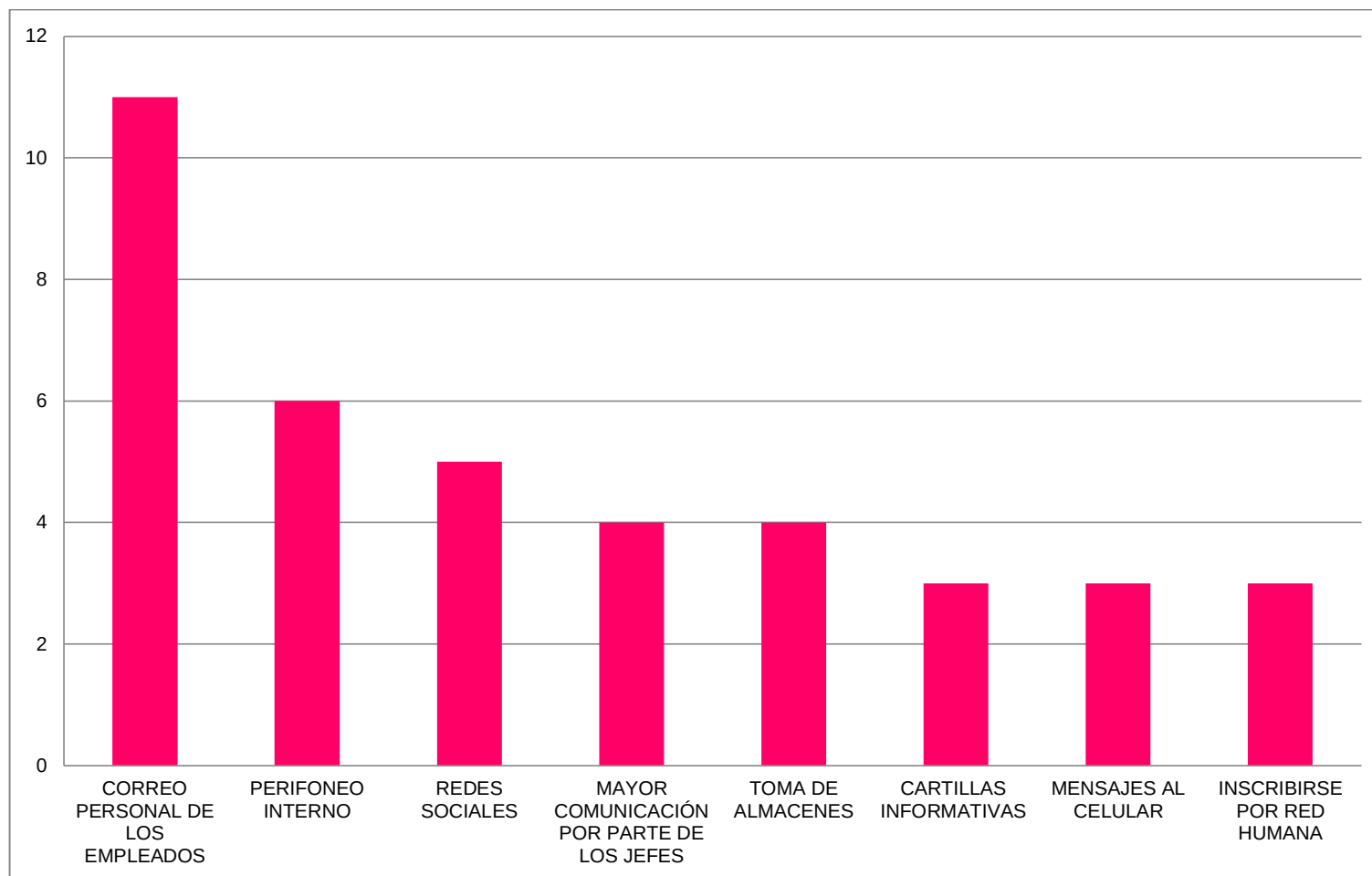
El 50,8% de los encuestados considera que son suficientes los medios de comunicación utilizados por Bienestar Laboral, mientras que el 49,2% creen que se deben utilizar otros medios a parte de los que ya están establecidos.

Cuadro 29. ¿Qué otros medios de comunicación debería usar Bienestar para difundir sus programas?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje respuestas	Porcentaje encuestados
Correo personal de los empleados	11	28,2%	37,9%
Perifoneo interno	6	15,4%	20,7%
Redes sociales	5	12,8%	17,2%
Mayor comunicación por parte de los jefes	4	10,3%	13,8%
Toma de almacenes	4	10,3%	13,8%
Cartillas informativas	3	7,7%	10,3%
Mensajes al celular	3	7,7%	10,3%
Inscribirse por red humana	3	7,7%	10,3%
Total	39	100%	

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

Figura 19. ¿Qué otros medios de comunicación debería usar Bienestar para difundir sus programas?



Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

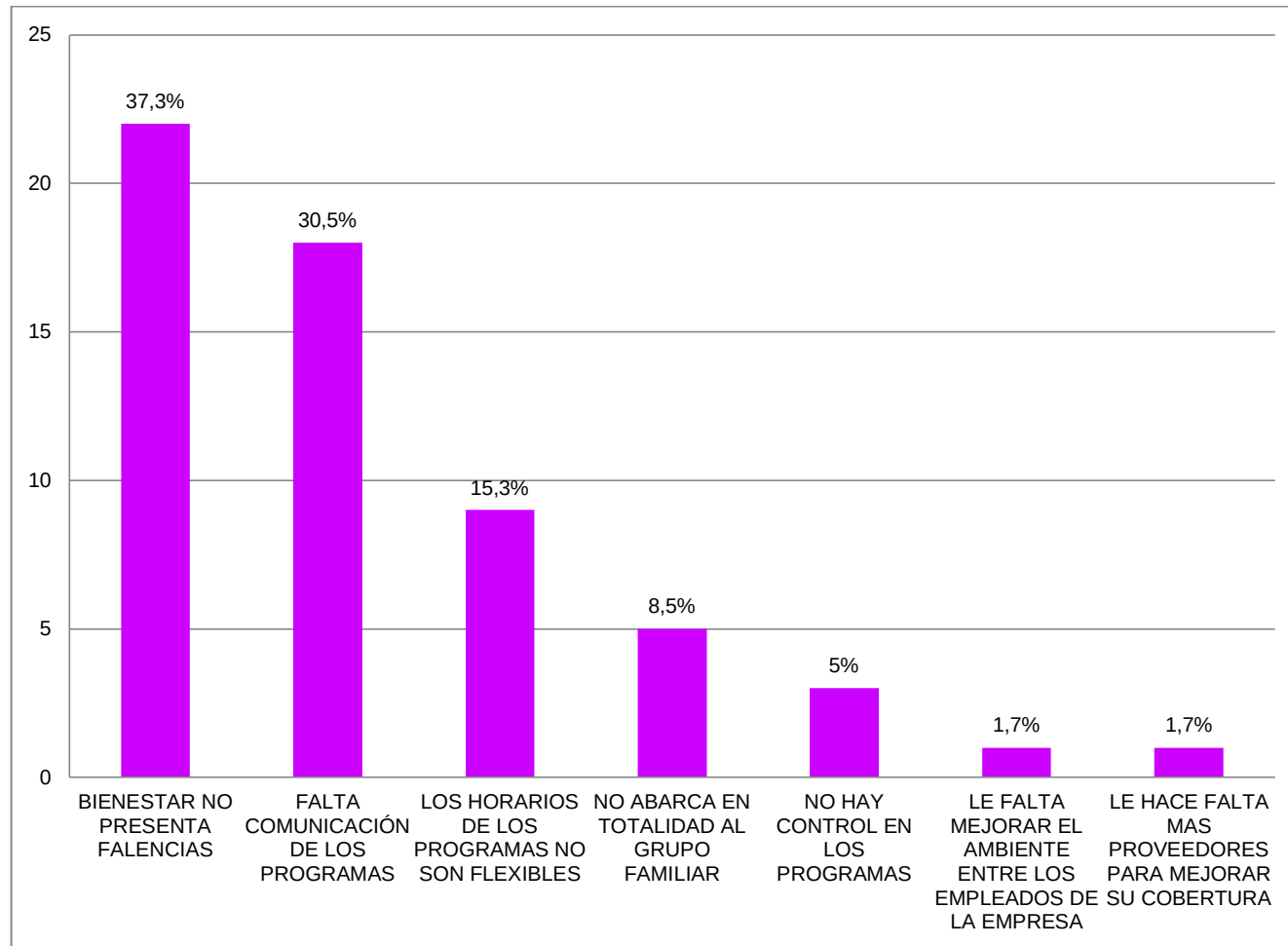
Un 37,9% de los encuestados propusieron como medio de comunicación para dar a conocer los programas el envío de mensajes a los correos personales de los empleados, un 20,7% propuso hacer mayor difusión por perifoneo interno en las dependencias, un 17,2% sugirió el uso de las redes sociales como medio de comunicación interna entre Bienestar Laboral y los empleados, también mayor información sobre los programas por parte de los jefes y que Bienestar Laboral realizara toma de almacenes. Fueron propuestas de los encuestados con 13,8% cada una. Además, a los encuestados les gustaría que les entregaran cartillas informativas, que le enviaran mensajes al celular sobre los programas de Bienestar Laboral y que pudieran inscribirse por red humana a las diferentes actividades ofrecidas lo que se representa en un 10,3% para cada una de las opciones anteriores.

Cuadro 30. ¿Cuál cree que es la principal falencia de los programas de Bienestar Laboral?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Bienestar no presenta falencias	22	37.3%
Falta comunicación de los programas	18	30.5%
Los horarios de los programas no son flexibles	9	15.3%
No abarca en totalidad al grupo familiar	5	8.5%
No hay control en los programas	3	5.1%
Le falta mejorar el ambiente entre los empleados de la empresa	1	1.7%
Le hace falta más proveedores para mejorar su cobertura	1	1.7%
Total	59	100%

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

Figura 20. ¿Cuál cree que es la principal falencia de los programas de Bienestar Laboral?



Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

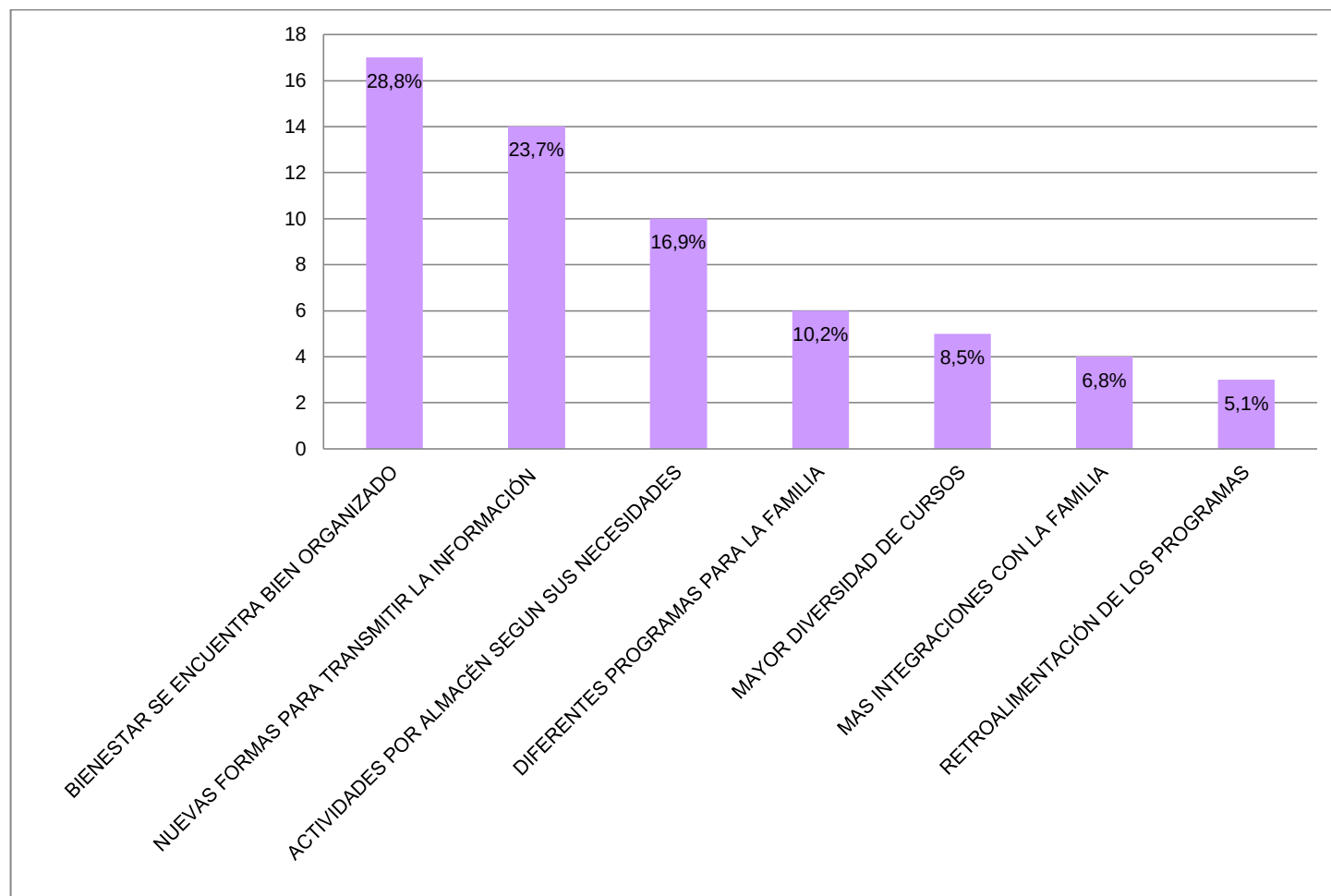
Según un 37,3% de los encuestados el área de Bienestar Laboral no presenta ninguna falencia; sin embargo, el 62,7% identificó varios problemas del área, como por ejemplo falta de comunicación de los programas con un 30,5%, falta de flexibilización de los horarios de los programas con un 15,3%, un 8,5% de los encuestados considera que no abarca en la totalidad al grupo familiar, el 5% piensa que no hay control por parte del área en los programas, un 1,7% cree que la programación no logra mejorar el ambiente laboral y el 1,7% restante considera que la falta más proveedores para abarcar mayor cobertura.

Cuadro 31. ¿Qué recomendaciones le haría al área de Bienestar Laboral para mejorar sus programas?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Bienestar se encuentra bien organizado	17	28.8%
Nuevas formas para transmitir la información	14	23.7%
Programar actividades por almacén para poder tener en cuenta sus necesidades	10	16.9%
Desarrollar diferentes programas para la familia	6	10.2%
Mayor diversidad de cursos	5	8.5%
Mas integraciones con la familia	4	6.8%
Retroalimentación de los programas	3	5.1%
Total	59	100%

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

Figura 21. ¿Qué recomendaciones le haría al área de Bienestar Laboral para mejorar sus programas?



Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

El 28,8% de los encuestados no tenían ninguna recomendación para el área porque consideran que así como está se encuentra bien organizada; el 23,7% considera que se deben buscar nuevas formas de transmitir la información de los programas; un 16,9% cree que se deben programar actividades por almacén para poder tener en cuenta los horarios y las necesidades de cada dependencia; un 10,2% propone diferentes programas para la familia como clases y semilleros; el 8,5% de los encuestados opinan que debería haber mayor variedad de cursos; un 6,8% le gustaría que se realizaran más actividades para la integración de la familia; y un 5,1% considera que debería realizarse más retroalimentación en los programas y actividades.

3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.5.1 Contexto almacenes Carulla. Al evaluarse el contexto de estas dependencias se nota que su entorno es más cerrado, porque a diferencia de un almacén marca Éxito que puede tener más de 200 empleados, los Carullas en la ciudad de Cali cuentan como máximo con 62 empleados los cuales en su mayoría se conocen entre todos. Igualmente, en estas dependencias se observó que la comunicación es muy fluida y directa en todas las direcciones, incluyendo al gerente, que está muy en contacto con los empleados y pasa mucho tiempo en el piso de venta.

Antes de la fusión con Almacenes Éxito, Carulla presentaba mucha informalidad en sus procesos; además, en la ciudad de Cali sólo estaba el jefe de gestión humana que se hacía cargo de los temas más importantes relacionados con los empleados, donde Bienestar Laboral no era considerado algo relevante, lo que conllevó a que se ofreciera poca programación para los trabajadores.

Actualmente Carulla hace parte del Grupo Éxito y cuenta con los mismos beneficios y programas que ofrece la compañía a todos los almacenes de la ciudad. Al contar con un área de gestión humana en Cali se facilita la relación con los empleados; sin embargo, a nivel operacional por marca se manejan diferentes procesos, lo que reduce el contacto entre los diferentes almacenes de la compañía, y conlleva a que se forme un subgrupo cerrado correspondiente a los Carullas.

3.5.2 Implicaciones de los resultados obtenidos de la encuesta. Al analizar la ejecución real del año se observa que la participación de los Carullas está enfocada hacia los programas y actividades en los que se ofrece un espacio de integración familiar y recreación para los niños, como por ejemplo Bomberitos,

Jornada de Primera Infancia, Día de la familia, semilleros deportivos, entre otros.

Aunque por cobertura el segundo programa fue el torneo de bolos vale aclarar las condiciones en el que se desarrolló este torneo, el cual fue solicitado por los gerentes de los Carullas. Inicialmente se habían programado como fechas el 31 de mayo y el 7 de junio. Como a la primera fecha nadie se inscribió, Bienestar Laboral, en acuerdo con la gerencia de los almacenes y gestión humana, decidió no cancelar esta actividad, sino posponerla hasta el 7 y 14 de junio, pero con la condición que como mínimo por fecha se logrará un cupo de 50 personas. Por esta razón, los gerentes tuvieron que programar a los empleados para cada una de las fechas.

A nivel general los empleados de la marca Carulla conocen los programas que ofrece Bienestar Laboral, y todos ellos los reconocen como beneficios y espacios de integración y recreación para los empleados y sus familias; además, la mayoría de los encuestados han participado en las actividades que desarrolló el área durante lo que va del año, y más del 90% los califica como buenos y excelentes.

Igualmente, los empleados consideran que los programas son buenos porque cumplen sus expectativas que se basan en integración con la familia y compañeros en un espacio no laboral, donde pueden desarrollar su potencial de los diferentes ámbitos de su vida como la salud, la recreación y el deporte.

En cuanto a los trabajadores que creen que la programación ofrecida por el área es regular y que no cumple lo que promete, sienten que falta control, supervisión y orden en los programas, lo que conlleva a que en muchos casos se presenten dificultades que afectan el desarrollo normal de las actividades.

Cuando se evaluó el motivo de porqué un 11,9% de los empleados encuestados no han participado en ningún programa la mayoría (85,7%) afirmó

que se debía a falta de tiempo, ya que por su horario laboral se les hace muy difícil poder participar en las actividades y programas, y el resto respondió que no conoce muy bien los programas y su desarrollo durante el año. Muchos empleados no se dan cuenta cuándo se inician las inscripciones de la programación del área, lo cual ellos explican que se debe a que la comunicación entre el área de Bienestar Laboral y las dependencias de Carulla puede ser algunas veces confusa o no llegar a tiempo.

Sin embargo, durante el desarrollo de las encuestas se contactó a algunos empleados del área de servicio al cliente de los almacenes de Carulla, y ellos afirman que cuando se lanza un programa o una actividad de Bienestar ellos hacen toda la publicidad posible; por ejemplo, por las mañanas antes de la apertura del almacén, por sonido interno les informan a los empleados qué programas o actividades ofrece Bienestar Laboral, colocan los afiches que envía el área en las carteleras informativas y en las reuniones de grupo primario les recuerdan a los empleados que las inscripciones a los programas de Bienestar están abiertas. Ante este hecho se puede concluir que en realidad los empleados no se sienten atraídos por los programas. Vale añadir que muchos de los inscritos de estas dependencias se presentan después de la fecha límite establecida, solicitando hacer parte del programa porque algún otro compañero se lo recomendó.

Por otra parte, el 96,6% de los encuestados considera que los programas son acordes a sus necesidades siendo espacios deportivos y de salud a los que puede acceder con su familia y compañeros para divertirse y compartir. Aunque el área de Bienestar Laboral se ha enfocado principalmente en programas y actividades de índole deportiva que han tenido muy buena acogida entre los empleados, no llenan a cabalidad las diferentes necesidades de las personas que laboran en los almacenes Carulla. Esto se ve reflejado en su interés en diferentes cursos y charlas para formación y desarrollo personal como opciones de estudios avanzados, cursos de inglés o sistemas y programas artísticos y culturales; asimismo, también les interesa más integraciones con la familia para

los almacenes, pero de manera individual, es decir, realizar esta actividad para cada dependencia o por marca.

Cuando se aborda el tema sobre los medios de comunicación que utiliza el área, la mitad los considera normales o regulares, mientras que la otra mitad los califica como completos. Esta división se vio representada anteriormente en el desconocimiento que presentan algunos sobre la programación que ofrece el área. El medio de comunicación reconocido por más del 80% de los encuestados es la cartelera institucional donde se coloca no sólo la información de Bienestar Laboral, sino también las noticias más importantes de la compañía. En cuanto a la revista Aldetalle, en ella se publica principalmente información relacionada con los resultados o participación en los principales programas y actividades a nivel nacional. En referencia a Red Humana y su relación con Bienestar Laboral, el enfoque se da principalmente en el programa los Mejores de la Clase, ya que es en esta aplicación donde los empleados deben inscribirse y diligenciar los datos que les solicitan para poder hacer parte de este beneficio.

Aproximadamente la mitad de los encuestados considera que se deben utilizar otros medios de comunicación para difundir la información sobre los programas y actividades que ofrece Bienestar Laboral. Los medios utilizados son considerados como pocos dinámicos, fríos y muchas veces no llaman la atención de los empleados en los almacenes; a ellos les gustaría que la comunicación fuera más personal y directa, es decir, utilizar mensajes de texto al celular, a los correos no laborales, que realizaran toma de almacenes donde se hablara y escuchara a los empleados; además, consideran que se deben automatizar los procesos de inscripción ya que muchas veces que sea manual y manejado por una persona dificulta la participación en los programas y actividades, pues en algunas ocasiones los horarios de los empleados no coinciden con la persona que maneja la información y las inscripciones, entonces no tienen la oportunidad de aclarar dudas y hacer parte de la programación.

Aunque más del 37% de los encuestados considera que el área de Bienestar Laboral no presenta falencia, el 62,7% piensa lo contrario, con un 30% que identifica la falta de comunicación como su principal problema. Además, el 15,3% opina que la poca flexibilidad en los horarios de los programas y actividades dificulta la participación de todos, más del 8% le gustaría que la programación fuera más abierta al grupo familiar y un 5% piensa que no hay suficiente control y orden en los programas, lo que ha conllevado a que se presenten problemas que el área no ha podido solucionar, haciendo que los empleados pierdan la confianza. Por último, consideran que la programación no ha logrado mejorar el ambiente laboral entre los empleados y que además debía contar con mayor cantidad de proveedores para abarcar mayor área en la ciudad y lograr mayor cobertura.

En cuanto a recomendaciones, el 45,7% se centra en mejorar la comunicación con los empleados, ya sea para informar sobre la programación, identificar las necesidades de cada almacén o hacer retroalimentación y evaluar lo que se ha hecho y determinar puntos de mejora o cambios que se deban realizar; un 17% de los encuestados recomienda mayor énfasis en la familia, al 8,5% les gustaría mayor diversidad en la programación y más de un 28% considera que el área se encuentra bien.

A nivel general, se identifica que a los empleados de los Carullas les gustaría que tuvieran más atención en ellos, sienten que no están siendo lo suficientemente escuchados y les gustaría que los programas que les ofrezcan sean acordes a sus requerimientos, con una comunicación más activa y participativa.

3.5.3 Aspectos positivos del área. Al evaluar el área de Bienestar Laboral se identificó que el enfoque bajo el que trabaja 'Empleo Digno' abarca diferentes ámbitos para mejorar la calidad de vida de las personas, tanto a nivel laboral como personal, lo cual se muestra en los diferentes programas y actividades de índole deportiva, cultural y educativa. Asimismo, es un punto a resaltar que no

sólo tiene como público objetivo al empleado, sino también a su familia, centrándose en los niños y partiendo del contexto social del país en cuanto a las falencias que se pueden presentar en el desarrollo de la infancia. Esto se ve reflejado al preguntarse a los encuestados sobre la impresión que le generan los programas de Bienestar Laboral, con un 78% considerándolo como beneficios y espacios de integración para el empleado y su familia.

Según la teoría, una característica de los programas de beneficios sociales es que está dirigida a todos los empleados sin importar su cargo. En este tema, Bienestar Laboral del Grupo Éxito limita un poco la participación de las personas con contrato menor a tres meses en ciertos programas, pues la mayoría de esas contrataciones se deben a las altas demandas de personal que se presentan durante las diferentes temporadas de promociones en el año; además, con los contratos menores a tres meses y de practicantes no se les vincula con el Fondo de Empleados Presente. No obstante, las personas con contrato menor a 3 meses, empleados externos y practicantes tienen la posibilidad de participar en las actividades y celebraciones que son asumidas en su totalidad por la organización, como por ejemplo día de la familia, día de la madre, entre otras, lo cual se confronta con los resultados de la encuesta aplicada mostrando que sólo 7 de los 59 empleados no había participado en ningún programa. Además, un 47,5% de los encuestados asistió al día de la familia; también un 44,1% participo en el torneo de bolos, actividades dirigidas para empleados de todos los cargos sin importar su tipo de contrato.

Por otra parte, el diseño de los programas y actividades de Bienestar Laboral del Grupo Éxito se basan en el principio de rendimiento de la inversión, debido a que el objetivo del área es mejorar la calidad de vida de los empleados, generando un mejoramiento de su estado de ánimo y un aumento de productividad, reflejado en el cumplimiento de la misión organizacional: 'lograr que el cliente regrese'. Asimismo, se trabaja bajo el principio de responsabilidad mutua, presentándose actividades completamente a cargo del área, y programas donde el costo es compartido entre empleador y empleado.

Dentro de los aspectos positivos a resaltar del área, está el hecho de que los encuestados de los almacenes Carulla reconocen que los programas y actividades sí satisfacen las necesidades del personal. Asimismo, más del 60% de los encuestados consideran que los programas y actividades ofrecidos son excelentes, y aproximadamente un 34% los consideran como buenos. Por otro lado, el 98% de los empleados de Carulla que aplicaron la encuesta piensa que sí cumplen con las expectativas porque no sólo se centran en el empleado y en el medio de trabajo, sino que también pretenden afectar de manera positiva la familia de los colaboradores.

Además, con el programa 'Tiempo para ti' se le da la oportunidad al trabajador en los almacenes con contrato a término indefinido de disfrutar de medio día con goce de sueldo para compartir con su familia o atender asuntos personales, lo que demuestra que el área de Bienestar Laboral en el Grupo Éxito está interesada en ofrecerle a los empleados nuevas alternativas que faciliten la relación entre su vida laboral, personal y familiar. Igualmente, reconoce las diferencias del individuo; por eso la mayoría de sus programas y actividades son flexibles en cuanto a que el empleado decide en cuál participar.

Finalmente, aproximadamente un 37% considera que el área no presenta falencias, y casi un 29% de los encuestados piensan que Bienestar Laboral está bien organizada, lo que nos lleva a concluir que a nivel general, las personas que han participado en los programas y actividades tiene una buena imagen del área. Además, significa que los programas y actividades son planeados y realizados con cuidado y detalle.

3.5.4 Falencias identificadas. La principal falencia identificada en el área de Bienestar Laboral del Grupo Éxito a partir del estudio de la estructura del área y los resultados de la encuesta por los empleados de los almacenes Carulla, es la falta de conocimiento de la programación ofrecida, demostrado en el hecho de que sólo la mitad de los encuestados conoce las prestaciones y servicios que se ofrecen. Esto porque los medios de comunicación utilizados son muy

pasivos y no logran llamar la atención. También, el 50% los calificó como normales o incompletos. Además, en los almacenes no hay una persona asignada de manejar los temas de Bienestar Laboral, lo que dificulta el acceso no sólo para los empleados, sino también para el área misma a la información referente a los programas y actividades lanzadas.

Adicionalmente, el desconocimiento de los programas y actividades conlleva que algunas personas no participen en éstos, ya que no saben qué programas o actividades se están ofreciendo, de qué tratan, cuándo son las inscripciones, entre otras. Igualmente, la falta de comunicación, con un 30%, fue identificada como la principal falencia del área por los encuestados.

Por otra parte, un 15% de los encuestados consideran que a los programas les falta flexibilidad en los horarios, puesto que debido a sus turnos laborales o a la rotación muchos empleados no tienen siempre un horario fijo disponible, limitando su participación en éstos. Asimismo, que la programación no se ajuste a su horario laboral genera la sensación en los empleados que los programas y actividades no satisfacen sus necesidades y por lo tanto no se interesan en ellos.

Aunque Bienestar Laboral ofrece una serie de programas y actividades, los encuestados consideran que se debería ofrecer mayor variedad de cursos artísticos, culturales y educativos, pues consideran que la programación está muy enfocada en el deporte, especialmente en el fútbol. Igualmente, a partir de los resultados de la encuesta, se puede concluir que los empleados necesitan más prestaciones que faciliten su vida personal y mejoren su desarrollo profesional, como por ejemplo convenios con guarderías, facilidades para estudios avanzados y diferentes cursos como cocina, sistemas, inglés, entre otros.

Una falencia identificada por los encuestados es la falta de control y retroalimentación en los programas, sobre los cuales no realiza ningún tipo de

supervisión, y tampoco se hacen mediciones de opinión con los empleados sobre éstos, llevando muchas veces a que se presenten situaciones y al área no se entere de nada.

Además, también consideran que al igual que los convenios con los gimnasios, en los otros programas se deben manejar varios proveedores para ampliar la cobertura en la ciudad, debido a que muchas veces los empleados viven, o el almacén está, muy lejos del lugar donde se realiza la actividad. También se podrían manejar otros horarios para facilitar la participación a los trabajadores.

Finalmente, a nivel de planeación de programas y actividades se descubrió la falta de participación del sindicato y del personal en este proceso, lo que limita que la programación ofrecida sea acorde con las necesidades reales de los empleados.

3.5.5 Correspondencia entre la programación del área y las necesidades de los empleados de Carulla. Los beneficios y servicios sociales que ofrece Bienestar Laboral son de tipo espontáneo y principalmente de índole recreativa y asistencial. En cuanto a los que hace referencia a prestaciones de tipo económico como la beca Los Mejores de la Clase, Solución de Vivienda y Auxilios se hacen con apoyo del área de nómina o el Fondo de Empleados Presente, debido a que son cargadas en el pago del salario o ingresadas en la cuenta que manejan los empleados con el fondo. Adicionalmente, la organización cumple con las prestaciones legales, y se brinda a los empleados una tarjeta de descuento del 10% para compras en los almacenes. En las dependencias grandes se ofrece la opción de restaurante a bajo precio, y en los pequeños (como los Carullas) cuenta con cafetines con nevera, horno microondas, cafeteras y un reducido comedor.

Si nos basamos en Max-Neef, Elizondo y Hopenhayn, el plan de prestaciones que ofrece Bienestar Laboral y el Grupo Éxito se centra principalmente en satisfacer las necesidades de seguridad, participación, ocio y afecto, ofreciendo

programas y actividades con características de satisfactores exógenos y singulares.

Al confrontar las prestaciones del área con los dos principales autores de las teorías de necesidades, identificamos que bajo el marco de Herzberg la programación del área corresponde sólo a los factores higiénicos, es decir, que no motivan al empleado, pero evitan que éste se sienta insatisfecho.

Contrariamente, al referirse a Maslow, cuando se habla de las prestaciones legales y espacios para el empleado como cafetín, se relacionan con la necesidad básica de seguridad, mientras que los programas y actividades recreativas y de asistencia o servicio para el empleado se vinculan con las necesidades sociales, de estima y autorrealización, ya que incentivan al personal a compartir con otras personas, a que tenga confianza en sí misma y a superarse en diferentes ámbitos de su vida, principalmente a nivel deportivo .

Pese a que más del 95% de los encuestados consideren que la programación sí satisface sus necesidades, cuando se evaluó sobre otros programas, un 20,4% están interesados en programas educativos como inglés, sistemas, formación técnica o tecnológica, a otro 20,4% les gustaría diferentes cursos relacionados con sus intereses personales como programas culturales, de belleza, cocina y panadería; es decir, que sienten que los servicios del área son insuficientes para satisfacer su necesidad de autorrealización por medio de la educación. En consecuencia, los empleados de Carulla buscan desarrollarse personal y profesionalmente por medio de diferentes cursos o talleres que les permitan hacer uso pleno de sus talentos.

Según Vroom, uno de los factores que determinan la motivación son los objetivos individuales, los cuales varían de persona a persona y se ven influidos por la percepción que se tiene del medio. A partir de esto se puede decir que aunque el énfasis en programas y actividades deportivas y recreativas satisface para un grupo de empleados las necesidades de poder,

afiliación y logro de las que habla McClelland, y no abarca la totalidad de la población objeto de estudio.

A modo de conclusión, se puede decir que la programación que ofrece Bienestar Laboral en Cali está muy limitada a la recreación y al deporte, lo que conlleva a que sólo se satisfagan ciertas necesidades o las de un grupo, pero no llega a un trasfondo más importante para el desarrollo personal, profesional y educativo de los empleados, pues si bien no hay una interacción con ellos, no hay un conocimiento total de las necesidades reales del personal.

3.6 PROPUESTAS DE MEJORA

A nivel general se identificaron cuatro principales problemas que afectan la percepción de la programación de Bienestar Laboral de los empleados de los almacenes Carulla en la ciudad de Cali:

- El énfasis deportivo y recreativo de las actividades y programas que ofrece Bienestar Laboral no satisface la totalidad de la población objeto de estudio.
- La insuficiente comunicación entre los almacenes Carulla y el área conlleva al desconocimiento de la programación ofrecida.
- No hay participación del personal ni del sindicato en la planeación y diseño de prestaciones, lo que puede ocasionar que la programación no satisfaga las necesidades reales.
- La falta de control y retroalimentación en los programas y actividades genera desinterés en los empleados.

Para hacerle contraparte a estas falencias se propone:

1. Partiendo del hecho de que en los almacenes Carulla no hay una auxiliar de gestión humana que sea el enlace entre Bienestar Laboral y las

dependencias, es deber entonces del área no solamente conformarse con llamar a los almacenes, sino realizar visitas con apoyo de los gerentes y jefes de gestión humana para presentar los diferentes beneficios con los que cuenta el empleado. Adicionalmente, durante la estancia en la dependencia se pueden realizar encuestas o tomas de opinión sobre qué nuevos programas les gustaría que se lanzaran.

2. Con las dependencias se pueden organizar reuniones donde asista un representante del personal de cada almacén y exponga los diferentes programas o actividades que les gustaría que se realizaran (se debe aclarar que es posible que no se puedan llevar a cabo todas las propuestas porque primero se debe analizar su viabilidad), qué programas han presentado dificultades y cuáles creen que deberían cancelarse o buscar un nuevo lugar, proveedor u horario.
3. Cuando se lance un nuevo programa, se realice alguna actividad especial o se renueven los ciclos de la programación actual, se debe realizar una fuerte campaña publicitaria, iniciando con creación de expectativa y haciendo uso de todos los medios posibles de comunicación para presentar el programa; por ejemplo: correos corporativos y personales, charlas informativas, perifoneo interno, redes sociales, cartillas informativas, Red Humana, cartelera institucional, mensajes a celular y toma de almacenes.
4. Al iniciarse un programa se recomienda crear un plan de control y retroalimentación, el cual consiste en la primera clase con los inscritos (en el caso de ser un programa para niños, con sus padres), establecer qué se espera del curso o taller, las normas tanto como para el proveedor como para los participantes y un plan de emergencia para saber qué hacer en el caso que se presente una situación fuera de control. Después, cada mes se revisará si se han cumplido los objetivos y metas establecidas o si lo que se hace está enfocado hacia el logro de éstos. También se tendrá en cuenta si se ha presentado algún inconveniente o situación de riesgo, y al finalizar el ciclo se evaluará si se cumplieron los objetivos, qué se debe mejorar, qué cambios se deben hacer o si se debe cancelar el programa porque genera solo gastos y ningún efecto positivo sobre los empleados.

A partir de los resultados de la encuesta, al abordarse el tema sobre qué otros programas debería ofrecer Bienestar Laboral, se identificó el interés de los empleados por opciones de estudio avanzado como carreras técnicas; cursos complementarios como estética, panadería, entre otros; charlas para su desarrollo personal; programas artísticos, culturales y de salud dirigido para toda la familia; y actividades de integración en los almacenes y guarderías. Se sugiere evaluar la viabilidad de estas diferentes opciones, y:

- Buscar convenios con el SENA, cajas de compensación familiar o instituciones de educación acreditadas para ofrecer a los empleados prestaciones de tipo educativo como programas técnicos o cursos específicos en temas complementarios para vida laboral.
- Por medio de las cajas de compensación, casa de la cultura, centros de enseñanza artística o profesores privados, desarrollar programas para el empleado y su familia enfocados en el arte, música y teatro.
- Realizar jornadas de salud para empleados y su familia para poder identificar situaciones de riesgo generales que están afectando o que sean las más probables de afectar la población, y con apoyo del área de salud ocupacional, las EPS, ARP, y cajas de compensación llevar a cabo programas de salud para atender los problemas y aprender a evitar las situaciones que pueden afectar la calidad de vida del trabajador y su grupo familiar.
- Hacer diferentes actividades de integración y de compartir en los almacenes Carulla como por ejemplo: aerorumbas, torneos de sapo y tenis de mesa, entre otros.
- Reconociendo la situación actual de la sociedad, donde es común que en la familia ambos padres trabajen, muchos de éstos ven afectada su productividad por el hecho de no tener quién cuide a los niños. Es por eso que se le recomienda a Bienestar Laboral, con apoyo de las cajas de compensación y Bienestar Familiar, ofrecerle a los empleados un convenio con guarderías ubicadas en diferentes zonas de la ciudad.

Adicional a lo anterior, un hecho relevante y objetivo de mejora del área debe ser buscar la manera de integrar a los empleados de Carulla con el personal de los otros almacenes, es decir, lograr que se vean como parte del Grupo Éxito y no un subgrupo aparte, y por lo tanto mejorar el ambiente de los trabajadores en la organización. Ante esto, se aconseja desarrollar diferentes torneos (no solo de fútbol) inter-almacenes; cuando se realicen actividades como día de la familia incentivar que los equipos sean constituidos por personal de diferentes marcas; y actividades que anteriormente sólo se hacían por dependencia, tratar de organizar espacios donde interactúen empleados de los diferentes almacenes.

Por otra parte, una falencia identificada por los encuestados es la poca flexibilidad de los horarios y falta de cobertura en la ciudad. Ante este hecho se recomienda acordar con el proveedor el manejo de diferentes horarios, porque normalmente se manejan grupos específicos para el convenio con el Éxito, pero si se presenta el caso de empleados que no puedan asistir en los horarios establecidos, manejar la posibilidad de que hagan parte de otro grupo, manteniendo aun los beneficios que ofrece Bienestar Laboral. Adicionalmente, ante la falta de cobertura en la ciudad, se propone buscar nuevos proveedores para ofrecer diferentes lugares para los empleados, a los cuales les sea más fácil llegar.

La percepción general que tienen los empleados de los almacenes Carulla Cali de la programación de Bienestar Laboral es que son beneficios y espacios de integración y salud para el personal y su familia; sin embargo, esta buena imagen no se ve representada en la participación debido a las limitaciones de comunicación e información entre el área y la dependencia lo que no solamente conlleva al desconocimiento de los programas y actividades por parte de los trabajadores, sino que también restringe la identificación de necesidades reales de los empleados. Por lo tanto, el énfasis de mejora de Bienestar Laboral del Grupo Éxito debe consistir en renovar los medios de comunicación con los Carullas, lo que mejorara la relación entre el área y estas dependencias, la

participación en la programación, ayudaran a determinar programas acordes a los requerimientos de los almacenes y fomentara el control y retroalimentación de las actividades.

Por último, se recomienda que la comunicación sea más fuerte y dinámica, que llame la atención del empleado, que sienta que va dirigida para él, que lo estimule a participar y que lo haga sentirse escuchado y que es parte de la organización.

Cuadro 32. Propuestas de mejora para el área de Bienestar Laboral del Grupo Éxito.

Falencia a contrarrestar	Actividad	Desarrollo	A quien va dirigida	Responsables	Tiempo	Lugar	Requerimientos	Costo
Insuficiente comunicación entre los Carullas y el área.	Campaña publicitaria sobre la programación.	Hacer uso de todos los medios de comunicación posibles para dar a conocer los nuevos programas o inicio de nuevos ciclos que ofrece el área. Se puede hacer uso de correos electrónicos, redes sociales, red corporativa, cartelera institucional y cartillas informativas.	Empleados de los almacenes.	Bienestar Laboral con apoyo del área de comunicaciones.	Depende del tiempo de inscripción de cada programa o actividad. En el caso de perifoneo interno solo se puede realizar antes de apertura o al cierre del almacén (cuando no haya clientes).	Almacenes	Afiches y papelería. Lo correspondiente a correos electrónicos, rede corporativa y sociales es manejado por el área de comunicaciones.	La papelería si se saca con el proveedor autorizado o en la maquina fotocopidora del almacén o la sede administrativa, el área no asume el costo.
	Toma de almacenes, encuestas y tomas de opinión.	La actividad consiste en visitar los almacenes y hacer una presentación del área y los programas, responder dudas sobre estos, además realizar encuestas o tomas de opinión para identificar que piensan los empleados.	Empleados que se encuentren laborando en el almacén durante la visita.	Bienestar Laboral, con apoyo del gerente del almacén y la jefe de gestión humana.	Tiempo mínimo: 1 hora. La actividad se puede realizar antes de abrir el almacén o en un horario donde normalmente haya pocos clientes	Cafetín o bodega	Refrigerios y papelería.	Transporte: \$3.200 por persona del área. Refrigerios: Se pueden manejar snacks pequeños que no pasen de \$1.000 cada uno. La papelería si se saca con el proveedor autorizado o en la maquina fotocopidora del almacén o la sede administrativa, el área no asume el costo.

Cuadro 32 (Continuación)

Falencia a contrarrestar	Actividad	Desarrollo	A quien va dirigida	Responsables	Tiempo	Lugar	Requerimientos	Costo
No hay participación del personal en la planeación y diseño de las prestaciones.	Reuniones participativas.	Programar una reunión mínimo dos veces al año, donde asista un representante de cada almacén y exponga sugerencias y opiniones sobre la programación ofrecida y propuestas para nuevos programas.	Empleados de los almacenes (esta propuesta no solo va dirigida a los Carullas, también se puede aplicar para las otras marcas).	Bienestar Laboral, con apoyo de la jefe de gestión humana.	Tiempo mínimo: 1 hora.	Sala grande de la sede administrativa	Refrigerios y papelería.	Refrigerios: Se puede acordar con la cafetería un menú sencillo que no pase de \$2.500 cada uno. La papelería si se saca con el proveedor autorizado o en la maquina fotocopidora del almacén o la sede administrativa, el área no asume el costo.
Falta de control y retroalimentación en los programas y actividades.	Planes de control y retroalimentación.	Al iniciar un programa o actividad establecer objetivos, normas y planes de emergencia. Si es un programa cíclico, mensualmente se estará evaluando su desarrollo y al finalizar se revisara si se cumplieron los objetivos o sino fue lo esperado.	Proveedor e inscritos (en el caso de que sea un programa para niños, los padres deberán representarlo).	Bienestar Laboral, proveedor e inscritos (el proveedor debe tratar de que se cumplan los objetivos y el área y los inscritos revisan si se cumplen o no).	Depende de la duración del programa o actividad. Normalmente se organizan una clase semanal de dos horas.	Donde se realiza la actividad o programa.	No aplica.	El transporte depende de cómo sea la actividad o programa, pero en el caso de los programas cíclicos a la persona del área se le dará \$3.200 para realizar cada visita.

Cuadro 32 (Continuación)

Falencia a contrarrestar	Actividad	Desarrollo	A quien va dirigida	Responsables	Tiempo	Lugar	Requerimientos	Costo
Énfasis deportivo y recreativo de la programación del área no satisface las diferentes necesidades de la población.	Programas educativos complementarios a la vida laboral.	Convenios con el SENA, cajas de compensación o instituciones de educación acreditadas para ofrecer cursos educativos.	Empleados con contrato indefinido o fijo mayor a 3 meses.	Bienestar Laboral, proveedor y puede hacer parte del programa el área de Formación & Desarrollo.	Depende de la duración del programa o actividad. Normalmente se organizan una clase semanal de dos horas.	Institución	Salón	A partir del valor acordado con la institución, el costo será asumido una parte por la empresa y otra por el empleado, el cual será estipulado según rango salarial.
	Programas artísticos y musicales.	Convenios con las cajas de compensación, casas de la cultura, centros de enseñanza artística o profesores privados para ofrecer programas de arte, música o teatro.	Empleados con contrato indefinido o fijo mayor a 3 meses, y sus hijos. En el caso de que no tenga hijos puede inscribir a un hermano/a, o sobrino/a o al cónyuge.	Bienestar Laboral, el proveedor.	Depende de la duración del programa o actividad. Normalmente se organizan una clase semanal de dos horas.	Institución	Salón	A partir del valor acordado con la institución, el costo será asumido una parte por la empresa y otra por el empleado, el cual será estipulado según rango salarial.

Cuadro 32 (Continuación)

Falencia a contrarrestar	Actividad	Desarrollo	A quien va dirigida	Responsables	Tiempo	Lugar	Requerimientos	Costo
Énfasis deportivo y recreativo de la programación del área no satisface las diferentes necesidades de la población.	Jornadas y programas de salud	Convenios con las EPS, ARP y cajas de compensación familiar realizar jornadas para detectar las situaciones de riesgo de los empleados y programas para dar respuesta a estas situaciones o aprender cómo prevenirlas.	Empleados con contrato indefinido o fijo mayor a 3 meses, y sus hijos. En el caso de que no tenga hijos puede inscribir a un hermano/a, o sobrino/a o al cónyuge.	Bienestar Laboral junto con el proveedor y el apoyo del área de Salud Ocupacional.	Las jornadas pueden variar entre medio día o todo el día. Los programas dependen de lo que se estipule con el proveedor. Normalmente se organizan una clase semanal de dos horas.	Acordado con el proveedor.	Para la jornada, si el lugar no está ubicado en la ciudad, se requiere transporte. Además refrigerios. Para los programas se requiere un salón y si el proveedor hace algún requerimiento especial.	Para las jornadas se incurre en el costo del lugar y los refrigerios. En el caso de los programas a partir del valor acordado con el proveedor, una parte del costo la asume el empleado y otra la empresa, el cual será estipulado según rango salarial.
	Guarderías	Convenios con guarderías, cajas de compensación o Bienestar familiar, para ofrecer un espacio seguro para los hijos de los empleados.	Hijos de empleados con contrato a término indefinido o fijo mayor a tres meses.	Bienestar Laboral y el proveedor.	Se pueden manejar dos tipos: Media día o jornada completa.	Institución.	No aplica.	Se manejarán dos valores el de media día y el de jornada completa, una parte del costo la asumirá el empleado y otra la empresa, el cual será estipulado según rango salarial.

Cuadro 32 (Continuación)

Falencia a contrarrestar	Actividad	Desarrollo	A quien va dirigida	Responsables	Tiempo	Lugar	Requerimientos	Costo
Integración	Integración dentro y entre almacenes.	Realizar diferentes actividades de integración dentro almacenes Carulla y con otros almacenes, como por ejemplo, torneos de sapo, aerorumbas, tenis de mesa, karaoke, torneos de bolos, etc.	Empleados que laboran en el almacén (pueden participar empleados externos).	Bienestar Laboral, gerentes y el proveedor.	Se pueden realizar antes de apertura o al cierre del almacén.	Torneo de sapo, tenis de mesa, karaoke o aerorumba se realizan en el cafetín o bodega del almacén. El torneo de bolos se realiza en las instalaciones del proveedor.	Para torneo de sapo, el área se encargara de enviar el cajón y la premiación correspondiente. Para tenis de mesa, el área se encargara de enviar la mesa y la premiación correspondiente. Para karaoke el proveedor llevara el equipo de audio necesario. Para aerorumbas el proveedor lleva el equipo necesario, en algunas ocasiones se utiliza el sonido interno. Para el torneo de bolos se acuerda con el proveedor refrigerios para los participantes.	La premiación para los torneos (sapo y tenis de mesa) de este tipo normalmente se utiliza medallas para el primer y segundo puesto. Karaoke y aerorumba el valor manejado con los proveedores entre \$20.000 y \$30.0000. Para el torneo de bolos por cada asistente se le pagan dos líneas y el refrigerio (valor para refrigerio: \$3.500), el costo total depende del número de personas que asistan.

Cuadro 32 (Continuación)

Falencia a contrarrestar	Actividad	Desarrollo	A quien va dirigida	Responsables	Tiempo	Lugar	Requerimientos	Costo
Flexibilidad y cobertura	Horario flexible	Tanto al desarrollar nuevos programas o sobre los ya existentes, acordar con el proveedor horarios flexibles o variedad de horas para los empleados que desean hacer parte del convenio.	Empleados y sus familiares inscritos a programas del área.	Bienestar Laboral y el proveedor.	Depende de la duración del programa o actividad. Normalmente se organizan una clase semanal de dos horas.	Acordado con el proveedor.	No aplica.	La opción de horario flexible o variedad de hora, no presenta un costo adicional ni para el empleado ni la empresa sobre el valor acordado para el programa.
	Cobertura en la ciudad	Tanto al desarrollar nuevos programas o sobre los ya existentes, buscar nuevos proveedores para ampliar la cobertura en la ciudad.	Empleados y sus familiares inscritos a programas del área.	Bienestar Laboral y el proveedor.	Lograr coordinar el mismo ciclo para todas las opciones.	Acordado con el proveedor.	Los nuevos proveedores deben cumplir los requerimientos legales que exige el Grupo Éxito.	Para un mismo programa así se manejen diferentes proveedores, se debe tratar de acordar el mismo valor para todos.

Fuente: Adriana Maria Morales Grajales

4. CONCLUSIONES

El estudio de percepción de los programas de Bienestar Laboral del Grupo Éxito, realizado a los empleados de los almacenes Carulla durante el periodo 2012, permitió concluir que:

- Los empleados de Carulla Cali consideran que los programas de Bienestar Laboral son beneficios y espacios de integración para hacer sentir bien al empleado y su familia.
- La percepción de los empleados de Carulla Cali sobre la programación que ofrece Bienestar Laboral en general es buena; su baja participación se debe principalmente a problemas de comunicación.
- Bienestar Laboral del Grupo Éxito es un proceso dentro del área de Recursos humanos y tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de los empleados bajo el principio de 'Empleo Digno'.
- Durante el 2012, Bienestar Laboral ofreció programas y actividades bajo diferentes fuentes de trabajo:
 - Actividad física, como convenio con gimnasio, taller de natación, tenis y fútbol para adultos y niños, estimulación temprana y torneo de microfútbol.
 - Recreación, que incluye karaoke, día de la familia, bomberitos y festival de la cometa.
 - Formación y desarrollo, relacionado con la beca de los Mejores de la Clase.
 - Acompañamiento familiar, con la charla prejubilados.
 - Salud, bajo el concepto de jornada de primera infancia.
 - Arte y cultura con las clases de baile para niños y adultos.

- Por otra parte, en el 2012 se lanzó el programa Tiempo para ti, que es un beneficio tipo salario emocional.
- La participación a nivel general de los empleados de Carulla en la programación del área de Bienestar Laboral fue de un 11,7%; alcanzando mayor cobertura en los programas Bomberitos, torneo de bolos, charla prejubilados, jornada de primera infancia, clases de baile para adultos, tiempo para ti y día de la familia.
- Las principales falencias que presenta Bienestar Laboral en los almacenes Carulla Cali radican en:
 - Limitada comunicación entre el área y las dependencias, lo que genera desconocimiento de la programación.
 - Falta flexibilidad de los horarios y poca cobertura en la ciudad, lo que limita la participación de los empleados.
 - Falta de supervisión y retroalimentación de los programas y actividades por parte de Bienestar Laboral, llevando a que se presenten situaciones fuera de control y el área no tome acciones correctivas a tiempo.
 - La programación ofrecida está concentrada en el deporte y la recreación dejando a un lado los otros ámbitos importantes para el desarrollo y la calidad de vida de los empleados, los cuales solicitan mayor variedad de programas.
 - En el proceso de planeación y diseño de beneficios y prestaciones no participa el personal, lo que puede generar que la programación no sea acorde con las necesidades reales.
- Alrededor del 95% consideran que las prestaciones y servicios que ofrece Bienestar Laboral sí satisfacen sus necesidades; no obstante, el énfasis en el deporte y la recreación restringe la satisfacción de sus deseos de auto superación, desarrollo personal y profesional.

- Bienestar Laboral debe enfocarse en mejorar la comunicación con los almacenes Carulla, ya que esto permitirá a los empleados conocer los programas y actividades. Igualmente, facilitara la participación de ellos en relación con la planeación de programas a ofrecer y mejorará el control y la retroalimentación de la programación.
- Por último, el presente trabajo le permitió a la autora complementar su formación académica y profesional, a partir de la interacción con el entorno laboral, confrontándolo con las bases teóricas adquiridas durante la carrera universitaria.

5. RECOMENDACIONES

- Considerando que en los almacenes Carulla no hay una auxiliar de gestión humana y hasta ahora la falta de comunicación ha sido el principal problema que ha afectado la participación de los programas de Bienestar Laboral, el área debe buscar formas para llegar a los empleados de esas dependencias.
- Para dar a conocer el área y la programación y motivar a los empleados a que participen, Bienestar Laboral debe realizar visitas que impacten a los almacenes en donde se realizarán diferentes actividades de comunicación dinámica, participación y opinión, que no sólo tienen como objetivo ampliar el conocimiento sobre los programas, sino que también generan interés en los empleados, haciéndolos sentir que sus ideas son tenidas en cuenta y que hay control en la prestaciones y servicios ofrecidos.
- Asimismo, se puede acordar con los gerentes y la jefe de gestión humana reuniones donde asista un representante del personal de cada almacén y exprese sus dudas, quejas o recomendaciones.
- Cuando se lance un nuevo programa o se abran inscripciones para renovar un ciclo se recomienda hacer mucha publicidad a través de diferentes medios de comunicación que llamen la atención de los empleados y los motiven a participar.
- Además, se recomienda desarrollar planes de control y retroalimentación en los programas, en el cual se establezcan objetivos, normas y planes de emergencia, los cuales se revisarán mensualmente durante el ciclo del convenio.

- Si es posible, Bienestar Laboral debe acordar con el proveedor diferentes horarios y grupos para poder ofrecerle a los empleados diferentes opciones de las cuales sí pueda hacer parte y no se vea limitado por su jornada laboral.
- Para ampliar la cobertura en la ciudad, Bienestar Laboral debe tratar de manejar varios proveedores del mismo servicio para facilitarle a los empleados el acceso a los lugares para que puedan participar.
- A partir de los resultados de la encuesta aplicada, Bienestar Laboral debe evaluar la viabilidad de estos proyectos y, si es posible, desarrollar convenios con diferentes instituciones públicas o privadas para ofrecer nuevos programas enfocados en el desarrollo educativo de los empleados.
- Las propuestas planteadas pueden ser aplicadas no solo a los Carullas de Cali, sino también a los almacenes de las otras marcas que hacen parte de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

BOHLANDER, George, SHERMAN, Arthur W. y SNELL, Scott. Administración de recursos humanos. México: International Thomson Editores, 1999. 675 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw Hill Interamericana, 2011. 421p.

-----, Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill Interamericana, 1983. 578 p.

-----, Gestión del talento humano. México: McGraw Hill Interamericana, 2009. 586 p.

Código de buen gobierno – Almacenes Éxito S. A.

DAVIS, Keith y WERTHER, William B. Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw-Hill Interamericana, 2000. 582 p.

Decreto 1567 de 1998.

DESSLER, Gary. Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación, 2009. 832 p.

DESSLER, Gary. Administración de personal. México: Prentice Hall, 1991. 812 p.

ELIZALDE, Antonio, HOPENHAYN, Martín y MAX-NEEF, Manfred. Desarrollo a escala humana. Opciones para el futuro. Madrid: Biblioteca CF+S, 2010. 56 p.

Estatutos – Almacenes Éxito S. A.

Estatutos Presente – Fondo de empleados Grupo Éxito.

GARCÍA SOLARTE, Mónica, GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán y MURILLO VARGAS, Guillermo. Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle, 2010. 216 p.

Ley 100 de 1993.

MÉDA, Dominique. El trabajo. Un valor en peligro de extinción. España: Editorial Gedisa, 1998. 278 p.

MONDY, R. Wayne. Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación, 2010. 491 p.

NAMAKFOROOSH, Mohammad Naghi. Metodología de la investigación. México: Limusa, 2005. 528 p.

Presentación Inducción y Formación Corporativa – Almacenes Éxito S. A.

Presentación Portafolio de Beneficios Extralegales – Almacenes Éxito S. A.

TRESPALACIOS, Juan A., VÁSQUEZ, Rodolfo, BELLO, Laurentino. Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing. España: Thomson, 2005. 353 p.

VIGOYA VALENCIA, Angélica. Bienestar Social Laboral Una Nueva Propuesta. Colombia, Departamento administrativo de la función pública, 2002. 124 p.

www.grupoexito.com.co

www.portafolio.co/economia/el-bienestar-laboral-ayuda-retener-y-atraer-talento

ANEXOS

ANEXO A. Modelo de encuesta

Evaluación de percepción de los programas de Bienestar Laboral Encuesta corporativa empleados Carulla Cali

Dependencia:_____ Cargo:_____ Genero____ No____
Edad:_____ Estado civil:_____ Tiene hijos:_____

1. ¿Qué grado de conocimiento tiene sobre los programas de Bienestar Laboral?
 - a) Muy poco
 - b) Poco
 - c) Regular
 - d) Bueno
 - e) Excelente

2. Cuando le hablan sobre los programas de Bienestar Laboral, ¿qué impresión le generan?
 - a) Beneficios para el empleado y su familia
 - b) Espacios de integración para el empleado y su familia
 - c) Actividades para la salud y para hacer sentir bien a los empleados
 - d) Otra ¿Cuál?

3. De los programas ofrecidos en este año ¿de cuál de ellos ha hecho parte?
(Puede seleccionar más de una respuesta).

- a) Convenio Gimnasio
- b) Semilleros deportivos (Tenis de campo, Natación, Fútbol y Patinaje)
- c) Programa estimulación temprana
- d) Convenio clases de baile
- e) Crédito Mi casa
- f) Tiempo para ti
- g) Bomberitos
- h) Día de la familia
- i) Jornada de Primera Infancia
- j) Festival de la cometa
- k) Torneo de microfútbol
- l) Torneo de bolos
- m) Karaoke
- n) Charla Prejubilados
- o) No he participado en ninguno (pase a la pregunta 6)

4. ¿Cómo calificaría los programas de los que ha hecho parte?

- a) Muy malos
- b) Malos
- c) Regulares
- d) Buenos
- e) Excelentes

5. ¿Los programas en los que ha participado cumplieron sus expectativas?
Explique por qué.

- a) Si
- b) No

Continúe con la pregunta 7

6. ¿Por qué no le llama la atención los programas de Bienestar Laboral?

- a) Por falta de tiempo
- b) Porque no me agradan los programas ofrecidos
- c) Porque anteriormente he participado en ellos y no han cumplido mis expectativas
- d) Otra ¿Cuál?

7. ¿Considera que los programas ofrecidos son acordes a sus necesidades?

Explique por qué.

- a) Si
- b) No

8. Partiendo de sus necesidades ¿Qué programas cree que debería ofrecer Bienestar Laboral?

9. ¿Cómo califica los medios de comunicación utilizados por Bienestar Laboral para presentar sus programas?

- a) Muy incompleto
- b) Incompleto
- c) Normal
- d) Completo

e) Muy Completo

10. ¿Por qué medios de comunicación interna le llega la información sobre Bienestar Laboral?

- a) Infox
- b) Cartelera Institucional
- c) Red Humana
- d) Revista al detalle
- e) Correo Institucional
- f) Agenda de grupos primarios
- g) Otro ¿cuál?

11. ¿Cree que se deban utilizar otros medios de comunicación para dar a conocer los programas de Bienestar?

- a) Si ¿cuáles?
- b) No

12. ¿Cuál cree que es la principal falencia de los programas de Bienestar Laboral?

13. ¿Qué recomendaciones le haría al área de Bienestar de Laboral para mejorar sus programas?
