

PROPUESTA DE PROGRAMA DE BIENESTAR PARA LOS JEFES DE ÁREA DE LA OPERACIÓN  
DE CENCOSUD COLOMBIA S.A. PARA LAS TIENDAS METRO.

CHRISTY LILIAN MULFORD ROZO

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD CIENCIAS HUMANAS  
MAESTRIA EN GESTION SOCIAL EMPRESARIAL  
BOGOTÁ D.C.

2018

PROPUESTA DE PROGRAMA DE BIENESTAR PARA LOS JEFES DE ÁREA DE LA  
OPERACIÓN EN TIENDAS METRO

CHRISTY LILIAN MULFORD ROZO

TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD CIENCIAS HUMANAS  
MAESTRIA EN GESTION SOCIAL EMPRESARIAL  
BOGOTÁ D.C.

2018

Este trabajo está dedicado a Dios y a mi familia encabezado por mis padres quienes me apoyaron y me empujaron a realizar esta maestría quienes se han preocupado para que salga adelante con mi proyecto de vida. También se lo dedico a mi esposito a quien amo con toda mi alma y estuvo hay recogíendome en las noches cuando salía de estudiar, a mi hija preciosa con la que sacrificamos tiempo y a mi bebe quien me acompaño durante nueve meses a clase.

Gracias a Lau, Aní y Ceci por esta amistad que inicio en esta maestría.

## Contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. CAPITULO I: GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>2</b>
2.1. TEMA.....	2
2.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
2.3. MARCO INSTITUCIONAL.....	5
2.3.1. <i>Razón Social</i> .....	5
2.3.2. <i>Ubicación</i> .....	5
2.3.3. <i>Tipo de empresa</i> .....	5
2.3.4. <i>Reseña histórica</i> .....	6
2.3.5. <i>Visión</i> .....	7
2.3.6. <i>Valores corporativos</i> .....	7
2.4. OBJETIVOS.....	8
2.4.1. <i>Objetivo General</i> .....	8
2.4.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	8
2.5. JUSTIFICACIÓN.....	9
2.6. ALCANCE Y LIMITACIÓN.....	10
<b>3. CAPITULO II: BIENESTAR LABORAL PARA RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>11</b>
3.1. RELACIONES HUMANAS.....	11
3.2. TEORÍAS DE BIENESTAR.....	13
3.2.1. <i>Bienestar económico</i> .....	15
3.2.2. <i>Bienestar Social</i> .....	17

3.2.3.	<i>Bienestar emocional y espiritual</i> .....	17
3.2.4.	<i>Bienestar Laboral</i> .....	18
3.3.	TEORÍA DE CALIDAD DE VIDA.....	21
3.3.1.	<i>Calidad de vida económica</i> .....	22
3.3.2.	<i>Calidad de vida ambiental</i> .....	22
3.4.	TEORÍA DE MOTIVACIÓN.....	23
3.4.1.	<i>Teoría de las necesidades según McClelland</i> .....	23
3.4.2.	<i>Teoría jerarquizada por Maslow (1954)</i> .....	24
3.4.3.	<i>Teoría bifactorial por Herzberg</i> .....	25
3.4.4.	<i>Teoría de la equidad por Adams</i> .....	27
3.4.5.	<i>Teoría de la expectativa</i> .....	28
<b>4.</b>	<b>CAPITULO III: PERSPECTIVA METODOLÓGICA</b> .....	<b>30</b>
4.1.	METODOLOGÍA.....	30
4.2.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	31
4.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
4.4.	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS DE INVESTIGACIÓN.....	35
<b>5.</b>	<b>CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA ENCUESTA</b> .....	<b>36</b>
5.1.	DESARROLLO Y CAPACITACIÓN.....	36
5.2.	PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE BIENESTAR.....	40
5.3.	INCENTIVOS.....	44
5.4.	RECONOCIMIENTO.....	47
5.5.	PARTICIPACIÓN Y TOMA DE DECISIONES.....	49
5.6.	COMUNICACIÓN.....	51

5.7.	SEGURIDAD Y SALUD .....	53
<b>6.</b>	<b>CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS .....</b>	<b>57</b>
6.1.	DESARROLLO Y CAPACITACIÓN: .....	57
6.2.	PARTICIPACIÓN EN LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR: .....	57
6.3.	RECONOCIMIENTO E INCENTIVOS .....	58
6.4.	PARTICIPACIÓN Y TOMA DE DECISIONES: .....	58
6.5.	SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO .....	59
<b>7.</b>	<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN .....</b>	<b>60</b>
<b>8.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>67</b>
<b>9.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>70</b>

## Índice de Figuras

<i>Figura 1:</i> Diagnósticos sobre requerimientos .....	36
<i>Figura 2:</i> Habilidades y conocimientos .....	37
<b>Figura 3: Inducción y capacitación</b> .....	38
<b>Figura 4: Contribución de inducción y capacitación</b> .....	39
<i>Figura 5:</i> Necesidades de capacitación.....	40
<i>Figura 6:</i> Programas de bienestar .....	40
<b>Figura 7: Cumplimiento del programa de bienestar</b> .....	41
<b>Figura 8: Planes recreativos y culturales</b> .....	41
<b>Figura 9: Integración entre familia y compañía</b> .....	42
<b>Figura 10: Actividades de bienestar</b> .....	43
<b>Figura 11: Adecuación de actividades y programas de bienestar</b> .....	43
<i>Figura 12:</i> Planes de incentivos.....	44
<i>Figura 13:</i> Motivación para alcance de objetivos y metas .....	45
<b>Figura 14: Salario adecuado</b> .....	46
<b>Figura 15: Aceptación de puesto similar</b> .....	46
<i>Figura 16:</i> Motivación y reconocimiento .....	47
<b>Figura 17: Orgullo corporativo</b> .....	48
<b>Figura 18: Esfuerzo extra</b> .....	49
<i>Figura 19:</i> Planeación de actividades .....	49
<b>Figura 20: Opiniones y sugerencias</b> .....	50
<b>Figura 21: Cargas de trabajo</b> .....	50

<b>Figura 22: Circulación de información</b> .....	51
<i>Figura 23: Comunicación entre compañeros de trabajo</i> .....	52
<b>Figura 24: Instrucciones para el desarrollo de funciones</b> .....	53
<b>Figura 25: Ambiente de trabajo</b> .....	53
<i>Figura 26: Participación de desarrollo de planes</i> .....	54
<b>Figura 27: Planes, programas y jornadas de salud</b> .....	55
<b>Figura 28: Programa de servicio de retiro asistido</b> .....	55
<b>Figura 29: Programa plus de salud</b> .....	56



## **Índice de tablas**

Tabla 1. Programa de bienestar para jefes de área .....	61
Tabla 2. Actividades, fuentes y recursos para implementación de programa de bienestar .....	65

## **Índice de anexos**

<b>Anexo 1</b> .....	79
----------------------	----

## **1. Introducción**

Las compañías enfrentan día a día cuestionamientos sobre su comportamiento y su desempeño, que se reflejan en los desafíos que deben afrontar por el devenir de la sociedad, emprendiendo un nuevo camino lleno de lucha por la supervivencia, por competidores externos y por la dificultad para retener el talento humano. Por lo tanto, se debe estar a la vanguardia frente a estos cambios, teniendo habilidades de motivación para su gente y así alcanzar la renovación continua.

Los líderes o jefes de área de la operación, se encargan de llevar bienestar a cada una de las tiendas Metro, sin embargo, no se cuenta con un programa que acoja sus necesidades, trabajando en pro de la motivación, la ejecución de programas y actividades de bienestar de los cuales no se pueden beneficiar, por lo anterior, se construirá un estilo de ambiente laboral mejor dentro del área, como una propuesta de programa de bienestar para los jefes de área de la operación de las tiendas Metro.

## **2. CAPITULO I: Generalidades de la investigación**

### **2.1. Tema**

Diseño de un programa de bienestar para mejorar la calidad de vida laboral de jefes de área de la operación de Cencosud Colombia S.A. para las tiendas Metro.

### **2.2. Problema de Investigación**

“Hacia finales de la década de los 80, la economía colombiana comenzó a integrarse en la globalización de la economía mundial, con una liberación empresarial, bajo condiciones favorables para la entrada de nuevas empresas” (Bahamón, 2013, p. 27), como fue el grupo casino, carrefour y falabella.

El grupo Carrefour de origen francés, abrió sus puertas en Colombia en 1998, con una idea de negocio bastante novedosa, por lo que prometía a sus clientes encontrar todo en un mismo lugar, marcando así un hito en la historia del negocio de los supermercados en el país, inyectando un gran dinamismo en el sector, tras la incursión de Carrefour en el mercado local (Sabogal, 2012).

Con estas premisas, Carrefour entra al mercado colombiano con novedades más llamativas, como lo fue su oferta de vinos. "Apalancándose en su conexión francesa y en sus relaciones con proveedores del Viejo y del Nuevo Mundo, los cuales, situaron el alcance de los clientes como una selección sin precedentes hasta ese momento" (Sabogal, 2012, sp.), por lo que, "la compañía fue crecido favorablemente abriendo en menos de una década 60 tiendas en 28 ciudades de Colombia" (Bahamón, 2013, p. 36).

A pesar de tal surgimiento, Carrefour en el 2012 anuncia la venta de la compañía al grupo chileno Cencosud (Portafolio, 2012), que había llegado a Colombia en 2007 cuando compró las tiendas Easy especializadas en construcción, la decisión de Carrefour se debió a que, la cadena europea estaba empeñada en recuperar su liderazgo en la oferta de vinos. (Sabogal. 2012).

Así fue como Cencosud asume el mando total de las 93 tiendas Carrefour Colombia e inicia el cambio desde sus supermercados, abriendo dos líneas: el **hipermercado**, conocido como **Jumbo** con 36 tiendas a nivel nacional y **supermercados** conocido como **Metro** con 43 a nivel nacional. Consigo trajeron nuevas metodologías y estrategias de negocio procedentes de Chile, a través del nuevo empleador, las cuales generaron una resistencia y desconcierto en sus colaboradores de la compañía en Colombia, es decir, al antiguo personal de Carrefour. Dentro de los nuevos cambios, también se estructuró el nuevo sindicato proveniente de Chile, donde se inicia el proceso de negociación o convención colectiva, el cual incluyó varios beneficios para los

operativos o base de la compañía, pero no para los jefes de cada área de la operación, quedando desprotegidos de los beneficios establecidos en el mismo, es decir los jefes de área.

Por lo tanto, los encargados del recurso humano y los que dan frente a diferentes situaciones, suministrando tranquilidad y bienestar a los colaboradores, no cuenta con una área encargada que los solvete a ellos, pues al quedar desprotegidos del sindicato, su vulnerabilidad aumento, pues Cencosud no cuenta con personal capacitado por encima de ellos que brinde un manejo de bienestar y una mejor calidad de vida, para que así mismo como estos fueron motivados e incentivados pudieran hacer lo mismo frente a las personas que tienen a cargo.

Por lo tanto, el presente proyecto pretende resolver, qué beneficios contrae la implementación de un nuevo plan de bienestar para los jefes de área de la operación en las tiendas Metro de CENCOSUD S.A y si este a su vez brindará la obtención de un mayor crecimiento y desarrollo para la compañía, pues la implementación de un programa de bienestar influyente para toda la organización, puede generar mayores utilidades, mayor fidelización frente a los trabajadores con la compañía y a su vez mantener la calidad de vida tanto de los empleados como el de la empresa, pues el optar por un bienestar para los empleados y mantenerlos incentivados podrá convertirse en una estrategia frente a la competencia.

## **2.3. Marco Institucional**

### **2.3.1. Razón Social**

Cencosud Colombia S.A.

Nit: 900.155.107 - 1

Tiendas Metro

### **2.3.2. Ubicación**

#### **Sede Principal Cencosud S.A.**

AVENIDA 9 No. 125 – 30

Teléfono: 3489888

Horario de atención: L-D 8:00am a 9:00pm

### **2.3.3. Tipo de empresa**

Cencosud Colombia S.A, es una empresa con estructura de negocios de retail multiformato desarrollado en 6 áreas de negocio, con presencia en 5 países: Chile, Argentina, Brasil, Perú y Colombia y una oficina comercial en China (Acosta y Sanabria, 2013, p. 69). Cencosud cuenta con un ámbito de negocios que corresponde a “hipermercados, supermercados,

tiendas por departamento, mejoramiento del hogar y construcción, inmobiliario y centros comerciales, entretención familiar y servicios financieros (seguros, banco y tarjeta de crédito)” (Humphreys, 2013, p. 4), donde logro obtener para el año 2012 un ingreso por US\$ 19.0639 millones (Humphreys, 2013, p. 4). Es una compañía que cuenta más de 155.000 mil colaboradores en toda Sudamérica, quienes cuentan con una visión compartida. (Nuestro Mundo, 2015, p. 4)

La propuesta del programa de bienestar se realizará para los jefes de área de la operación en las tiendas Metro a nivel nacional.

#### **2.3.4. Reseña histórica**

Cencosud S.A (Centros comerciales Sudamericanos), fue creada por su actual presidente y principal accionista, Sr. Horst Paulmann Kemna. Su antecedente más remoto es la administración del entonces restaurante Las Brisas, que se convertiría en el primer autoservicio de Chile, en 1960. (Dinero, 2006).

La historia de Cencosud se ha construido a través del tiempo gracias a la visión de su fundador, el trabajo en equipo, la habilidad y el compromiso de los colaboradores de la compañía, y el convencimiento de que en cualquier lugar y en cualquier área de negocios la

consigna es siempre la misma: “Otorgar el mejor servicio a nuestros clientes”. (Nuestro Mundo, 2015, p. 5)

### **2.3.5. Visión**

Ser el Retailer más prestigioso y rentable de Latinoamérica

...el más querido por sus clientes.

...el más respetado por sus proveedores.

...el más admirado por sus competidores.

...el mejor lugar de trabajo para sus colaboradores.

...la opción más atractiva para sus accionistas.

### **2.3.6. Valores corporativos**

- Vivimos por y para nuestros clientes: su satisfacción es nuestra misión y obligación, continuamente buscamos satisfacer sus expectativas.

- Promovemos y valoramos la actuación responsable, transparente y honesta con cada uno de nuestros grupos de interés: accionistas, proveedores, reguladores, colaboradores, clientes, consumidores y la comunidad en general.



- Realizamos nuestras labores buscando la excelencia en cada uno de los resultados, brindando las bases, pero confiados en la auto exigencia que se impone cada colaborador.
- Estamos conscientes de que, en un ambiente de respeto y trabajo en equipo, obtenemos los mejores resultados.
- Ser líderes en el mercado no nos debe enorgullear: la austeridad y humildad han sido y serán parte del comportamiento esperado de cada uno de quienes integramos CENCOSUD.
- Daremos siempre lo mejor de nosotros en beneficio de la Compañía, demostrando así nuestro constante compromiso.

## **2.4. Objetivos**

### **2.4.1. Objetivo General**

Elaborar un programa de bienestar para mejorar la calidad de vida laboral de los jefes de área de la operación de Cencosud Colombia s.a. para las tiendas Metro.

### **2.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar las necesidades presentadas por los jefes de área de Cencosud Colombia S.A.
- Definir los niveles de motivación y formular un programa de bienestar para aumentar dichos niveles, resolviendo algunas necesidades, con el fin de mejorar la calidad de vida laboral.
- Proponer un programa que no sesgúe a la población de jefes de área incentivándolos a tener mayor sentido de pertenencia con la organización.

## 2.5. Justificación

La propuesta tiene como finalidad la aplicación de teorías referentes al ámbito de calidad de vida, calidad de vida laboral, motivación, bienestar social, satisfacción fundamentándose en distintos autores tales como: Maslow, con las necesidades del ser humano, Maz Neff, con la teoría de escalas humanas, Chiavenato, con teoría de motivación, Claudia Gómez, con salario emocional, Martha Duran, con calidad de vida en contexto laboral, relaciones laborales, supervisión, realimentación, apoyo, autonomía, aceptación de opiniones, congruencia decisiones y acciones, oportunidades de promoción, planes de carrera, evaluación de necesidades, posibilidad de aprendizaje, oportunidades, resultados a alcanzar, cumplimiento de acuerdos legales, negociación laboral, salario frente al trabajo, comparación frente al mercado, incentivos y reconocimiento, oportunidades de formación, higiene, disposición del área, aspectos visuales en el área, participación de decisiones, gusto por el trabajo y posibilidades de destacarse.

Los programas de Bienestar Social Laboral deben desarrollarse bajo los conceptos de las teorías de Desarrollo a escala humana, como necesidades tomando las cualidades esenciales

relacionadas con la evolución; los satisfactores como formas de ser, tener, hacer y estar relacionadas con estructuras y finalmente con bienes económicos como circunstancias contingentes y cambiantes.

No obstante, el Libro Verde (2005) plantea un “marco europeo para la responsabilidad social en las empresas, en el que éstas deciden de manera voluntaria contribuir al logro de una mejor sociedad y un medio ambiente más limpio” (sp.), por lo que:

Ser socialmente responsable no solamente significa cumplir plenamente las obligaciones jurídicas aplicables, sino también ir más allá e invertir más en capital humano, en el entorno y en las relaciones con las partes interesadas. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas con el medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación permitiría aumentar la competitividad de las empresas, además de tener un impacto directo en la productividad (Libro verde, 2005, sp.)

## **2.6. Alcance y limitación**

La investigación se realizará en la empresa Cencosud Colombia con el área de recursos humanos, quien realiza este trabajo de grado es la Jefe de Recursos humanos de dos de las tiendas Metro, por lo tanto, tiene acceso a toda la información requerida para el desarrollo de la investigación, se tiene permiso por parte de la Gerente de Recursos humanos para la realización del mismo, así ofrecer una propuesta a una necesidad planteada por la organización en pro del bienestar de los jefes de área.

### **3. CAPITULO II: Bienestar laboral para Recursos Humanos**

#### **3.1. Relaciones Humanas**

No se podría hablar de bienestar, sin hablar de las teorías de las relaciones humanas, pues según Elton Mayo (2004) “el estado de ánimo de los trabajadores en su desempeño en el trabajo, apareció como un interés en conocer cómo se sentía la gente en la organización, cuáles eran sus actitudes ante esta y ante su trabajo” (Citado por Lucero, 2016, p. 7), por ello, en esta investigación se busca conocer cuáles son los intereses de las personas como líderes de un proceso en este tipo de tiendas.

La búsqueda de la eficiencia es una de las metas que lleva a los empresarios a la creación de programas que trascienden la moralidad, con el fin de “ofrecer acciones de beneficencia y algunas prestaciones como vacaciones, permisos por enfermedad, servicios de salud y fondos de pensiones que incrementarían la satisfacción del empleado y, por ende, su rendimiento” (Citado por Calderón, Murillo y Torres, 2003, p. 117), por lo que la razón a este surgimiento se debe a la

teoría de las relaciones humanas, puesto que, después de la Segunda Guerra Mundial, según Barley y Kunda, “se traslada la atención a la búsqueda de estrategias para el incremento de la lealtad, la motivación, los sistemas de compensación, decisiones participativas y enriquecimiento del trabajo” (Citado por Calderón, Murillo y Torres, 2003, p. 117).

Por su parte Amartya Sen (1998), plantea que el desarrollo múltiple de las libertades y su ejercicio democrático es una condición básica para la eficacia de programas auténticamente igualitarios (Álvarez, 2001, p. 6), pues lo que trataba de resolver el socialismo y la izquierda clásica siguen en pie, aunque “las lecciones de las diversas experiencias históricas nos indiquen que las formas prácticas de resolución no hayan sido precisamente eficaces o que no hayan tenido suficientemente en cuenta la justicia de los procesos” (Álvarez, 2001, p. 6).

Cuando se busca el despertar interés, la atención y el compromiso del personal hacia los objetivos y valores de la organización, conllevará a tener un nivel de productividad deseado, pues estas variables son importante en la investigación frente al clima laboral de la compañía, que “al nivel de recurso humano logra incrementar los niveles de calidad de vida de los colaboradores, al gozar de mejores ambientes de trabajo, bajo la formulación de una propuesta del programa de bienestar pertinente a la compañía”. (Cardozo, 2012, p. 15)

Así mismo, la persona es un ser de necesidades múltiples e interdependientes. Por ello “las necesidades humanas deben entenderse como un sistema en que las mismas se interrelacionan e interactúan, donde simultaneidades, complementariedades y compensaciones

(trade-offs) son características de la dinámica del proceso de satisfacción de las necesidades”. (Max Neef, 1998, p. 41).

Según Max Neef (1998):

En diferentes niveles se ha entendido que un desarrollo a escala humana, orientado en gran medida hacia la satisfacción de las necesidades, exige un nuevo modo de interpretar la realidad, pues obliga a ver y a evaluar el mundo, las personas y sus procesos, de una manera distinta a la convencional (p. 38).

Por lo tanto, el ser humano no debe ser solo considerado “como una parte más del gran engranaje de la fábrica, sino como un cliente interno dotado de cualidades y destrezas encaminados a la mejora continua de la organización, pero también un ser con necesidades y aspiraciones” (Serna, 2011, p. 37).

### **3.2. Teorías de bienestar**

Si bien el bienestar ha mantenido las tradiciones de investigación paralelas, derivadas de las perspectivas hedonistas y eudemonistas, donde “la primera conceptualiza el bienestar en términos de felicidad y el logro del placer mientras que la segunda entiende el bienestar en términos aristotélicos, como parte de una vida de virtud” (Artaraz y Calestani, 2013, p. 102).

Según Cuevas (1998), el principio fundamental de Aristóteles, se reduce en tres planteamientos básicos: el primero, muestra que toda entidad nace con un fin determinado, que es su propia esencia; segundo, se observa que la comunidad política no nació para sobrevivir en el mundo, sino para mejorar la calidad de la vida; y por último dada esta condición humana, el fin y la esencia del estado es el mejoramiento, de la vida, a la vida buena (Citado por Manrique, Martínez y Turizo. 2008, p. 46).

Por mayor profundidad y certeza, las ideas de Aristóteles “fueron reducidas a una materialidad característica de los modelos estrictamente socio-económicos, que consideran al bienestar como mera satisfacción de necesidades” (Manrique, Martínez y Turizo. 2008, p. 47), por ello en la década de los sesenta se inician estudios sobre el bienestar, los cuales fueron encaminados a indagar y observar las condiciones de vida, pero sólo desde términos económicos. (Manrique, Martínez y Turizo. 2008, p. 47).

Es así como la calidad de vida según los anteriores autores, se podrían definir como el equilibrio entre factores como la economía y el factor social, tendiente a una distribución de riquezas que en gran medida propenden a la distribución de felicidad desde el ámbito de equilibrio de necesidades satisfecha del individuo en sí.

En cuanto a naturaleza y objetivos del estado del bienestar, siguiendo a Estruch (1996), este puede ser considerado como:

Una forma de organización institucional basada en el compromiso público con el pleno empleo, la política económica anticíclica, la existencia de sistemas más o menos amplios de provisión universal de ciertos bienes, servicios y transferencias y las políticas redistributivas en pos de la reducción de la desigualdad económica y social (Juarez y Daza, 2003, p. 278).

Por otro lado, Bandrés (1994), nos muestra que los objetivos del estado del bienestar se pueden agrupar en tres bloques: la seguridad económica, uno de los ítems donde el ser humano siente tranquilidad de poder dar sostenimiento a sí mismo o a su familia; la reducción de la desigualdad en una sociedad donde aún vivimos tantas desigualdades de ámbito social, racial y cultural; y las políticas de eliminación o reducción de la pobreza. (Citado por Ochando, 1999)

### **3.2.1. Bienestar económico**

La relación que se establece entre el desarrollo económico y el bienestar material de las poblaciones ha sido una preocupación entre los economistas e historiadores.



Desde que Simon Kuznets (1955), planteo relativas cuestiones a la medición del impacto en el crecimiento económico, que se ejercía sobre la distribución de la renta, pues han sido numerosos los problemas suscitados y cuantiosa la literatura relativa a la dimensión social de los cambios económicos y la evolución de los niveles de vida desde la revolución industrial. (Citado por Gallo, 2003)

Del mismo modo, Carl Menger (2001) dice que:

Si poseemos efectivamente, los bienes necesarios para la satisfacción de nuestras necesidades económicas, entonces aquellas necesidades dependen únicamente de nuestra voluntad y ya tenemos todo lo suficiente para nuestro fin práctico, porque nuestra vida y nuestro bienestar está en nuestras manos a la cantidad de bienes que un hombre necesita para las satisfacciones de sus necesidades lo llamamos su necesidad (p. 51)

Por tal motivo, la economía del Bienestar, “es una sub-disciplina que consiste en la cuantificación y medición de los beneficios y/o costos de las diferentes alternativas en la asignación de recursos escasos y de investigación de las bases estructurales de la política económica y social” (Duarte y Jiménez, 2007, p. 306). Así es como el análisis de costo beneficio determina si una acción política mejora el bienestar de la comunidad como un todo, por ello, esta disciplina, tiene como “enfoque definir y aplicar criterios para juzgar y medir el bienestar, no obstante, lograr un criterio universalmente unificado y aceptado para interpretar el bienestar es, de por sí prácticamente imposible” (Duarte y Jiménez, 2007, p. 306).

### **3.2.2. Bienestar Social**

Cuando se habla sobre el análisis del bienestar social en una economía, se puede deducir que tiene dos etapas: En primer lugar, se determina que el bienestar social a nivel individual, a construye las funciones de bienestar para cada uno de los individuos que componen la sociedad y en segundo lugar, se evalúa una función de bienestar social de la sociedad en su conjunto, pues así, el bienestar social se convierte en un mecanismo de carácter monetario, que se da a través de una función de gasto social en términos de gasto mínimo a nivel agregado, el cual requiere alcanzar un determinado nivel de bienestar. (Analistas económicos de Andalucía, 1997)

### **3.2.3. Bienestar emocional y espiritual**

Por su parte la psicología ha comenzado recientemente a aceptar como objeto relevante de estudio el bienestar emocional, donde según Vera (2006), “ha tenido más pujanza explorar las fortalezas personales y los factores que contribuyen a la felicidad de los seres humanos” (Paredes, 2010, p. 52).

El bienestar emocional es la dimensión clave e irremplazable de la calidad de vida, por tanto, es de vital importancia y obligación, “tener en cuenta esta dimensión personal y subjetiva en el diseño y realización de los planes de apoyo orientados a potenciar el desarrollo personal y las competencias del individuo” (Paredes, 2010, p. 52), para ello, es preciso contar con

instrumentos de medida capaces de valorar las distintas situaciones emocionales en las que pudiera estar inmersa la persona.

#### **3.2.4. Bienestar Laboral**

El problema del bienestar laboral viene de tiempo atrás, desde finales del siglo XIX, donde los teóricos de la gerencia se preocuparon por condiciones de satisfacción de los trabajadores muy ligadas, en ese momento, a valores morales y religiosos de los empresarios, debido a que, “como los industriales habían logrado riqueza y posición mediante el trabajo de otros, estaban moralmente obligados a asumir sus responsabilidades, no sólo frente a la economía, sino frente al bienestar individual y colectivo de sus empleados” (Citado por Calderón, Murillo y Torres. 2003, p.117), pues el esfuerzo se centraba en programas sociales tendientes más a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador, que a modificar las condiciones de trabajo.

Si bien es cierto que las compañías proponen estrategias para mejorar el clima laboral, a partir de estrategias que interrelacionan lo que como compañía pueden ofrecer y lo que realmente necesita el ser humano, se podría entender que entre las teorías que tradicionalmente han sido

utilizadas por investigadores para explicar la satisfacción laboral, se encuentran la de los dos factores de Herzberg (1959) y la teoría de la motivación de Lawler y Porter (1967).

Para Berg (1999), se relaciona la satisfacción laboral con tres tipos de factores: características específicas del trabajo (autonomía, variedad de tarea, trabajo significativo, posibilidad de usar conocimientos o habilidades), prácticas de alto rendimiento en el trabajo (trabajo en equipo, grupos de solución de problemas, entrenamiento, sistemas de comunicación horizontales y verticales) y factores que afectan el entorno de trabajo de la gente (buenas relaciones con la gerencia). (Duarte, s.f., p.39). No obstante, esta debe ser asistida también de otra teoría que va muy cercana y que permite que la primera se cumpla, la cual se conoce como la teoría de la motivación laboral, puesto que “nos indica que los estímulos que posee una persona son quienes conducen a actuar de peor o mejor manera en el ámbito laboral y pueden venir del trabajo o de su círculo personal (familia, amigos)” (Sánchez y Sánchez, 2014, p. 313), desde una “perspectiva histórico-sociológica, estudia diferentes planteamientos en torno a la motivación y satisfacción laboral partiendo de las orientaciones, aspiraciones y expectativas del trabajador” (Citado por Sánchez y Sánchez, 2014, p. 313).

Según Caballero (2002) , en “base a la conducta habida como consecuencia de la satisfacción en el trabajo, las relaciones que en el ámbito laboral se llevan a cabo y el nivel motivacional hacia el mismo” (Citado por Sánchez y Sánchez, 2014, p. 313), por ende, se

generan distintas teorías de la motivación. Entre las que más se destacan y han contribuido al desarrollo de los modelos de la satisfacción en el trabajo son:

- **La teoría de los dos factores** de Herzberg et al. (1959): Quienes establecieron, que la satisfacción e insatisfacción laboral son dos fenómenos distintos y separados entre sí. Este modelo señala que el trabajador presenta dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (necesidades higiénicas) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (necesidades de motivación). (Sánchez y Sánchez, 2014, p. 313)

- **El modelo de los determinantes de la satisfacción en el trabajo**, propuesto por Lawler (1973) remarca la relación “expectativas-recompensas”, desde distintas facetas y aspectos del trabajo. Se basa en la teoría de la motivación de Lawler y Porter (1967). La relación entre la expectativa y la recompensa obtenida produce la satisfacción o la insatisfacción laboral, por ello, si la recompensa obtenida por el rendimiento en el trabajo excede de la que considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se produce en sentido inverso, se produce la insatisfacción. El término recompensa no solo se refiere a remuneración económica, sino que incluye un amplio abanico de resultados (sea reconocimientos, ascensos, valoración de superiores, etc.) (Sánchez y Sánchez, 2014, p. 313)

### 3.3. Teoría de Calidad de vida

Según Max Neef, como se nombró anteriormente. el ser humano, es un ser dotado de cualidades y destrezas enfocadas a la mejora continua de la organización, como al igual es también un ser con necesidades y aspiraciones. De esta manera, “el mejor proceso de desarrollo será aquel que permita elevar más la calidad de vida de las personas” (Max Neef, 1998, p. 40), sin embargo, ¿qué determina la calidad de vida de las personas?, pues esta dependerá de las posibilidades que tengan las personas de satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales; ahora bien, ¿cuáles son esas necesidades fundamentales?” (Max Neef, 1998, p.40), dado que la persona es un ser de necesidades múltiples e interdependientes.

“La calidad de vida está también ligada a la salud y el bienestar del individuo en la medida en que estas favorecen sus condiciones de subsistencia”. (Krmptic, 1999, p.79). Así, la calidad de vida es un concepto dinámico, definible en términos de sus efectos, no solamente físicos y biológicos sino también, éticos y sociales. La calidad de ésta se mide por el grado de seguridad de que disfruta el ser humano, pero también por el grado de satisfacción que percibe.

De esta manera Sen concluye que “la calidad de vida de una persona se define por su capacidad para determinar sus propias condiciones de vida, donde esta capacidad se expresa en las realizaciones (logros) que consigue alcanzar como en la libertad de poder elegir las” (Reyes, 2002, p. 17).

### **3.3.1. Calidad de vida económica**

Para la economía, existe una disputa sobre el concepto de calidad de vida y de la manera en que se rinde, pues se sigue presumiendo que existe una relación sencilla y casi mecánica entre los cambios en los resultados físicos de producción y los cambios en el grado de satisfacción o insatisfacción de los individuos con la vida:

- “La primera, relacionada a una visión cuantitativa, medible, objetiva, que se sustenta en la disponibilidad de una gama de bienes y servicios que permitan a los individuos la satisfacción de sus necesidades tanto materiales como inmateriales” (Citado por Hurtado, 2013, s.f.).
- “La segunda corriente, favorece a la visión cualitativa, no mensurable y subjetiva, que se sustenta en el escenario interno de las personas que definen perspectivas de contento o descontento ante circunstancias de la vida” (Citado por Hurtado, 2013, s.f.)

### **3.3.2. Calidad de vida ambiental**

“Desde la concepción integradora la calidad de vida puede ser concebida como el resultado de las relaciones que establecen los individuos y las comunidades, con los elementos bióticos y abióticos del medio” (Baldi y García, 2005, p. 30).

### **3.4. Teoría de motivación**

Es claro que el ser humano es un competidor por naturaleza, según esta teoría se podría concluir que la motivación más grande del trabajador es alcanzar las metas propuestas, demostrar cómo entre más difíciles sean las tareas a realizar, mayor será la recompensa, al cumplir tanto las expectativas propias de su ser, como las de la propia organización, la necesidad de demostrar hace capaz de lograr las metas al ser humano, para que así mismo se motive en el alcance de sus propios retos.

#### **3.4.1. Teoría de las necesidades según McClelland**

Esta teoría fue desarrollada por David McClelland, el cual, lo enfoca básicamente hacia tres tipos de necesidades: logro, poder y afiliación. Estas definiciones las definió así:

- “Necesidad de logro (nLog): Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo” (Robbins, 2009, p. 181).



- “Necesidad de poder (nPod): Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos” (Robbins, 2009, p. 181).
- “Necesidad de afiliación (nAfi): Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas” (Robbins, 2009, p. 181).

La teoría de McClelland, cuanto con mayor apoyo de investigadores, sin embargo, no cuenta con un efecto práctico como las otras. “Debido a que McClelland plantea que las tres necesidades son inconscientes lo que significa que podemos tener mucho de ellas sin saberlo— no es fácil medirlas” (Robbins, 2009, p. 181).

### **3.4.2. Teoría jerarquizada por Maslow (1954)**

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, se considera como la más conocida frente a la motivación, pues el planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

- **Fisiológicas:** “Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales” (Robbins, 2009, p. 176).
- **Seguridad:** “Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales” (Robbins, 2009, p.).

- **Sociales:** “Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad (Robbins, 2009, p. 176).
- **Estima:** “Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención” (Robbins, 2009, p. 176).
- **Autorrealización:** “Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización” (Robbins, 2009, p. 176).

“La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, se le atribuye su lógica intuitiva y la facilidad de comprensión. No obstante, las investigaciones no le dan validez, pues Maslow no le dio una base empírica y varios estudios realizados para validarla tampoco lo han conseguido” (Robbins, 2009, p. 176).

### 3.4.3. Teoría bifactorial por Herzberg

La teoría de los dos factores, también es conocida como la teoría de motivación e higiene propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg, con la hipótesis de “que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso” (Robbins, 2009, p. 178). Por ello, sus investigaciones se centran en el ámbito laboral, en donde a través de indagaciones observo que, “cuando las personas

interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc” (Robbins, 2009, p. 178); y por el contrario, cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar “factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc” (Robbins, 2009, p. 178). Sin embargo, a partir de los hallazgos se descubrió que lo puesto de satisfacción, no era la insatisfacción, debido a que, al eliminar las características insatisfactorias de un puesto de trabajo, no determinaría que este se tornará a satisfactorio, es decir, Herzberg comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan. A partir de ello resumió esto factores en:

- **Factores higiénicos:** “Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados y en sentido contrario provocan insatisfacción” (Hernández, 2011, p. 11). Los factores de la higiene, abarcan aspectos como: “la supervisión, las acciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo y las políticas y prácticas administrativas de la empresa” (Citado por Manso, 2002, p. 81).
- **Factores motivadores:** “Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados” (Hernández, 2011, p. 11). Dentro de estos se encuentra: “sensación de realización personal, reconocimiento al desempeño, las oportunidades de avance personal, la mayor

responsabilidad de que se es objeto por parte de la gerencia, el crecimiento personal, entre otros” (Manso, 2002, p. 81).

#### **3.4.4. Teoría de la equidad por Adams**

Según Ramírez, Abreu y Badii (2008), existe una importante función que cumple la equidad en la motivación, debido a que, “los empleados normalmente comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral” (p. 161). Es por ello, que los individuos observan lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que alternan en él, acotejándolo con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados (Ramírez, Abreu y Badii, 2008).

“Si dicha relación es considerada equivalente, se considera la presencia de un estado de equidad; en otras palabras, a iguales aportes, iguales resultados. Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad” (Citado por Ramírez, Abreu y Badii, 2008, p. 161).

Por lo tanto, Robbins indica que:

Los empleados con poco tiempo dentro de sus organizaciones actuales tienden a tener poca información sobre sus compañeros, por lo que se basan en sus experiencias

personales. Sin embargo, los empleados con mucha antigüedad se basan más en sus colegas para efectos de comparación. Los empleados de alto nivel, los que ocupan los escalones profesionales y los que tienen muchos años de educación, tienden a tener mejor información sobre el personal de otras organizaciones, por lo que se compararán más con éstos (2009, p. 193).

Es claro que en esta teoría prevalece el deseo a la igualdad en consideraciones propias tales como: igual trabajo, igual salario, pero es claro también que esto debe ser siempre medible, desde enfoques de perfiles y competencias. Es importante el poder equilibrar las cargas de trabajo para que la recompensa sea equitativa para los trabajadores; el individuo siempre medirá su energía basada en objetivos alcanzados y el cómo a partir de estos puede ser motivado por la organización, el sentir que este trabajo es importante y valorado como aporte al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

#### **3.4.5. Teoría de la expectativa**

El autor más destacado de esta teoría es Vroom en 1964, pero ha sido completada por Porter-Lawler en 1968.

Actualmente, una de las explicaciones más aceptadas de la motivación es la teoría de las expectativas, de Víctor Vroom, indica que la “fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado

y de lo atractivo que resulte éste para el individuo” (Robbins, 2009, p. 197), es decir, la teoría de las expectativas plantea que a “los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño y que esta a su vez conducirá a premios organizacionales como un aumento de salario o ascenso” (Robbins, 2009, p. 197); integrando los objetivos particulares de los empleados.

La teoría se centra en tres relaciones:

- Relación esfuerzo–desempeño: “La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño” (Robbins, 2009, p. 197).
- Relación desempeño–recompensa: “Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea” (Robbins, 2009, p. 197).
- Relación recompensas–metas personales: “Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo” (Robbins, 2009, p. 197).

Esta teoría indica que las personas cuentan con creencias, que abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas, por lo que, “la conducta es resultado de elecciones entre alternativas, donde estas elecciones están basadas en creencias y actitudes, pues el objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el dolor” (Jiménez, 2009, p. 106). Por lo tanto, los individuos motivados son quienes perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos, teniendo una probabilidad alta de alcanzarlos.

Existen tres aspectos que explican el proceso de motivación en la teoría de las expectativas:

- “La valencia: Como la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa; las valencias asignadas por cada persona a diferentes consecuencias, dependen de sus propias necesidades” (Citado por Chaparro, 2006, p. 11).
- “La expectativa o percepción: Dificultad que encierra un esfuerzo y la posibilidad de alcanzar la meta deseada” (Citado por Chaparro, 2006, p. 11).
- “La instrumentalidad: Es la idea que tiene un empleado, de que después de realizada una tarea recibirá una recompensa” (Citado por Chaparro, 2006, p. 11).

Esta teoría permite evidenciar que el trabajador siempre espera algo a cambio de su labor desempeñada dentro de la organización, la recompensa es un regalo propio de haber alcanzado los objetivos, esto basado en la motivación de la compañía para con sus trabajadores y la manera de cumplir las expectativas frente a los anhelos y necesidades de los mismos.

## **4. Capítulo III: Perspectiva Metodológica**

### **4.1. Metodología**

Para la investigación se utilizará la metodología descriptiva, debido a que, en la actualidad se presenta con el bienestar de los jefes de área de la compañía basados en las necesidades presentadas, se revisaran las categorías y se analizaran por medio de encuesta dentro de la organización.

La investigación descriptiva interpreta una realidad actual, que se presenta en un grupo, una comunidad o un objeto social, se caracteriza por otorgar resultados concretos.

Con la metodología desarrollada en esta investigación, el estudio refleja las potencialidades laborales que poseen los trabajadores y las principales necesidades de los mismos; con la información obtenida, se realiza un análisis cualitativo de las variables más dominantes y se realiza la presentación de resultados de manera cuantitativa a través de tablas que muestran valores y porcentajes, las cuales se convierten en gráficas que permiten mayor visualización y entendimiento de los valores obtenidos.

Con la obtención, procesamiento y análisis de los datos se define el programa correspondiente con la planeación de actividades y elaboración de presupuestos por cada una de ellas.

#### **4.2. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos**



Según el concepto se debe recolectar una información precisa que permita identificar los factores que se quieren desarrollar dentro del proyecto, es por eso que se utilizara el método de encuesta con pregunta cerrada a escala Likert.

**SI:** Siempre; **CS:** Casi Siempre; **A:** A veces; **CN:** Casi Nunca y **NU:** Nunca

La escala Likert consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías respecto a las cuales se pide a los sujetos que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo (Cañadas, 1998).

#### **Ver Anexo 1**

Con el desarrollo de la encuesta se evaluó factores de motivación (autorrealización, estima, sociales y fisiológicas), así como lo referencia Maslow, (1964), y la teoría bifactorial por Herzberg, observando satisfactores como logros, reconocimiento, responsabilidad o insatisfactorios como condiciones laborales, relaciones personales políticas de la organización.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización) (Leidecker y Hall, 1989).

La encuesta se realizó de manera individual mediante una jornada de reunión regional realizada en el mes de agosto de 2016, su análisis se realizó de forma cuantitativa teniendo en cuenta los factores anteriormente mencionados, formulando una propuesta que se espera permita llegar al mejoramiento.

### **4.3. Población y muestra**

La encuesta será aplicada en una muestra de 315 jefes de área, dando cubrimiento en un 70%, sobre una población a nivel nacional de 450 jefes de área; el tipo de muestra es por conveniencia dando cumplimiento a lo requerido inicialmente por la Gerente de Recursos Humanos.

Actualmente Cencosud cuenta con 45 tiendas metro a nivel nacional divididas así:

- **Región Caribe:**

Atlántico: 2

Cesar: 1

Córdoba: 1

Guajira: 1

- **Región Pacífica:**

Nariño: 2

Valle: 5

- **Región Andina:**

Antioquia:3

Boyacá: 2

Cundinamarca: 3

Bogotá: 10

Huila: 3

Norte de Santander: 3

Risaralda: 1

Santander: 5

Tolima: 2

- **Región Orinoquia:**

Meta: 1

Cada una de las tiendas cuenta con 10 jefes de área divididos así:

- Área de Recursos Humanos: 1
- Área de Charcutería: 1
- Área de pescadería: 1
- Área de PGC (productos de gran consumo): 2
- Área de Electro: 1

- Área de textil: 1
- Área de deportes: 1
- Área de cajas: 1
- Área de Seguridad: 1

Esto puede variar según el tamaño de las tiendas y las ventas.

#### 4.4. Categorías de análisis de investigación

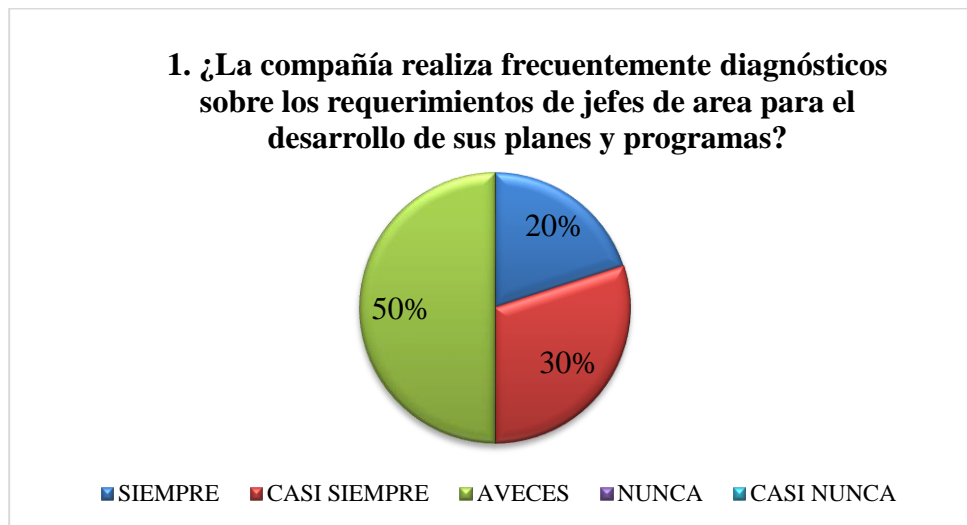
Dentro del análisis de a la encuesta tendremos las siguientes categorías:

- **Desarrollo y capacitación:** Dentro de esta categoría se definirá la necesidad si el personal está de acuerdo o no en cómo se está manejando hoy en día.
- **Participación de los programas de bienestar:** Se determinará si el personal encuestado siente que hace parte de los programas de bienestar establecidos por la compañía.
- **Incentivos y reconocimiento:** Se identificará si se considera que están bien remunerados dentro del sector del retail y si su trabajo es reconocido.
- **Participación y toma de decisiones:** Determinará si consideran que su palabra hace diferencial en la toma de decisiones.

- **Comunicación:** Evaluará que tipo de comunicación se establece dentro del departamento y con su jefe inmediato.
- **Seguridad y salud en el trabajo:** Verificará como consideran que se encuentran en este aspecto.

## 5. Capítulo IV: Resultados de la encuesta

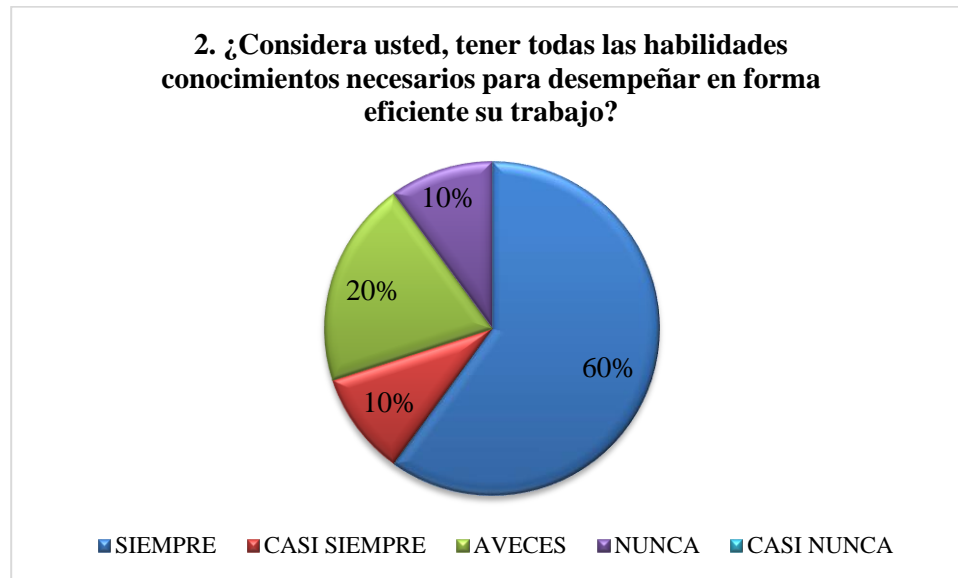
### 5.1. Desarrollo y capacitación



*Figura 1: Diagnósticos sobre requerimientos*

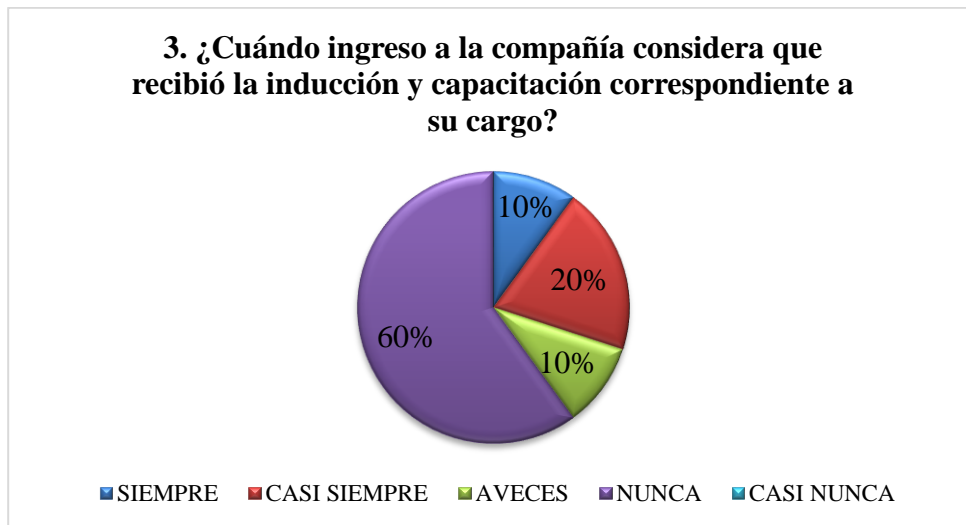
El 50% de los jefes de área encuestados están de acuerdo, que la compañía a veces realiza diagnósticos sobre los requerimientos presentados por el personal a Recursos Humanos para el desarrollo de sus planes y programas, debido a que la importancia del diagnóstico ayudaría a la

compañía a comprender cualquier situación de la misma, el cómo se podría actuar y las posibles consecuencias.



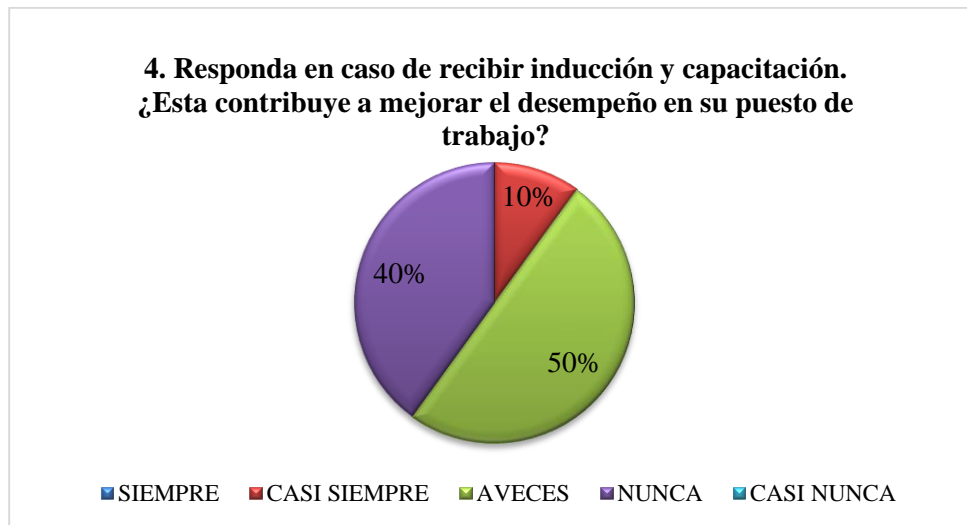
**Figura 2: Habilidades y conocimientos**

El 60% de los entrevistados consideran que siempre tienen los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar de forma eficientemente su trabajo, frente a un 20% que opinan que a veces y un 10% casi siempre y nunca, puesto que la eficiencia del trabajo determina el desarrollo de la compañía.



**Figura 3: Inducción y capacitación**

El 60% respondieron que nunca recibieron la inducción y capacitación correspondiente a su cargo, frente a un 10% que siempre y a veces recibieron inducción y capacitación, por lo que se puede frecuentar diferentes falencias al desarrollo de la actividad de trabajo al no tener claro sus funciones.



**Figura 4: Contribución de inducción y capacitación**

El 50% de los encuestados respondieron que la inducción y capacitación recibida contribuye a veces a mejorar el desempeño en su puesto de trabajo, el 40% respondió que nunca y un 10% casi siempre. El conocimiento general son la experiencia y conocimiento adquirido por una persona a través de la experiencia o educación.

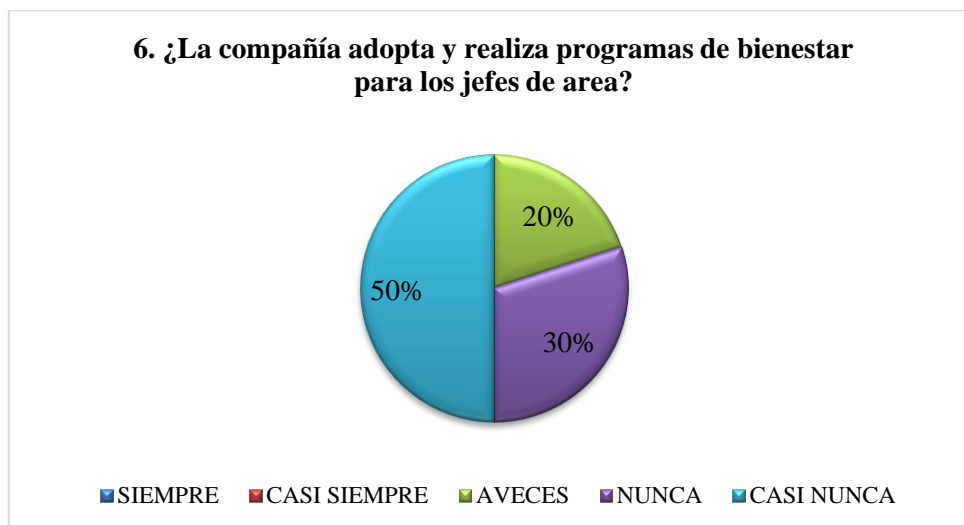




**Figura 5: Necesidades de capacitación**

El 70% de los encuestados respondieron que nunca se les ha consultado sobre sus necesidades de capacitación, frente a un 20% que casi nunca y un 10% que afirman que a veces se les han consultado, por ello, debe tomarse todas aquellas necesidades para quienes entre a laborar o para quienes estén laborando.

## 5.2. Participación en programas de bienestar

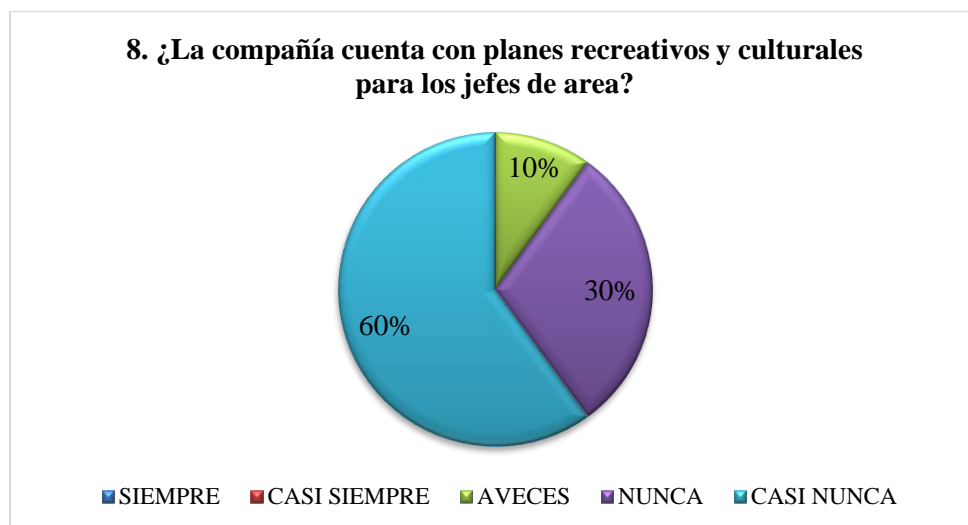
**Figura 6: Programas de bienestar**

El 50% de los jefes de área consultados están de acuerdo que no hay un programa para jefes de área, frente a un 20% que afirma que a veces se cuentan con programa de bienestar. Esto se debe a que, los líderes se encargan de ejecutar los programas de bienestar presentados por la compañía, pero no puede ser parte de los mismos.



**Figura 7: Cumplimiento del programa de bienestar**

El 70% de las personas encuestadas dicen que los programas de bienestar laboral no cumplen con los objetivos propuestos, frente a un 30% de que casi nunca los cumplen; identificando así que no hay satisfacción sobre los programas que propone la compañía frente a los jefes de área.



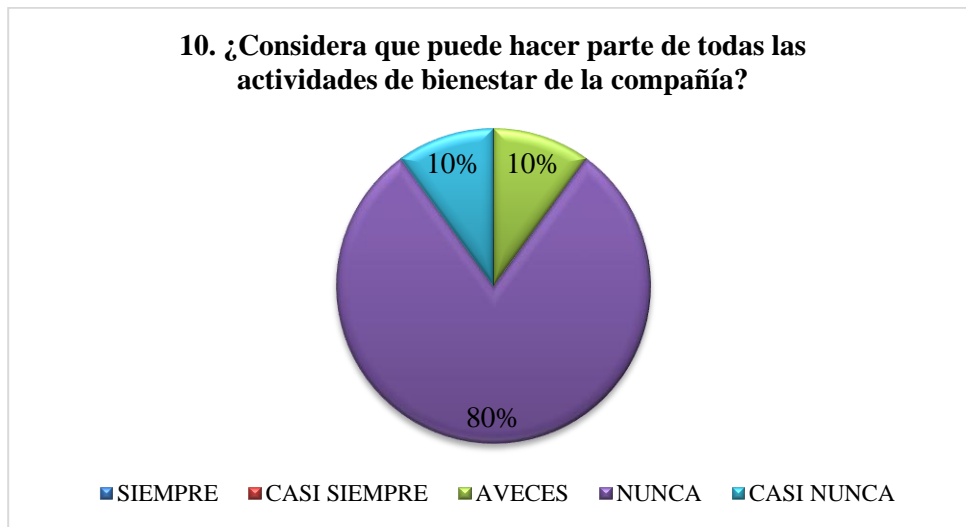
**Figura 8: Planes recreativos y culturales**

El 60% de los jefes de área está de acuerdo que casi nunca la compañía cuenta con planes recreativos y culturales para los jefes de area, frente a un 30% que dice que casi nunca y un 10% que opina que a veces, lo cual evidencia que falta mayor recreación en esta área, pues así se evitará enfermedades de origen laboral.



**Figura 9: Integración entre familia y compañía**

El 65% opina que casi nunca las actividades desarrolladas efectuadas por la compañía permiten la integración entre sus familias y la compañía, frente a un 35% que opina que nunca, para lo cual se debería frecuentar mayores actividades donde se involucre la familia de este tipo de área.



**Figura 10: Actividades de bienestar**

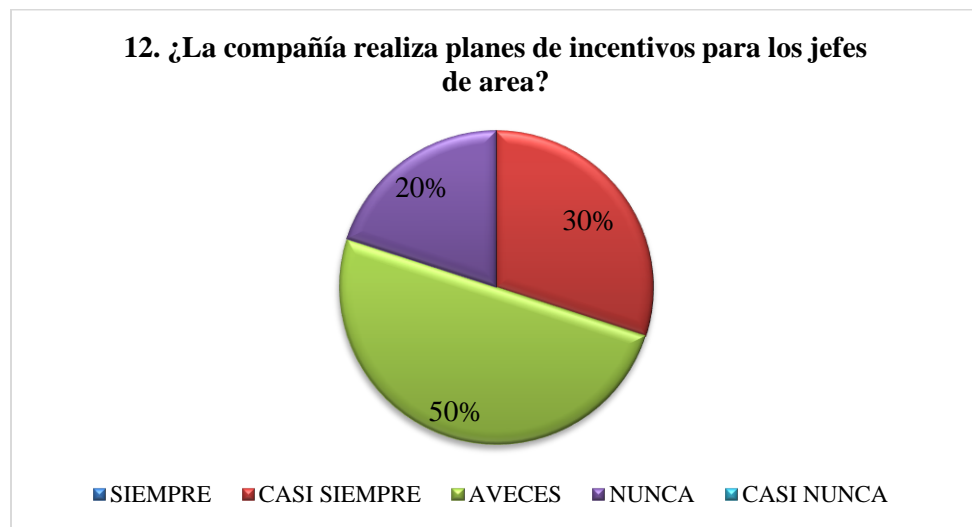
El 80% de los jefes de área están de acuerdo que no pueden hacer parte de las actividades de bienestar de la compañía, frente a un 10% que opina que casi nunca y a veces, dando por insatisfecho la participación del área como beneficiario de las actividades.



**Figura 11: Adecuación de actividades y programas de bienestar**

Se considera que las actividades y programas de bienestar no están totalmente adecuado para la compañía y sus colaboradores, pues el 50% de los jefes de área opina que nunca, un 30% opina que a veces, un 20% a un casi siempre, por lo que se debe implementar mejores actividades pues el bienestar de esta área debe prevalecer pues así se tendrán mayores rendimientos.

### 5.3. Incentivos



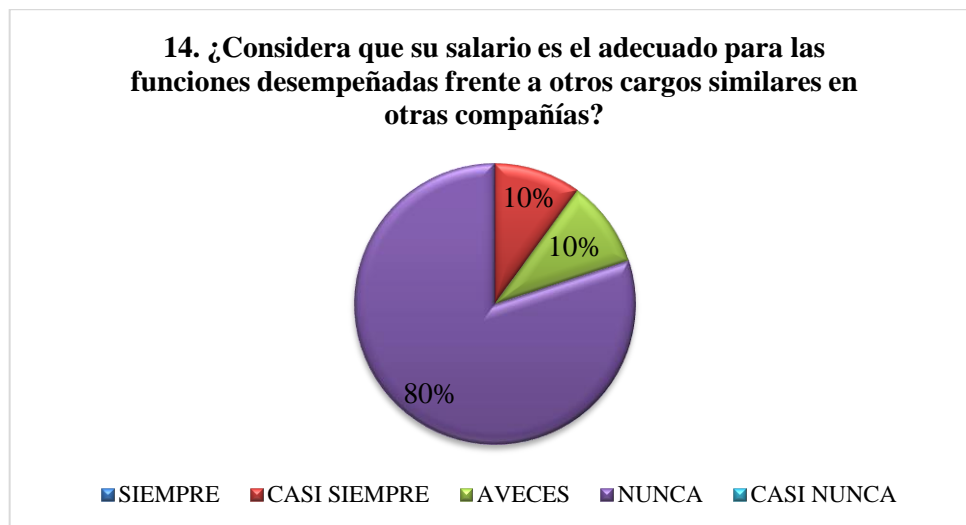
**Figura 12: Planes de incentivos**

El 50% de los encuestados respondieron que a veces se realiza planes de incentivos para el los jefes de area, frente a un 30% que casi siempre y un 20% que opina que nunca, por lo que se debería observar si los planes de incentivos son adecuados frente a las labores que se realiza.



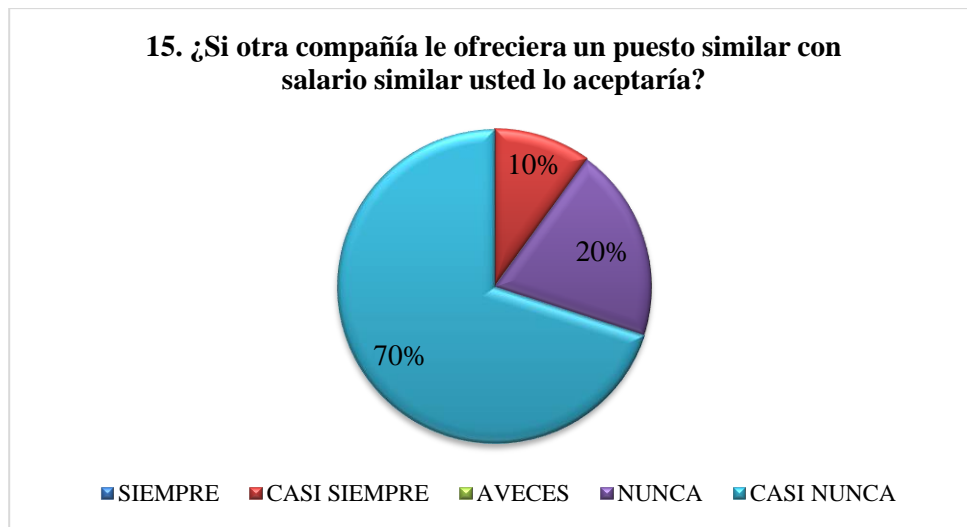
*Figura 13: Motivación para alcance de objetivos y metas*

El 60% respondieron que nunca se incentiva en el alcance de sus objetivos y metas, frente al 30% que a veces y un 5% que siempre y casi siempre, es decir que los jefes de área no están siendo motivados por las tareas que realizan y el esfuerzo que se ha puesto en ello.



**Figura 14: Salario adecuado**

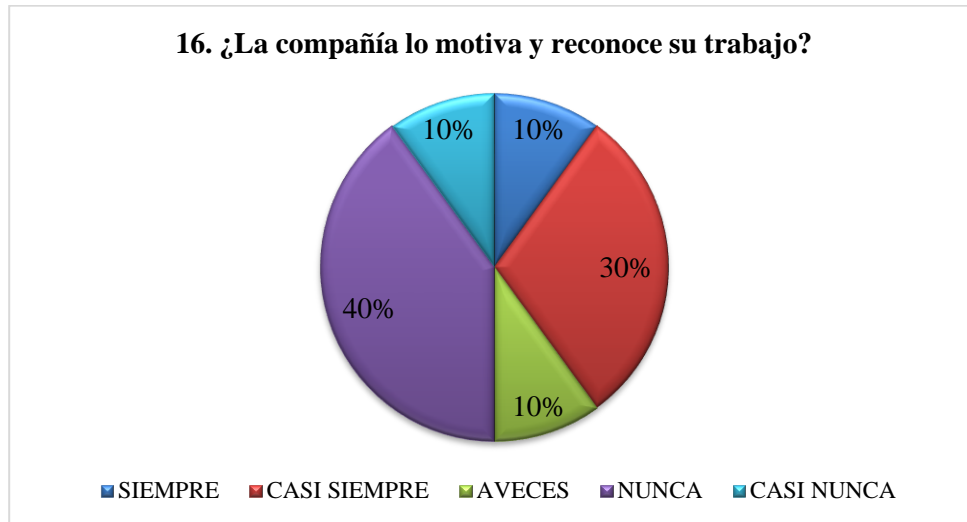
El 80% de los jefes de área encuestados, consideran que su salario nunca es el adecuado para el desarrollo de las funciones desempeñadas frente a otros cargos similares en otras compañías, por lo que se debe evaluar si es posible o no el incremento de sueldos para obtener una nivelación salarial.



**Figura 15: Aceptación de puesto similar**

Si otra compañía le ofreciera un cargo similar con salario similar el 70% casi nunca aceptaría, el 20% nunca aceptaría y el 10% casi siempre, a pesar de las falencias los trabajadores no optarían por abandonar la compañía.

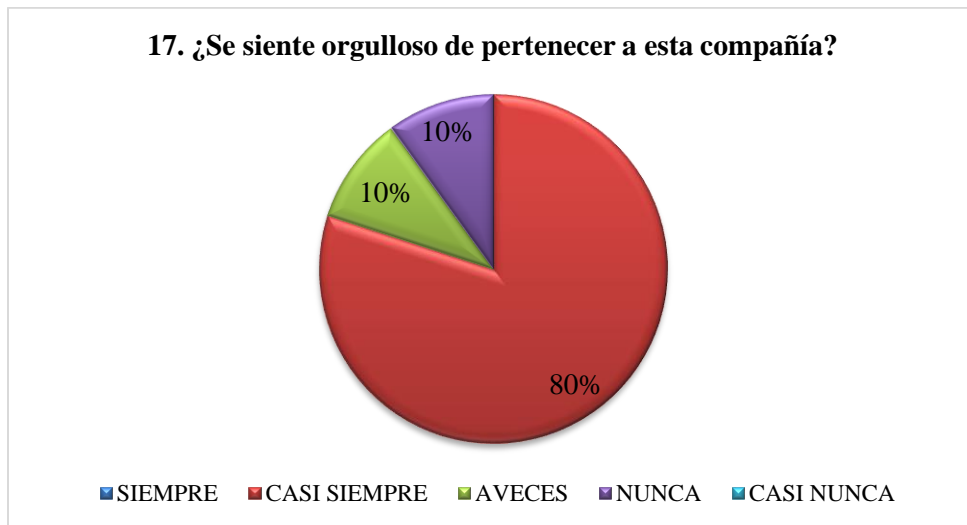
#### 5.4. Reconocimiento



**Figura 16: Motivación y reconocimiento**

El 40% encontró que nunca es motivado por la realización de su trabajo, frente a un 30% que opina que a veces y un 10% que opina que siempre, a veces y casi nunca, así que se debe observar y optar por nuevas medidas de motivación a esta área, pues sus actividades de motivar a los demás debe ser igual para quienes también lo hacen.





*Figura 17: Orgullo corporativo*

El 80% de las personas encuestadas respondieron que casi siempre se sentían orgullosas de pertenecer a la compañía, frente a un 10% que a veces y nunca están orgullosos de pertenecer a la compañía, así que se debe observar los porcentajes más bajos de quienes no están orgullosos en la organización y por qué, pues puede ser un detrimento para la misma.



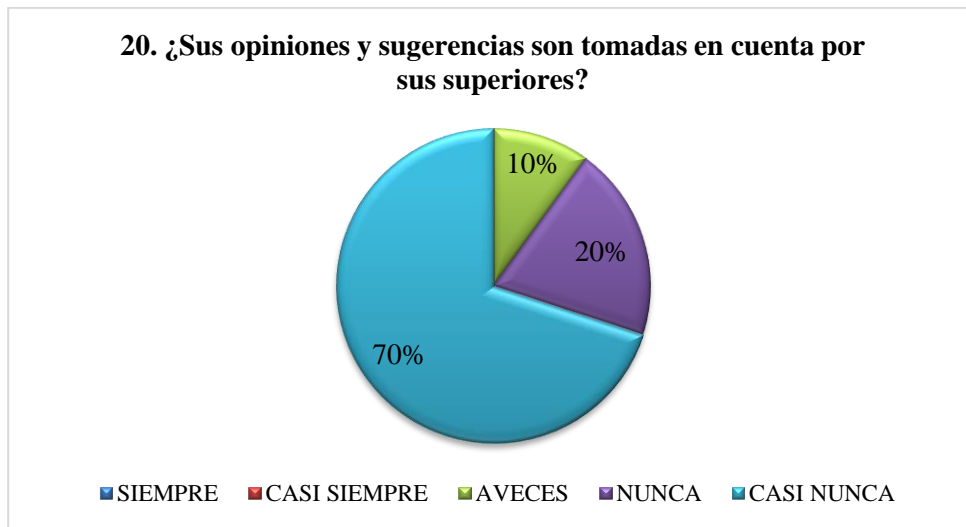
**Figura 18: Esfuerzo extra**

El 70% de los jefes de área siempre estarían de acuerdo en hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario para el mejoramiento de la compañía, frente a un 30% que dice que casi siempre podría llegar hacerlo, por lo que a pesar de las distintas falencias que se han encontrado a lo largo de la encuesta, los jefes de área en su gran mayoría está comprometido con la organización.

### 5.5. Participación y toma de decisiones

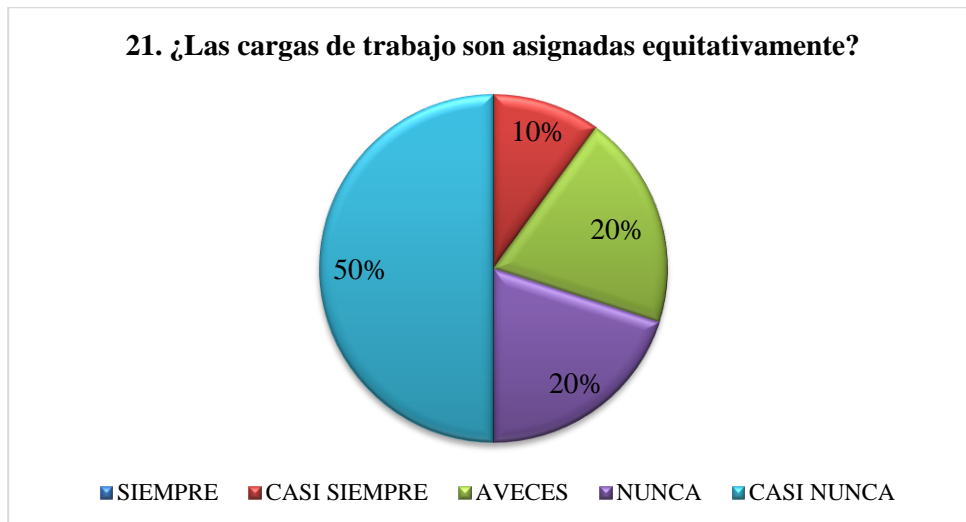
**Figura 19: Planeación de actividades**

El 50% opino que la compañía casi nunca lo tiene en cuenta para la planeación de las distintas actividades, el 30% respondió que nunca y un 10% opina que casi siempre y a veces, al evidenciar esto los jefes tienden a tomar una retrospectiva frente a si hacen o no parte de la organización, debido a que, no son tomados en cuenta.



**Figura 20: Opiniones y sugerencias**

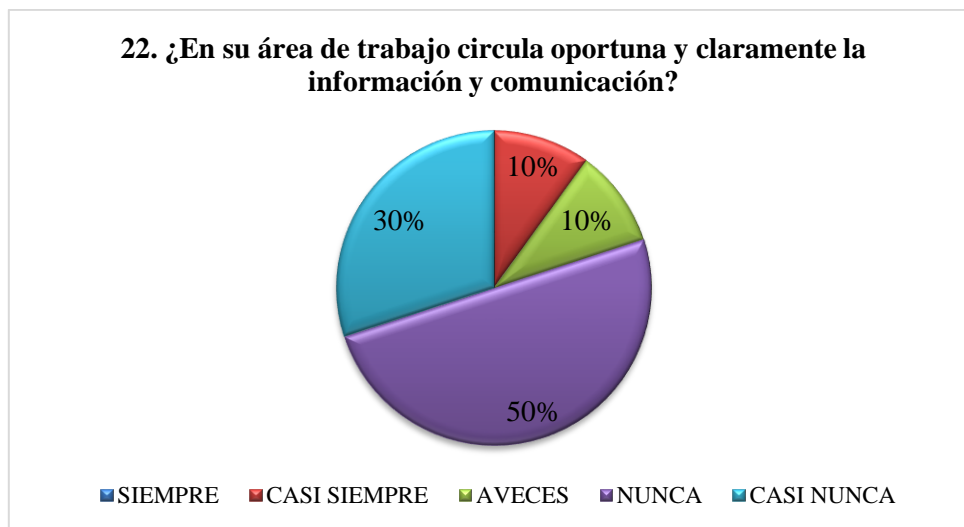
El 70% de los jefes de área considera que sus opiniones casi nunca son tomadas en cuenta por sus superiores, el 20% opina que nunca y un 10% a veces.



**Figura 21: Cargas de trabajo**

El 50% de las personas encuestadas opina que casi nunca las cargas de trabajo son asignadas equitativamente, frente a un 20% que opina que a veces y nunca y un 10% opina que casi siempre, por lo que se evidencia, que el dar tareas de manera equitativa evitaría contraposición en los cargos, pues la adecuación de tareas y actividades a desarrollar debe estar equilibrada en cada área de trabajo.

## 5.6. Comunicación



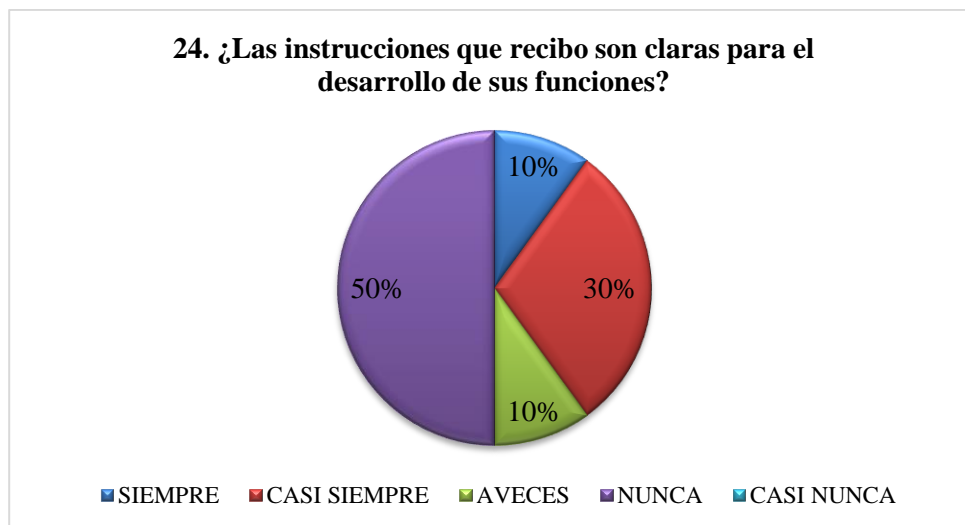
**Figura 22: Circulación de información**

El 50% de los jefes de área afirma que nunca en el área circula oportunamente la información y comunicación, frente a un 30% que casi nunca ha evidenciado un problema de comunicación en el área, por lo tanto, se debe evidenciar que fallas están ocurriendo para que la información circule de manera adecuada sin atascarse en el camino.



**Figura 23: Comunicación entre compañeros de trabajo**

El 40% de las personas encuestadas están insatisfechas con la comunicación existente entre sus compañeros de trabajo, frente a un 30% que opina que a veces y un 10% que siempre, casi siempre y casi nunca se evidencia compañerismo en el trabajo, sin embargo, el obtener estos porcentajes da ver que el clima laboral que se presenta en la compañía no es apto para los jefes de área.



**Figura 24: Instrucciones para el desarrollo de funciones**

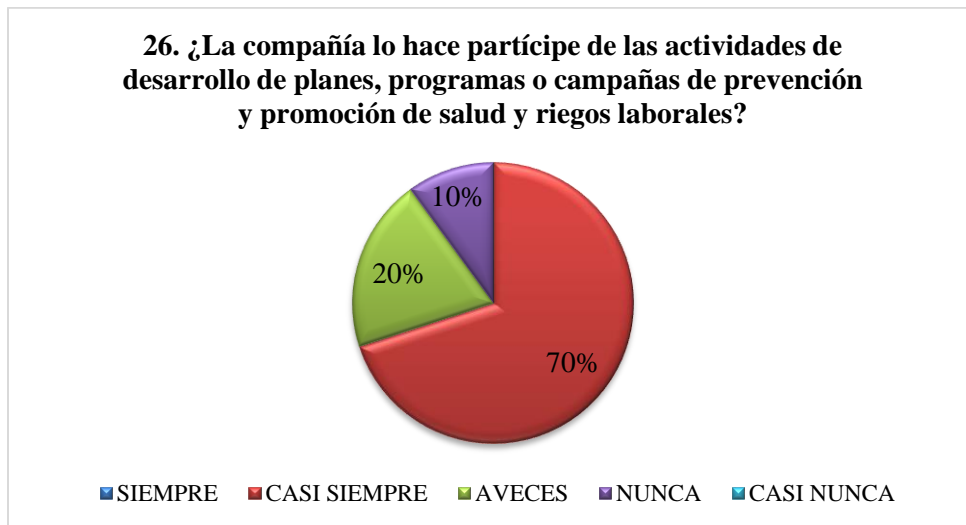
El 50% de las personas encuestadas opina que nunca las instrucciones recibidas son claras, el 30% casi siempre y un 10% que siempre y casi siempre, por tal razón es claro que se debe mejorar la parte introductoria de cada una de las funciones a desempeñar para que así no ocurran percances y un mal desarrollo en las metas que tienen que alcanzar.

### 5.7. Seguridad y salud



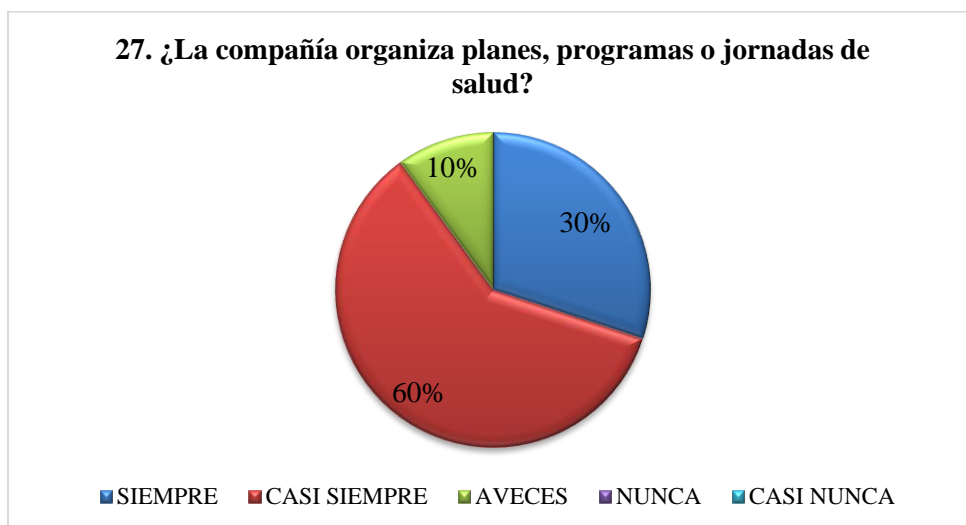
**Figura 25: Ambiente de trabajo**

El 60% de los encuestados consideran que casi siempre el ambiente de trabajo es adecuado para desempeñar sus labores, frente al 20% que dice siempre y un 10% que a veces y nunca, pues al no contar un ambiente apto para laborar, el rendimiento, desempeño y crecimiento se verán retrasados en la empresa.



*Figura 26: Participación de desarrollo de planes*

Los jefes de área opinan que el 70% de la compañía casi siempre hace partícipe de actividades de desarrollo, programas o campañas de prevención y promoción de salud y riesgos laborales, pues esto se refleja en el cargo, ya que son ellos mismos quienes implementan y hace seguimiento.



**Figura 27: Planes, programas y jornadas de salud**

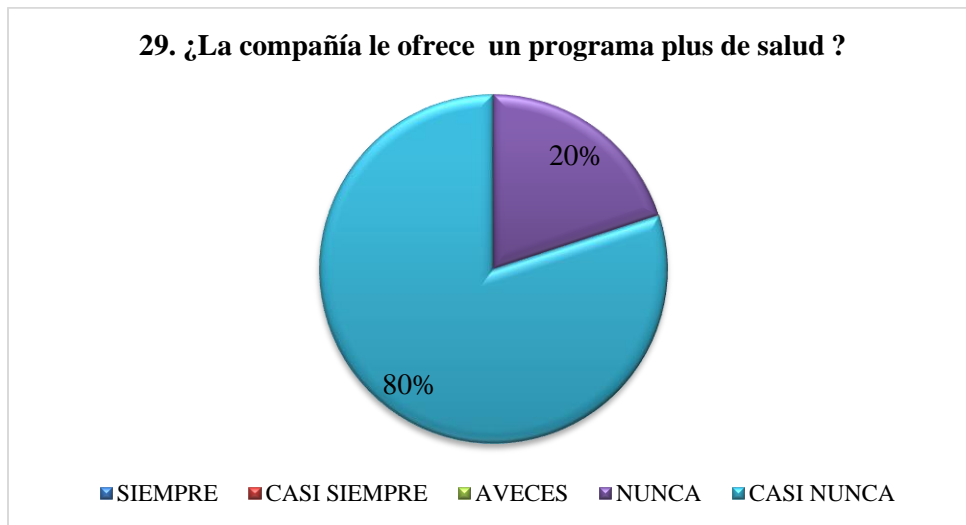
Dando continuidad a la respuesta anterior el 60% dice que casi siempre la empresa organiza planes, programas o jornadas de salud frente al 30% que opina que siempre, por lo que en este aspecto se evidencia mayor preocupación por la salud del personal.



**Figura 28: Programa de servicio de retiro asistido**

La compañía evidentemente no cuenta con programas de retiro asistido a sus empleados, por lo cual, no conduce a su personal al cumplimiento de su nuevo proyecto de vida, tras salir de la organización.





**Figura 29: Programa plus de salud**

Para el 80% de los encuestados dicen que casi nunca les han ofrecido un programa plus de salud, frente a un 20% que opina que nunca se ha evidenciado esto, pues un programa plus de salud podrá fortalecer el vigor de sus trabajadores, manteniendo bajo mayor supervisión este ámbito en la compañía, pues si un buen recurso humano está en las mejores condiciones mayores rendimientos se obtendrán.

## **6. Capítulo V: Análisis de resultados obtenidos**

A continuación, se muestra los aspectos que se destacaron en la encuesta a fin de determinar y reconocer en su totalidad la problemática expuesta durante la investigación, con el propósito de brindarle una solución a través de la propuesta del programa de bienestar, apuntando a los niveles de satisfacción y motivación de los jefes de área de las tiendas Metro, según las categorías establecidas:

### **6.1. Desarrollo y capacitación:**

Consideran que la compañía brinda la formación e inducción necesaria para el cargo y el rol a desempeñar, aparte les es consultado las necesidades de formación. Sin embargo, consideran que deben realizarse más procesos de formación en áreas que faciliten el desarrollo de habilidades para el cargo.

### **6.2. Participación en los programas de bienestar:**

En cuanto los programas de bienestar, se evidencian claramente que no se cuenta con uno para los jefes de área, adicional las actividades que existen no cumplen con las expectativas y objetivos propuestos.

No cuentan con planes recreativos y culturales para el área, se evidencia que las actividades desarrolladas no permiten la integración entre la familia y la compañía, adicionalmente afirman que no se pueden ser partícipes de las actividades de bienestar, debido que son las encargadas de realizarlas y garantizar la participación de las demás áreas.

### **6.3. Reconocimiento e incentivos**

Frente al reconocimiento, los jefes de área afirman que no son motivados a la realización de su trabajo, pues no cuenta con un reconocimiento y una motivación cautivante por parte del superior, sin embargo, a pesar de estas dificultades los jefes de área están dispuestos a desarrollar un trabajo extra si la compañía requiere de su tiempo y dedicación.

En cuanto a los incentivos, afirman que la compañía cuenta con un plan, sin embargo, consideran que su salario no es el adecuado para el desarrollo de las funciones desempeñadas frente a otros cargos similares en otras compañías.

### **6.4. Participación y toma de decisiones:**

En cuanto a la participación y toma de decisiones, la compañía cuenta con el área de planeación para desarrollar distintas actividades de la compañía, sin embargo, sus opiniones no son tomadas en cuenta.

### **6.5. Seguridad y salud en el trabajo**

El 100% le gustaría contar con un plan de salud diferente al que ofrece la compañía, debido a que, mantener al personal en las mejores condiciones mantendrá a la organización en vanguardia a la hora de enfrentar distintos cambios que se dan el devenir de la sociedad.

## **7. Capítulo VI: Propuestas de intervención**

Frente a la problemática expuesta anteriormente en la compañía CENCOSUD S.A, se propone realizar un programa paralelo que contenga beneficios acordes al cargo de los jefes de cada área, con el fin de incentivarlos y brindarles un crecimiento profesional y laboral, para que así estos puedan fortalecer y ofrecer a los operativos a misma calidad de vida que obtienen frente a este programa. Este programa se fundamenta para los jefes de cada área, como aquellos líderes inmersos en cada una de las tiendas, los cuales se componen por jefe del área de PGC (Productos de gran consumo), jefe de Bazar, jefe de Textil, jefe de Carnes, jefe de Charcutería, jefe de Fruver, jefe de Cajas y jefe de PLS), jefe de recursos humanos, quienes además de cumplir sus funciones para garantizar el servicio al cliente y mantener sus secciones abastecidas para los clientes, deben velar por el bienestar y calidad de vida de los colaboradores que ejercen su labor diaria en las tiendas Metro, verificando que cada una de las actividades se lleven a cabo, manteniendo el clima y armonía

A continuación, se observará dos tablas, en las cuales está plasmada la propuesta del programa de bienestar frente a cada segmento que este debe abordar:

**Tabla 1. Programa de bienestar para jefes de área**

<b>DESARROLLO Y CAPACITACIÓN</b>						
<b>PROCESOS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>Capacitación</b>	Preparar a los jefes procesos de la compañía	Formaciones en aspectos generales de cada tienda	Mejorar la calificación de los profesionales en esta área	Numero de asistencia y generación de productividad en el rol de jefe de área	Jefes de área	Jefe de Bienestar laboral y Gerentes de Zona
	Brindar herramientas para crecimiento profesional	Formaciones de liderazgo, toma de decisiones	Brindar herramientas para el desarrollo del rol de jefe de área	Numero de asistencia y profesionalismo en procesos de recursos humanos	Jefes de área	Jefe de Bienestar laboral y Gerentes de Zona
<b>PARTICIPACION EN LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR</b>						
<b>PROCESOS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>Tiempo libre y disfrute del ocio</b>	Generar espacios de esparcimiento y recreación que permitan a los jefes de área la integración de su vida familiar y	Compensar el tiempo entre semana para otorgar un sábado al mes para que dispongan de un tiempo en familia	Tomar conciencia del rol que se desempeña y compartir esos espacios con su familia	Productividad en los informes, actividades y generación de bienestar	Jefes de área	Jefe de Bienestar laboral y Gerentes de Zona

	laboral					
<b>Actividades recreativas y culturales</b>	Motivar a los jefes de área a la participación de una actividad anual	Torneo de bolos	Generar espacios de esparcimiento y que sientan que la compañía las tiene en cuenta para el desarrollo de actividades recreativas y culturales	Número de participantes inscritas en la actividad deportiva	Jefes de área	Jefe de Bienestar laboral y Gerentes de Zona
INCENTIVOS						
PROCESOS	OBJETIVOS	ACCIONES	METAS	INDICADOR	POBLACIÓN OBJETIVO	RESPONSABLES
<b>Incentivos</b>	Verificación de la escala salarial en jefes de área en retail	Implementación de un bono anual por resultados en los objetivos propuestos para el año	Garantizar que se cumplan los objetivos propuestos para la compañía y se logre un grado de motivación	Cumplimiento de objetivos	Jefes de área	Jefe de Bienestar laboral y Gerentes de Zona

<b>RECONOCIMIENTO</b>						
<b>PROCESOS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>Reconocimiento laboral</b>	Incentivar y motivar mediante la comunicación de las buenas practicas que realizan los jefes de área	Utilizar herramientas como Yammer para la comunicació n de las buenas practicas	Generar reconocimien to de la labor realizada e incentivar nuevas ideas	Numero de participaciones por jefe de área en la plataforma	Jefes de área	Jefe de Bienestar laboral y Gerentes de Zona
<b>PARTICIPACION Y TOMA DE DECISIONES</b>						
<b>PROCESOS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>Toma de decisiones</b>	Garantizar el profesionalismo de los jefes de área en la toma de decisiones	Taller de toma de decisiones y resolución de problemas	Garantizar la formación de los jefes de área para asegurar la participación en comités de la compañía en cada una de sus tiendas	Número de inscritos al taller	Jefes de área	Jefe de Bienestar laboral y Gerentes de Zona



<b>COMUNICACIÓN</b>						
<b>PROCESOS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>Comunicación</b>	Mejorar los canales de comunicación	Taller de sensibilización de trabajo en equipo y escucha	Cambiar la percepción de los jefes de área	Numero de asistencia a los talleres propuestos	Jefes de área	Jefe de Bienestar laboral y Gerentes de Zona
<b>SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>						
<b>PROCESOS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>Póliza de Salud</b>	Acoger a la póliza que en este momento utilizan los gerentes y administrativos de la compañía a las jefes de área	Integración a la póliza de salud con una ayuda por lo menos del 100% del colaborador y el 50% sobre un primer beneficiario	Garantizar la afiliación y tranquilidad de los jefes de área en la póliza de salud	Cantidad de afiliación es	Jefes de área	Jefe de Bienestar laboral y Gerentes de Zona

**Tabla 2. Actividades, fuentes y recursos para implementación de programa de bienestar**

<b>DESARROLLO Y CAPACITACION</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FUENTES Y RECURSOS</b>	<b>COSTO</b>
<b>Formaciones en aspectos generales de cada tienda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería</li> <li>• Refrigerios</li> </ul>	\$500.000
<b>Formaciones de liderazgo, toma de decisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería</li> <li>• Refrigerios</li> <li>• Profesional encargado del tema</li> </ul>	\$1.000.000
<b>PARTICIPACION EN LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FUENTES Y RECURSOS</b>	<b>COSTO</b>
<b>Compensar el tiempo entre semana para otorgar un sábado al mes para que dispongan de un tiempo en familia</b>	Tiempo es compensado dentro de la semana laboral	\$ 0
<b>Torneo de bolos</b>	Lugar y refrigerios anual	\$800.000
<b>INCENTIVOS</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FUENTES Y RECURSOS</b>	<b>COSTO</b>
<b>Implementación de un bono anual por resultados en los objetivos propuestos para el año y verificación de la escala salarial</b>	Encuesta salarial y ajuste	\$15.000.000

<b>RECONOCIMIENTO</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FUENTES Y RECURSOS</b>	<b>COSTO</b>
<b>Utilizar herramientas como Yammer para la comunicación de las buenas practicas</b>	Se cuenta con el programas	\$0
<b>PARTICIPACION Y TOMA DE DECISIONES</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FUENTES Y RECURSOS</b>	<b>COSTO</b>
<b>Taller de toma de decisiones y resolución de problemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería</li> <li>• Refrigerios</li> <li>• Profesional encargado del tema</li> </ul>	\$500.000
<b>COMUNICACIÓN</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FUENTES Y RECURSOS</b>	<b>COSTO</b>
<b>Taller de sensibilización de trabajo en equipo y escucha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería</li> <li>• Refrigerios</li> <li>• Profesional encargado del tema</li> </ul>	\$500.000
<b>SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FUENTES Y RECURSOS</b>	<b>COSTO</b>
<b>Integración a la póliza de salud con una ayuda por lo menos del 100% del colaborador</b>	Póliza por persona \$70.000	\$7.070.000 mensual

## 8. Conclusiones

Actualmente para que se presente sostenibilidad, productividad y el crecimiento dentro de una compañía, debe estar ligada a manejar de manera inteligente y apropiada al recurso humano y más en compañías de retail donde el ente diferenciador es la atención al cliente como en el caso de Cencosud.

Se identificó que las necesidades presentadas por los jefes de área de Cencosud Colombia S.A. estaban ligadas a que no eran participes de la toma de decisiones, no se estaba brindando la capacitación adecuada según su especialidad, no tenían tiempo libre o de calidad para compartir con la familia, al ser los jefes del área y velar por la motivación de sus colaboradores a cargo no podían participar de muchas de las actividades de integración y culturales, sienten que su remuneración está por debajo de las del mercado, consideran que no hay reconocimiento laboral y desean tener una póliza de salud que garantice una mejor atención médica en caso de requerirlo.

Es así que se formula un programa de bienestar para aumentar dichos niveles, resolviendo algunas de las necesidades, con el fin de mejorar la calidad de vida laboral, sin sesgar la población de jefes de área incentivándolos a tener mayor sentido de pertenencia con la organización.

El reconocimiento del colaborados como ser humano en una organización y no como apéndices de una máquina, es de gran importancia en estas para mejorar su motivación, desarrollo, satisfacción de necesidades y aseguramiento de su estabilidad dando mejoramiento a su calidad de vida.

La presentación de un programa de bienestar debe responder a la satisfacción de las necesidades individuales, sociales y familiares del trabajador dentro y fuera del contexto laboral y esta debe ser equitativa para todos los cargos de la organización.

Se debe ser socialmente responsable del bienestar de todos los colaboradores de la compañía es por eso que un colaborador satisfecho y motivado es más productivo y eficiente en su labor.

La satisfacción de las necesidades humanas fundamentales debe ser evaluada constantemente, puesto que difícilmente las personas pueden vivir bien sin la satisfacción de alguna de ellas, ya que, gracias a la intervención se logró definir estas necesidades y realizar la propuesta de intervención en alineación con los objetivos propuestos.

En la propuesta de intervención se tuvieron encuentra los resultados arrojados por la encuesta , y en conjunto con la Gerente de Recursos Humanos de supermercados se implementara paulatinamente , uno a uno de los puntos planteados en un lapso de dos años.

El impacto que traerá a la compañía la implementación de este programa se verá reflejada en los indicadores de resultados de venta , percepción del servicio al cliente , la experiencia de compra, ya que un cliente satisfecho sigue comparando en nuestras tiendas, disminución en los indicadores de rotación de personal hasta en un 5%, una mejor calificación en la encuesta de Great place to work .

## 9. Referencias bibliográficas

- Acosta, L., y Sanabria, J. (2013). *Implementación del modelo de negocio en el mercado retail colombiano* (Tesis de pregrado). Universidad del Rosario. Bogotá D.C. Colombia. Recuperado de: <http://portales.puj.edu.co/ftpcentroescritura/Recursos%20C.E/Estudiantes/Referencia%20bibliograficas/Normas%20APA%206a%20actualizada.pdf>
- Álvarez, J. (2001). *Capacidades, libertades y desarrollo: Amartya Kumar Sen*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid, España. Recuperado de: [http://www2.uned.es/dpto\\_log/jalvarez/publicaciones/sen2001.pdf](http://www2.uned.es/dpto_log/jalvarez/publicaciones/sen2001.pdf)
- Alves Corrêa, D., Cirera, O., y Carlos Giuliani, A. (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. *Invenio*, 16(30), p. 148 - 149. Recuperado de: <https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjNvZjgkuXXAhWDOSYKHdzxBuMQFgglMAA&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4237669.pdf&usg=AOvVaw20xOe0VjRhAqc1Acss2-gU>
- Analistas económicos de Andalucía. (1997). Capítulo II: El concepto de bienestar y su medición. *Indicador Sintético de Bienestar Municipal de Andalucía*. Recuperado de: <http://www.economiaandaluza.es/publicaciones/indicador-sintetico-bienestar-municipal-andalucia>
- Artaraz, K., y Calestani, M. (2013). Vivir bien, entre utopía y realidad. *Tabula Rasa* (18), p.108. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/tara/n18/n18a04.pdf>

- Bahamon, C. (2013). *Análisis sectorial de las grandes superficies en Colombia* (Trabajo de grado). Universidad ICESI. Santiago de Cali. Colombia. Recuperado de: [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/76673/1/analisis\\_sectorial\\_colombia.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76673/1/analisis_sectorial_colombia.pdf)
- Bauman, Z. (1988). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. (V. d. Boschioli, Trad.). Barcelona, España: Primera Edición, Gedisa. Recuperado de: <https://alaizquierdadelarazon.files.wordpress.com/2013/01/zygmunt-bauman-trabajo-consumismo-y-nuevos-pobres-libro-completo.pdf>
- Bejarano, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (Tesis de grado). Universidad de Medellín. Medellín, Colombia. Recuperado de: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Bélanger, L. (1968). Managerial Attitudes and Performance, par Lyman W. Porter and Edward E. Lawler, Richard D. Irwin, Inc., *Relations industrielles*, 23(3), 518–520. Illinois: Homewood. Recuperado de: <https://www.erudit.org/fr/revues/ri/1968-v23-n3-ri2804/027936ar.pdf>
- Baldi, G. y García, E. (2005). Calidad de vida y medio ambiente. *La psicología ambiental Universidades*, (30), pp. 9-16. Unión de Universidades de América Latina y el Caribe Distrito Federal, Organismo Internacional. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37303003>



- Bolaños, R. (2015). *Formulación del plan de bienestar social laboral en la alcaldía de Isnos Departamento del Huila* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Pitalito, Huila, Colombia. Recuperado de: <http://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/3411/1/Trabajo%20de%20Grado%20Ruth%20E.%20Bola%C3%B1os%20.pdf>
- Calderón, G., Murillo, S., y Torres, K. (2003). Cultura Organizacional y Bienestar Laboral . *Revista Javeriana*, 16(25), p. 109-137. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Cañadas, I., y Sanchez, A. (1998). Categorías de respuesta en escalas tipo Likert. *Psicthema*, 10( 3), p. 623-631. Universidad de la Laguna. Recuperado de: <http://www.psicothema.es/pdf/191.pdf>
- Cardozo, D. (2012). *Propuesta de un plan de mejoramiento del clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores del hospital nuestra señora de fátima de suaza*. Universidad Nacional Abierta y Distancia. Huila, Colombia. Recuperado de: <http://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/1248/1/93117211.pdf>
- Chaparro, E. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *Innovar - Journal*, 16(28), p. 7-32. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/818/81802802.pdf>

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: Octava Edición, Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Primera Edición. México. Primera Edición Mc Graw Hill.

Dinero. (2006). Asi es Cencosud. *Dinero*. Recuperado de:  
<http://www.dinero.com/negocios/articulo/asi-cencosud/37725>

Duarte, T., y Jiménez, R. (2007). Aproximación a la teoría del bienestar. *Scientia et Technica*, 13(37), p. 305-310 . Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/pdf/849/84903752.pdf>

Duarte, G. (s.f.). *Discriminación de diferencias significativas entre las seis regiones que integran CEMEX - México al aplicar un instrumento de compromiso para desarrollar estrategias de mejoras en estas regiones*. Universidad escuela modelo. Recuperado de: <http://www.colpamex.org/Tesis/GDdC.pdf>

El empleo. (2015). *Trabajadores dan valor a programas de bienestar laboral*. *El empleo*. Recuperado de: <http://www.eempleo.com/co/noticias/consejos-profesionales/trabajadores-dan-valor-programas-de-bienestar-laboral-4619>

Farge, C. (2007). El estado de bienestar . *Enfoques XIX* , 19(1-2), p. 48 - 49. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/259/25913121005.pdf>

Gallo, C. (2003). Crecimiento y desigualdad: actualidad de una vieja paradoja. *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, 9(3), pp. 57-79. Universidad Central

- de Venezuela Caracas, Venezuela. Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/pdf/177/17709304.pdf>
- Gamboa, E. (2010). Satisfacción Laboral . *Psicologica Cientifica*. Recuperado de:  
<http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- Hernández, Z. (2011). Motivación y liderazgo. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo-Huejutla. Recuperado de:  
[https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/huejutla/sistemas/liderazgo/liderazgo1.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/sistemas/liderazgo/liderazgo1.pdf)
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *"The motivation to work"*. Nueva York: Wiley. Recuperado de:  
<http://garfield.library.upenn.edu/classics1984/A1984SP02300001.pdf>
- Humphreys. (2013). CENCOSUD S.A. *Humphreys, clasificadora de riesgo*. Recuperado de: <http://www.humphreys.cl/resources/uploads/2013-07/infome-cencosud-mayo-2013.pdf>
- Hurtado, A. (2013). Calidad de vida en economía. *El Universal*. Recuperado de:  
<http://www.eluniversal.com/opinion/130203/calidad-de-vida-en-economia>
- Jimenez, D. (2009). *La retribución*. ESIC Editorial. Recuperado de:  
[https://books.google.com.co/books?id=B\\_kATaWU0Y4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=B_kATaWU0Y4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Juárez, G. y Sánchez, A. (2003). Transformaciones en el estado de bienestar Análisis Económico. *Análisis económico*, 18(38), pp. 277-295. Universidad Autónoma

Metropolitana Unidad Azcapotzalco Distrito Federal, México. Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41303813>

Lucero, L. (2016). *El clima organizacional y su relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa google*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de:  
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14183/3/Lucero%20Campa%C3%20B1a%20Lucia%20Yaneth%202016.pdf>

Krmpotic, Claudia. (1999). *El concepto de necesidad y políticas de Bienestar*. Espacio

Libro Verde. (2005). *La Responsabilidad Social de las empresas*. Recuperado de:  
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM:n26039>

Manrique, K., Turiso, Y. y Martinez, M. (2008). *Estudio correlacional entre el bienestar psicológico, subjetivo y social, y el fatalismo, el trauma y las postraumáticas, en personas adultas, desplazadas por la violencia sociopolítica, radicadas en la ciudad de Barranquilla*. (Trabajo de pregrado). Universidad del norte. Barranquilla, Colombia. Recuperado de:  
<http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/2122/1045666237.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, (128), p. 79-86. Medellín, Colombia. Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>

- Max Neef, M. (1998). *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Barcelona: Editorial Nordan Comunidad.
- Mayo, E. (2004). *The human problems of an industrial civilization*. Estados Unidos: Routledge.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Diaz de Santos.  
Recuperado de: [http://www.academia.edu/21608771/ABRAHAM\\_MASLOW\\_-\\_MOTIVACION\\_Y\\_PERSONALIDAD](http://www.academia.edu/21608771/ABRAHAM_MASLOW_-_MOTIVACION_Y_PERSONALIDAD)
- McClellan, D. (1989). *Estudio De La Motivación Humana*. Madrid, España: Narcea.
- McGregor, D. (1966). *The Human Side Of Enterprise*. En MIT Press, Cambridge.
- Méndez C. (2001). *Metodología: Diseño y Desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá D.C., Colombia: Tercera Edición Mc Graw Hill.
- Menger, C. (2001). *Principios de economía política*. Recuperado de: <http://www.hacer.org/pdf/Menger00.pdf>
- Nuestro Mundo. (2015). Revista exclusiva para los colaboradores de Cencosud Colombia. *Repositorio – Universidad Santo Tomas*. Primera Edición. Bogotá D.C. Recuperado de: <http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/667/Revista%20final%20Cencosud.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Ochando, C. (1999). *El Estado del Bienestar: objetivos, modelos y teorías explicativas*. Ariel Practicum. Barcelona, España. Recuperado de:

[http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub\\_electronicas/destacadas/Revista/numeros/34/recen2.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/Revista/numeros/34/recen2.pdf)

Portafolio. (2012). El bienestar laboral ayuda a retener y atraer talento. *Portafolio*. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/bienestar-laboral-ayuda-retener-atraer-talento-113594>

Portafolio. (2012). Acción de Cencosud cae tras compra de Carrefour Colombia. *Portafolio*. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/accion-cencosud-cae-compra-carrefour-colombia-111780>

Quintero, J. (2007). *Teoría de las necesidades de Maslow*. Universidad Fermin Toro; Escuela de Doctorado Venezuela. Recuperado de: [http://eva.universidad.edu.uy/pluginfile.php/607233/mod\\_folder/content/0/Teor%C3%ADa%20de%20Maslow.pdf](http://eva.universidad.edu.uy/pluginfile.php/607233/mod_folder/content/0/Teor%C3%ADa%20de%20Maslow.pdf)

Ramírez, R., Abreu, J. y Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1). p.161 - 162. Recuperado de: [http://www.academia.edu/24950473/La\\_motivaci3n\\_laboral\\_factor\\_fundamental\\_para\\_el\\_logro\\_de\\_objetivos\\_organizacionales\\_Caso\\_empresa\\_manufacturera\\_de\\_tuberia\\_de\\_acero\\_Work\\_motivation\\_fundamental\\_factor\\_for\\_achievement\\_of\\_organizational\\_objectives\\_Case\\_of\\_a\\_steel\\_pipe\\_manufacture\\_company](http://www.academia.edu/24950473/La_motivaci3n_laboral_factor_fundamental_para_el_logro_de_objetivos_organizacionales_Caso_empresa_manufacturera_de_tuberia_de_acero_Work_motivation_fundamental_factor_for_achievement_of_organizational_objectives_Case_of_a_steel_pipe_manufacture_company)

- Peréz, V. (2012). Siete compañías certificadas como familiarmente responsables. *La Republica*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/siete-companias-certificadas-como-familiarmente-responsables-2012779>
- Reyes, M. (2002). *El pensamiento de Amartya Sen*. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Humanas. Bogotá D.C.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Person Education. Recuperado de: [https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Sabogal, H. (2012). El legado de Carrefour. *El Espectador*. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/opinion/el-legado-de-carrefour>
- Sampieri, R., Collado, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. México. Editorial: Mc Graw Hill.
- Serna, E. (2011). Grupo Bancolombia: Una entidad financiera humana. (Informe de práctica académica). Universidad Católica de Pereira. Pereira, Colombia. Recuperado de: <http://repositorio.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/10785/1932/1/CDPEAE441.pdf>
- Sánchez Sellero, M., y Sánchez Sellero, P. (2014). Incidencia de las características personales e inherentes al empleo sobre la satisfacción de los trabajadores en España. *Estudios de Economía Aplicada*, 32(1), p.313 - 314. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/301/30129510015.pdf>

Urrea, F. y Arango, L. (2000). *Culturas empresariales en Colombia. Innovación y Cultura de las Organizaciones en Tres Regiones de Colombia. Colciencias y Corporación Calidad*. Bogotá, Colombia.

Vroom, V. (1964). *Work And Motivation*. Nueva York: Wiley

## **ANEXOS**

### **Anexo 1**



Anexo 1.

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN**

Tienda: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**A continuación, responda con un X según considere****SI:** Siempre; **CS:** Casi Siempre; **A:** A veces; **CN:** Casi Nunca y **NU:** Nunca

<b>DESARROLLO Y CAPACITACION</b>	<b>SI</b>	<b>CS</b>	<b>A</b>	<b>CN</b>	<b>UN</b>
1. ¿La compañía realiza frecuentemente diagnósticos sobre los requerimientos de jefes de área para el desarrollo de sus planes y programas?					
2. ¿Considera usted, tener todas las habilidades conocimientos necesarios para desempeñar en forma eficiente su trabajo?					
3. ¿Cuándo ingreso a la compañía considera que recibió la inducción y capacitación correspondiente a su cargo?					
4. Responda en caso de recibir inducción y capacitación. ¿Esta contribuye a mejorar el desempeño en su puesto de trabajo?					
5. ¿Ha sido consultado(a) sobre sus necesidades de capacitación, a través de encuestas o reuniones de trabajo?					
<b>PARTICIPACION EN LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR</b>					
6. ¿La compañía adopta y realiza programas de bienestar para los jefes de área?					

7. Responda en caso de que se realicen programas de bienestar laboral. ¿Estas actividades cumplen satisfactoriamente con los objetivos propuestos?					
8. ¿La compañía cuenta con planes recreativos y culturales para los jefes de área?					
9. ¿Las actividades desarrolladas efectuadas por la compañía permiten la integración entre su familia y la compañía?					
10. ¿Considera que puede hacer parte de todas las actividades de bienestar de la compañía?					
11. ¿Considera que las actividades y programa de bienestar es adecuado para la compañía y sus colaboradores?					
<b>INCENTIVOS</b>					
12. ¿La compañía realiza planes de incentivos para los jefes de área?					
13. En caso de tener un plan de incentivos ¿La compañía lo incentiva cuando alcanza sus objetivos y metas?					
14. ¿Considera que su salario es el adecuado para las funciones desempeñadas frente a otros cargos similares en otras compañías?					
15. ¿Si otra compañía le ofreciera un puesto similar con salario similar usted lo aceptaría?					
<b>RECONOCIMIENTO</b>					
16. ¿La compañía lo motiva y reconoce su trabajo?					
17. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta compañía?					
18. ¿Está dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario, para el mejoramiento de la compañía?					
<b>PARTICIPACION Y TOMA DE DECISIONES</b>					
19. ¿La compañía lo tiene en cuenta para la planeación de las distintas actividades?					
20. ¿Sus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta por sus superiores?					
21. ¿Las cargas de trabajo son asignadas equitativamente?					
22. ¿El ambiente de trabajo es adecuado para desempeñar sus labores?					
<b>COMUNICACIÓN</b>					
23. ¿En su área de trabajo circula oportuna y claramente la información y comunicación?					
24. ¿Está satisfecho con la comunicación existente con sus compañeros de trabajo?					
25. ¿Las instrucciones que recibo son claras para el desarrollo de sus funciones?					
<b>SEGURIDAD Y SALUD</b>					
26. ¿El ambiente de trabajo es adecuado para desempeñar sus labores?					
27. ¿La compañía lo hace partícipe de las actividades de desarrollo de planes, programas o campañas de prevención y promoción de salud y riesgos laborales?					

28. ¿La compañía organiza planes, programas o jornadas de salud?					
29. ¿La compañía cuenta con un programa de servicio de retiro asistido para sus empleados?					
30. ¿la compañía le ofrece un programa plus de salud ?					

**Observaciones:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_