

**DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL DE LOS  
COLABORADORES DE LA EMPRESA ETA S.A, A FIN DE EVALUAR SU ESTADO  
ACTUAL Y COMPARARLO CON LAS CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE UNA  
EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE (EFR)**

**PROYECTO INTEGRADOR PRESENTADO POR**

**ALICIA AMÉZQUITA**

**BIBIANA CALDERÓN**

**ERNESTO CAPERA**

**ELIZABETH MATEUS**

**MARITZA PULGARÍN**

**UNIVERSIDAD MINUTO DE DIOS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL**

**CICLO DE INSTRUMENTOS**

**BOGOTÁ**

**2015**

Copyright © 2015 por Alicia Amézquita, Bibiana Calderón, Ernesto Capera, Elizabeth

Mateus, & Maritza Pulgarín.

Todos los derechos reservados.

## Tabla de Contenido

	Pág.
<b>Capítulo 1</b>	
1. Introducción	5
1.1 Justificación	8
1.2 Pregunta problema	10
1.3 Objetivos	10
<b>Capítulo II</b>	<b>12</b>
2. Marco teórico	12
2.1 Crecimiento económico	12
2.2 Tipos de empresas	15
2.3 Empresas familiarmente responsables (EFR)	17
2.4 Modelos gerenciales de administración	20
2.5 Planificación estratégica	23
2.6 Gerencia social	26
2.7 Responsabilidad social empresarial (RSE)	28
2.8 Responsabilidad social interna	30
2.9 Calidad de vida laboral	32
<b>Capitulo III</b>	<b>38</b>
3. Perfil de la organización eta S.A	38
3.1 Antecedentes de la organización	38
3.2 Objeto de la organización	40
3.3 Portafolio de servicio	41
3.4 Marco contextual	42
<b>Capitulo IV</b>	<b>45</b>
4. Diseño metodológico	46
4.1 Tipo de investigación	47
4.2 Población	47
4.3 Instrumento	49
<b>Capítulo V</b>	<b>55</b>
5. Análisis e interpretación de datos	55
<b>Capítulo VI</b>	<b>69</b>
6. Plan de Mejora	69
<b>Capitulo VII</b>	<b>80</b>
7. Conclusiones	80
7.1 Recomendaciones	82
8. Bibliografía	85
9. Anexos	88

### **Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla No. 1:</b> Crecimiento económico	13
<b>Tabla No. 2:</b> Empresa tradicional frente a la EFR	20
<b>Tabla No. 3:</b> Modelos gerenciales	21
<b>Tabla No. 4:</b> Puntajes de calidad de vida laboral	59
<b>Tabla No. 5:</b> Cuadro comparativo aspectos y características	60

### **Lista de Imágenes**

	<b>Pág.</b>
<b>Imagen No. 1:</b> Planificación estratégica	24

### **Lista de Graficas**

	<b>Pág.</b>
<b>Grafica No. 1:</b> Resultado subcategoría institucional para el trabajo	51
<b>Grafica No. 2:</b> Resultado subcategorías seguridad en el trabajo	52
<b>Grafica No. 3:</b> Resultado subcategoría integración al puesto de trabajo	53
<b>Grafica No. 4:</b> Resultado subcategoría satisfacción por el trabajo	54
<b>Grafica No. 5:</b> Resultado subcategoría bienestar logrado a través del trabajo	55
<b>Grafica No. 6:</b> Resultado subcategoría desarrollo de personal	56
<b>Grafica No. 7:</b> Resultado subcategoría administración del tiempo libre	58

## **Capítulo I**

### **Introducción e información general**

#### **1. Introducción**

El presente Proyecto se desarrolla en la empresa Estudios Técnicos y Asesorías Sociedad Anónima, en adelante ETA S.A., es una empresa de consultoría fundada en 1969 con experiencia y conocimientos específicos en diferentes áreas de la ingeniería civil que ofrece servicios de ingeniería básica y de detalle, estudios de factibilidad, diseño e ingeniería.

ETA S.A, brinda soluciones en investigaciones básica en diversas áreas como geología y topografía, planeando y diseñando proyectos en vías urbanas, ciclo-rutas, bici carril, carreteras, puentes e intercambiadores, desarrollos urbanos, vivienda unifamiliar y multifamiliar, la viabilidad de sus proyectos se da mediante los estudios socioeconómicos, de desarrollo institucional, ambientales y sanitarios; se realiza la factibilidad técnica, económica y financiera de Proyectos, documentos de contratación y la evaluación de ofertas. Una línea adicional en la que la empresa ofrece servicios, es en lo concerniente a Interventoría de proyectos viales, de estructuras, acueductos, alcantarillados, vivienda, edificaciones institucionales, edificaciones industriales, presas y adecuación de tierras.

Los contratos y las actividades operacionales se desarrollan tanto en el sector privado como público, brindando alternativas y soluciones en los campos de consultoría y ejecución de obras en el sector de la ingeniería civil, adicionalmente cuenta con un equipo interdisciplinar dedicado al cumplimiento de los objetivos empresariales. Con más de 40 años de servicio en Colombia, actualmente cuenta con varias sedes, la principal ubicada en la ciudad de Bucaramanga, las demás sedes están situadas en Bogotá, Medellín y Cali, vinculando en la sede Bogotá a 65 personas en cargos directivos, administrativos y operativos, en las restantes sedes hay un aproximado de 80 personas por sede.

Dentro de su visión corporativa ETA S.A. reconoce el compromiso que tiene la organización con el bienestar de sus empleados, esto como factor diferenciador dentro de las empresas consultoras de ingeniería.

Teniendo en cuenta este factor diferenciador con el que cuenta ETA S.A., y toda vez que el bienestar laboral se puede medir en términos de Calidad de Vida cabe citar a Max Neef (1998), quien refiere que la calidad de vida depende de la posibilidad de satisfacer las necesidades, no solo las de orden existencial, es decir las del ser, tener, hacer y estar, si no las también las de orden axiológico como lo son la subsistencia, la protección, el afecto, el entendimiento, la participación, el ocio, la creación, la identidad y la libertad. Por lo que cobra relevancia desde la Gerencia Social el análisis de la calidad de vida en cada uno de los subsistemas de los que hacen parte los colaboradores de la Empresa ETA S.A y como cada una de las personas que integran

esta organización logran o no y a qué nivel satisfacer sus necesidades al interior de la empresa es decir desde el ámbito laboral.

La calidad de vida laboral en el marco de Responsabilidad Social Interna hoy en día logra tener mayor relevancia tal como lo indica Curto Grau (2012), y a manera de ejemplo el 90% de los directivos encuestados por la Fundación Adecco considera a los empleados como sus principales stakeholders (estudio basado en encuestas a 150 altos mandos de compañías en todos los sectores), entendiendo que los stakeholders son “los grupos o individuos que pueden afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”, es decir que son grupos de personas que se convierten en uno de los principales públicos de interés de la empresa .

A través del desarrollo del presente Proyecto se busca establecer cuál es la calidad de vida laboral de los colaboradores dentro de la organización, entendiendo como calidad de vida laboral la representación del grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella (Chiavenato, 2012), identificando a su vez las variables existentes en el modelo empresarial de ETA S.A. en contraste con las variables del modelo de Empresa Familiarmente Responsable (EFR) el cual está encaminado a contribuir al fortalecimiento de la calidad de vida, construyendo así la línea base para el diseño de un modelo maestro para la implementación del enfoque EFR contribuyendo al mejoramiento del bienestar laboral al interior de la organización.

## **1.1 Justificación**

Entendiendo que la Responsabilidad Social Empresarial se enmarca en la capacidad de respuesta de la empresa para mitigar los impactos generados por el desarrollo de su operación es importante referir que, “Las organizaciones deben asumir responsabilidad social, no hay nadie más en la sociedad que las organizaciones que puedan cuidar de la sociedad misma. No obstante, hacerlo responsablemente, esto es, dentro de los límites de su competencia y sin poner en peligro su capacidad de funcionamiento” (Drucker, 1986, p, 17) de esta forma y partiendo del interés actual que existe por reconocer al ser humano que hace parte de una organización como uno de sus grupos de interés, la Responsabilidad Social Empresarial no solo abarcaría el ámbito externo sino también el interno que proteja y potencie el talento humano en pro de su propio beneficio mitigando la exposición a los factores de riesgo psicosocial que pudieran tener los trabajadores, generando a su vez, el mejoramiento de la calidad de vida laboral, este cambio de paradigma propone una transición del modelo tradicional caracterizado de la empresa liderado por una asamblea general de accionistas, que cuenta con las facultades para dirigir y tomar las decisiones más importantes en la empresa y pasar al enfoque de Empresa Familiarmente Responsable-EFR en el cual se destaca la cultura socio- laboral y empresarial, basada en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuo.

El diseño de un modelo aplicable a las organizaciones se presenta como una herramienta de intervención que contribuye al ejercicio de la Gerencia Social desde el enfoque de

Responsabilidad Social Interna, entendida esta como la iniciativa de trabajo que voluntariamente los empleadores aplican a los grupos de interés internos con el fin de integrar políticas de bienestar que promuevan mejoras en las condiciones laborales de sus colaboradores, buscando el fortalecimiento de aquellas empresas que se visualizan a futuro como Familiarmente Responsables y que desean ajustar sus procesos internos haciendo aplicables las buenas prácticas laborales. La responsabilidad social interna se asume de manera transversal a la gerencia social garantizando la equidad, la inclusión, la justicia y el reconocimiento de las personas mejorando las condiciones laborales de los colaboradores, en la búsqueda del equilibrio entre trabajo, familia, cultura y educación.

La construcción de dicho modelo parte de los resultados del diagnóstico que se hace a través de la aplicación del instrumento CVT - GOHISALO, el cual evalúa la calidad de vida laboral, mediante 74 preguntas que deben responder los colaboradores de la empresa ETA S.A, y así establecer un diagnóstico inicial que permita analizar cuál es el estado actual de la organización respecto a su enfoque empresarial y plantear las estrategias que le permitan llegar a construir un modelo de EFR.

Entender el ser humano que pertenece a una organización como un ser integral, es decir que forma parte de varios subsistemas siendo uno de ellos el laboral se propone como un reto, si lo que se busca son procesos aplicables que propendan por la satisfacción de necesidades de manera integral mejorando la calidad de vida, planteamiento que conlleva a formular la siguiente pregunta:

## **1.2 Pregunta problema**

¿Qué variables presentes en el modelo empresarial de ETA SA, marcan la diferencia frente al modelo de empresa familiarmente responsable, a fin de identificar el grado de satisfacción en la calidad de vida laboral de sus colaboradores?

## **1.3 Objetivos**

### **Objetivo General**

Diagnosticar la calidad de vida laboral de los colaboradores de la Empresa ETA S.A con el fin de evaluar su estado actual y compararlo con las características del modelo de una empresa familiarmente responsable (EFR) para el fortalecimiento organizacional de la misma.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar la calidad de vida Laboral a partir de la aplicación del instrumento CVT-GOHISALO, a los colaboradores de ETA S.A.

- Identificar las categorías en las que se clasifican las variables que diferencian el modelo de Empresa de ETA S.A. y el modelo de Empresa Familiarmente Responsable con el fin de fortalecer el modelo gerencial y optimizar el proceso del Sistema Integrado de Gestión.
  
- Formular estrategias aplicables a la dinámica de la organización como parte de la línea base para la implementación del Enfoque de Empresa Familiarmente Responsable (EFR) en la organización ETA S.A a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.

## **Capítulo II**

### **2. Marco teórico**

El desarrollo del presente marco teórico busca precisar desde la mirada de la Gerencia Social, enmarcada dentro del concepto de Responsabilidad Social Empresarial, los conceptos base que permitan delimitar los lineamientos generales del crecimiento económico, tipos de empresas, modelos gerenciales, gerencia social y la relación existente entre la ingeniería y la responsabilidad social empresarial, a fin de proponer la construcción de un plan de ajuste, ligado al concepto de Empresas Familiarmente Responsables EFR, generando un estado de bienestar en pro de la calidad de vida laboral de los miembros que integran la organización.

#### **2.1 Crecimiento económico**

A continuación se presenta la trazabilidad y evolución de los modelos económicos, esto con el fin de identificar cada uno de estos y evidenciar los lineamientos de base que tiene la empresa ETA S.A.

En la Tabla N 1. El siglo, hace referencia a la época o momento histórica en que se presenta la teoría o el modelo, en el recuadro de la economía se precisa como era la sostenibilidad económica y administrativa en ese momento histórico, la denominación de las personas hace

referencia a cómo eran vistos los colaboradores de una empresa y la evolución del concepto en el tiempo.

**Tabla No. 1:** Crecimiento económico.

SIGLO	MODELO O TEORÍA	AUTORES	ECONOMÍA	DENOMINACIÓN DE PERSONAS
XVIII- Revolución Industrial	Capitalismo valor-trabajo	Adam Smith David Ricardo	Se determinan: Los precios, la distribución del producto y las mercancías.	Obreros que subsistían con la entrega de un producto nacional. Las clases rentistas empleaba la riqueza para los bienes de lujo.  En esta época surgen los primeros sindicatos.
Mediados del siglo XVIII	Harrod Romar	Ecomistas keynesianos Roy Harrod Evsey D. Domar	A mayor capital humano mayor productividad en las Industrias.  Se producen alianzas de los comerciantes con los agrícolas.	Se presenta dicotomía entre burgués-obrero, capitalista-trabajador, empresario-asalariado.
Finales del siglo XVIII	Modelo exógeno de crecimiento o modelo de crecimiento neoclásico,	Robert Solow	Se incluye la tecnología en los resultados de la producción de una industria, es decir Capital humano, más el aumento de horas labores, mas unos buenos recursos tecnológicos, nos dará como resultado una buena producción para la industria.	El Capital humano- era una sociedad comercial. “burguesía”.
Siglo XIX	Economía del mercado.  teoría del valor	Marx	Se dio la economía libre, es decir acceso a bienes y servicios que generan consumo, con el fin de garantizar la libertad de competencia entre mercados	Asalariados que cobraban a muy bajo costo las actividades que realizaban, trabajando de 14 a 16 horas.
Siglo XX	Neoliberalis mo.		Se pone en marcha el autoempleo y se consolidan las cooperativas y asociaciones. En respuesta a los modelos económicos neoliberal que generaba exclusión e incremento de la pobreza.  La actividad económica predominante es la de servicios profesionales, en atención en salud, social y comunicación, con el uso de las nuevas tecnologías. Siendo	Colaboradores

SIGLO	MODELO O TEORÍA	AUTORES	ECONOMÍA	DENOMINACIÓN DE PERSONAS
			pioneros en ventas a través de las comunicaciones a través de los call center.	
Siglo XXI	Economía social.	Klisberg	El cambio tecnológico ha mejorado los niveles de vida, por la libre movilidad de los colaboradores de las empresas sin embargo esto ha generado desempleo en el sector agrícola y migración del campo.	Ya no se mide al trabajador en términos de productividad sino en su grado de especialización.  Igualmente ya el trabajador se ve como un colaborador, convirtiéndose en unos de los públicos de interés predominantes para las empresas.

**Fuente: Propia**

Como se puede observar en el cuadro los modelos del siglo XVIII relacionaban todas las empresas con el sector agrario, siendo verticales y definían a los trabajadores de una empresa como la clase obrera, clase trabajadora y agentes, se puede notar que el trabajo de las personas se veían reflejados en termino de producción, es decir que si se tenía cierto número de trabajadores, así mismo se vería reflejado los ingresos y sostenibilidad de la empresa, violando los derechos a vivir armoniosamente con la naturaleza, en el siglo XIX con el proceso de industrialización se sigue midiendo al trabajador de una empresa en términos de productividad y se tecnifica con el uso de máquinas industriales, y para el silgo XX y XXI con la economía social se establece al trabajador de una empresa como un colaborador especializado y profesional en su área, con posibilidades de ejercer sus labores desde otro sitio que no sea el lugar físico en donde se encuentra la empresa, esta economía surge a raíz de las desigualdades sociales y económicas que tuvo el neocapitalismo y neoliberalismo, en donde el capital se centró en pequeños grupos de inversionistas y de potencias globales.

Cabe traer acotación a autores como Klisberg, Mocate y Lycha, quienes argumentan y debaten el tema de la economía social, entendiéndose que la cultura de los países son la base de la economía de los mismos, como menciona Kilsberg en su libro capital social y cultura, “hay múltiples, aspectos de la cultura de cada pueblo, que pueden favorecer a su desarrollo”

En Colombia para este siglo la economía se basa en la prestación de bienes y profesionales, exportando petróleo y minerales, ya que el obrero, trabajador o empleado se ve como un ser humano integral, esto se ve reflejado en la evaluación del desarrollo humano que ha hecho el programa de las naciones unidas en desarrollo (PNUD), destacando que el avance económico de un país lo determina el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del mismo.

Razón por la cual los sistemas económicos que regían en el siglo XIX y principios del siglo XX como lo fueron la teoría del valor, oferta y demanda y otros generan una estimación diferente en este siglo, entre líderes que buscan la estabilidad de su economía mediante la participación y la equidad de las personas que integran un país.

## **2.2 Tipos de empresas**

Como se mencionó anteriormente, los modelos económicos imperantes en los últimos siglos han generado tipos de empresas, los cuales han intentado dar respuesta al desarrollo y evolución según las exigencias del mercado.

En los siglos XVIII, las empresas eran de tipo mecanicista, imposibilitando al trabajador participar o colaborar activamente en los procesos internos de las mismas, por lo tanto eran medidos en términos de productividad, tal y como se mencionó en el título de crecimiento económico, ya para el siglo XIX ,finalizando la segunda guerra mundial y a consecuencia de la creación de sindicatos, se constituye el derecho a opinar de los trabajadores, por lo cual las empresas empiezan a tener un cambio en el funcionamiento y su forma de tratar a los empleados de las mismas, teniendo en cuenta la teoría humanista, en donde reconocen las capacidades y potencialidades humanas.

Es importante resaltar los cinco principios básicos del humanismo a tener en cuenta, ya que esto implica el cambio de las empresas del siglo XVIII al siglo XIX (Quitman Citado por Amezquita & Gómez, 2010).

1. El ser humano es más que la suma de sus componentes.
2. La existencia del ser humano se consume en el seno de las relaciones humanas, es estar siempre en interrelación con su entorno.
3. El hombre vive de forma consiente, es decir independiente.
4. El ser humano mediante sus decisiones activas puede variar su situación vital.
5. La persona vive orientada hacia un objetivo, que forman la base de su identidad.

Al estar el ser humano en constante interrelación y en base a uno de los principios básicos del humanismo es importante reconocer la relación y conciliación existente entre el trabajo y la familia, con sus diversas variables.

Ya para el siglo XX y XXI con la entrada de la economía social y los cambios de paradigmas económicos y sociales, en España específicamente, la fundación más familia, inicia un proceso de inclusión familiar, social y cultural en las empresas, surgiendo un nuevo concepto de empresas denominadas familiarmente responsable, enmarcada dentro de la responsabilidad social interna de las organizaciones, correspondiendo con enfoques como la gerencia social.

### **2.3 Empresas familiarmente responsables (EFR)**

Las empresas familiarmente responsables (EFR), son aquellas que tienen en cuenta, entre otros aspectos la flexibilidad de los empleados en cuanto espacio y tiempo, valorando al individuo desde su aspecto personal en relación con la familia, integrando este subsistema dentro de las organizaciones, en las EFR se trabaja de manera dinámica, en equipo, construyendo comunidad, teniendo en cuenta la misión de los empleados dentro de la compañía Chinchilla (2007).

Por lo tanto el Gerente Social encuentra una oportunidad valiosa en este tipo de organizaciones ya que el relacionamiento se da directamente con las personas, grupos y organizaciones, que colaboran para el buen clima organizacional y vela por el bienestar de los

colaboradores, volviéndose estas personas aliados estratégicos que comparten conocimiento y experiencias reciprocas, para el mejoramiento de la calidad de vida laboral, generando espacios de fidelización, seleccionando y apropiándose de los medios que pueden hacer factible los horizontes y metas organizacionales.

Al ser auténtico y estratégico, es consciente de la importancia de integrar a las personas a la labor diaria, teniendo en cuenta a la persona como un ser que socializa con los diferentes sistemas ya sea familiar, social, cultural, entre otras, de ahí que la organización se programe entonces a entrar a conciliar con el empleado en cuanto a espacios y tiempos. Dicha conciliación se debe dar de forma dinámica y flexible, esa flexibilidad debe estar sujeta a una eficiencia y eficacia de las tareas que desarrolle el empleado, de tal modo que la comunicación que se establezca entre la organización y el empleado, se ajuste entre las partes para la consecución de los objetivos empresariales, lo anterior basado en la tesis de la autora chinchilla, citada en (Suarez, 2008).

Uno de los temas que más preocupa al colaborador de una empresa es el horario laboral, por lo cual tomamos como referente que “El horario de trabajo, las horas extras y el llevar algún tipo de trabajo a la casa, puede generar malas relaciones con la familia y a la vez puede generar baja productividad en las labores diarias en la empresa”. (Chinchilla & Moragas, 2007, p. 180). Esta cita hace referencia específicamente a que el colaborador de una empresa puede dejar de prestarle atención a su vida familiar y enfocarse solo en la parte laboral, desconociendo que la

familia requiere contar con las personas que la integran en sus diferentes roles como lo son: pareja, hijos y demás miembros del sistema familiar y social.

Por otra parte, las EFR también pueden generar estrategias de apoyo familiar tal y como lo refiere, Chinchilla, “Podemos denominar a la familia como un nuevo stakeholder, y desde la empresa se puede y se debe contribuir de manera significativa en la formación del trabajador ya que la organización viene a convertirse en uno de los vértices que influyen en el individuo” (Chinchilla & Moragas, 2007, p. 2) , por lo anterior se busca que el colaborador de una empresa se encuentre en armonía con sus grupos de interés y así busque el mejoramiento de su calidad de vida, no solo personal, si no laboral, de igual forma es importante establecer lineamientos importantes para la adecuación de empresas familiarmente responsables las cuales son:

1. Políticas que den direccionalidad y formalización a la actividad.
2. Facilitadores que identifiquen como las organizaciones ponen en práctica los pilares de apoyo a las políticas.
3. La cultura que reconoce la existencia de las prácticas más comunes que condicionen el avance de la organización.

Lo anterior de acuerdo a lo planteado por Suárez (2008).

Esta visión estratégica debe ayudar a determinar si se están utilizando adecuadamente los recursos destinados a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Al entrar al mercado esta visión de EFR.

Uno de los argumentos fundamentales en esta investigación, es la de visualización y reconocimiento de la familia dentro del ámbito laboral, generando estrategias que permitan desde la gerencia brindar apoyo a cada trabajador para que se favorezca el desempeño y se garantice el bienestar de los colaboradores, resaltando que las empresas familiarmente responsables son las que permiten definir su situación en cuanto a políticas, buenas prácticas, cultura flexible y responsable, apoyando a la familia y reconociéndolos como dos campos para el desarrollo, humano y profesional.

Teniendo en cuenta lo anterior a continuación, se muestra un cuadro comparativo entre la empresa tradicional - Mecanicista y la empresa nueva con concepción antropológica y humanista la cual es la base de las EFR

**Tabla No. 2:** Empresa Tradicional frente a la EFR

<b>ASPECTO DIFERENCIAL</b>	<b>EMPRESA TRADICIONAL</b>	<b>EFR</b>
<b>Organización</b>	Opera de acuerdo a funciones	Opera de acuerdo a procesos.
<b>Calidad</b>	Inspecciona y supervisa para subsanar después de realizada la actividad.	Genera acciones preventivas antes de realizar la actividad.
<b>Funcionamiento</b>	Es la suma de las labores individuales.	Trabajo en equipo.
<b>Producto</b>	Entrega el producto después de varias etapas de ajuste y reacomodamiento.	Debido a los mecanismos de prevención apuntan a terminar el producto sin falla en la primera elaboración.
<b>Tiempo</b>	Sus objetivos son a corto plazo.	Sus objetivos son a largo plazo.
<b>Participación</b>	Restringida.	Lo ven como una oportunidad de mejora.
<b>Actividades a desempeñar</b>	Mecánicas, operativas.	Tareas físicas, mentales y de estrategias, es un ser integral.

ASPECTO DIFERENCIAL	EMPRESA TRADICIONAL	EFR
<b>Inspección o supervisión.</b>	Se limitan a ordenar y comunicar.	Inspira, motiva, apoya y es un facilitador de las labores.
<b>Capacitación de colaboradores</b>	Es un gasto para la empresa.	Lo ve como una inversión a futuro.
<b>Horarios</b>	Rígidos y establecidos	Flexibles, de acuerdo a las necesidades del trabajador.

**Fuente:** Propia

Lo anterior convoca a una gestión desde la gerencia social, más cercana a la empresa Familiarmente Responsable, en cuanto a que estas generan mayores compromisos en cuanto a la flexibilidad, estrategias y bienestar que apuntan al mejoramiento de las relaciones de los colaboradores. Generando mayores compromisos con su responsabilidad social empresarial tanto interna como externa.

## **2.4 Modelos gerenciales de administración**

Teniendo en cuenta los modelos económicos que han surgido a lo largo de la historia, se han desarrollado los tipos de empresas ya descritos, y a su vez estos han generado modelos gerenciales que encausan su accionar en el mercado laboral, estos a su vez tienen una estructura formal e informal y están compuestos por un grupo de personas con intereses comunes que buscan que el trabajar juntas, le permitan alcanzar el objetivo en común.

Estos Modelos Gerenciales de administración son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo

orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza. No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito. Los modelos gerenciales se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Las escuelas de administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia así como tampoco los modelos de Management (palabra inglesa para gerencia o administración que asume como sinónimos), este tipo de modelos gerenciales administrativos, hacen parte de las estrategias que las empresas adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión. (Vélez, C. 2015 Blog Modelos Gerenciales)

Es así como se encuentran modelos gerenciales implementados de acuerdo a las necesidades de la compañía, que pueden variar en relación a su carácter de formalidad y de ajuste en cada compañía. Entre ellos encontramos:

**Tabla No.3: Modelos Gerenciales**

<b>MODELOS</b>	<b>CONCEPTO</b>
Planificación Estratégica	Diseño de planes estratégicos para la obtención de metas y objetivos.
Calidad Total	Lograr calidad óptima en la totalidad de las áreas, con base en la mejora continua.
Kaizen	Este es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva.
Justo a Tiempo	Esta metodología tiene como objetivo la creación de lugares de trabajo más organizados, con el propósito de generar un cambio de conductas que repercutan en un aumento de la productividad.
Reingeniería	Evalúa el estado total de los procesos de la empresa y una vez

	obtenido el diagnóstico se establece con claridad “los cómo” volver a hacerlo de manera tal, que ese nuevo comienzo represente un cambio fundamental.
Benchmarking	Este es un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores.
Empowerment	Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.
Outsourcing	Planificación en la que se transfieren ciertas actividades para que sean realizadas por subcontratistas o terceros.
Downsizing	Este modelo gerencial surgió como una necesidad de solucionar el exceso de burocracia existente en muchas organizaciones.
Freelance	Persona cuya actividad consiste en realizar trabajos propios de su ocupación, oficio o profesión, de forma autónoma, para terceros que requieren sus servicios para tareas determinadas.

**Fuente:** M.Sc. Elena Monge, M.Sc. Bladimir Zhunio 2013

Analizando lo anterior, y de acuerdo a las necesidades y enfoques de la empresa objeto de nuestro estudio, se hace especial énfasis en el modelo de Kaizen y reingeniería, ya que son los más apropiados por que le apuntan a generar procesos continuos que permiten hacer evaluaciones constantes a la dinámica misma de la organización y así poder establecer oportunidades de mejora.

En cuanto a los instrumentos propios de la gerencia social abordados por el programa se toma como referencia la planeación estratégica ya que aporta a la caracterización de la población, en términos de misión, visión y objetivos de la misma.

## **2.5 Planificación estratégica**

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

Es decir, su tamaño, ya que esto implica qué cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada área de la empresa, ya sea de niveles superiores, es decir la gerencia y directivas o de niveles inferiores como lo son los colaboradores de la empresa que desarrollan labores operativas.

El gerente es el que planea la estrategia con un grado eficiencia y la eficacia dentro de la compañía; y este determina o alcanza los objetivos apropiados. La eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos: “hacer las cosas bien”; y la eficacia es la capacidad para determinar los objetivos apropiados: “hacer lo que se debe hacer” (Rodríguez, 2010, pág. 38)

Para que la planificación estratégica sea sostenible se requiere agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las amenazas y oportunidades que se van gestando en un ambiente que todos los días evoluciona de maneras diferentes.

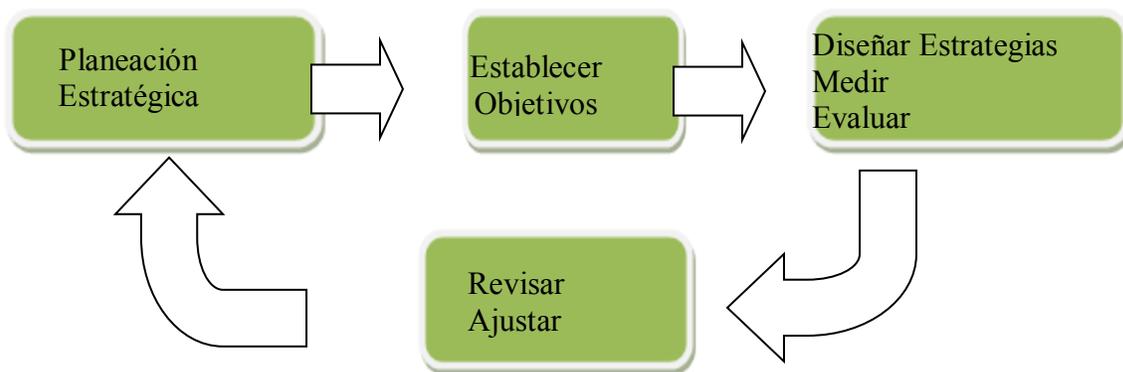
El tema de los procesos dinámicos y evolutivos se torna cada día más importantes frente a los fijos que se han mantenido en la misma posición. De ahí parte que las dependencias en una compañía no sean definitivas sino transitorios y que evolucione de acuerdo a las necesidades, los cargos y manuales de funciones, de esta forma pasen a redefinirse como consecuencia de los

cambios que genera el ambiente, la ciencia y tecnología, por esta razón los servicios o productos ofrecidos por la organización se vayan adaptando a las necesidades de los clientes y de maneras propicias de acuerdo a las exigencias de este, que cada vez se torna más demandante de acuerdo a la competitividad.

La Gerencia Administrativa y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social. Por lo tanto, la evolución se ha dado en enfoques de como se ha venido resolviendo los procesos de toda índole que ha venido involucrando al ser humano en diferentes etapas de la historia y su desarrollo global.

La planificación estratégica la conforma la administración por objetivos, por procesos y por resultados

**Imagen No.1:** Planificación estratégica



**Fuente:** Administración Gerencial por Resultados

Teniendo en cuenta la gráfica anterior la planificación estratégica es un proceso cíclico en donde lo primero es establecer objetivos, diseñar los estándares de evaluación de objetivos y por último se ajustan los resultados de acuerdo a las necesidades.

La importancia de la planeación estratégica y el establecimiento de objetivos son elementos fundamentales para realizar la medición y evaluación, de ahí que se haga cada día más concluyente y vital profundizar en la organización y en los métodos de administración de acuerdo a las necesidades de la misma.

Es aquí donde la calidad total y la reingeniería se integran a la planificación para que la organización evolucione de acuerdo a las necesidades del mercado, esta como tal es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas, es un concepto que explica como ofrecer el mayor grado de satisfacción a un cliente por medio de un bien o servicio, para lograr la calidad total y aplicar la reingeniería se debe mejorar continuamente en la totalidad del bien o servicio, consiguiendo con ello un bien o servicio de calidad total, medido por la satisfacción del cliente.

Esta metodología enfocada en la organización en la cual se registra un orden y direccionamiento claro, producto de la calidad, tiene como objetivo la creación de lugares de trabajo más organizados, ordenados, limpios y seguros, es decir, un lugar de trabajo en el que cualquiera estaría orgulloso de trabajar. Mediante el conocimiento y la aplicación de esta metodología se pretende crear una cultura empresarial que facilite por un lado, el manejo de los recursos de la empresa, y por otro, la organización de los diferentes ambientes laborales, con el

propósito de generar un cambio de conductas que repercutan en un aumento del bienestar laboral. (Vélez, C. 2015 Blog Modelos Gerenciales), de allí que la Gerencia Social cobre prevalencia y a su vez adelante procesos constructivos, enfocados desde la planeación y la estrategia, haciendo del mercado social un artífice competitivo en el orden nacional e internacional de acuerdo a los estándares de sostenibilidad y balance productivo con cada uno de los grupos de interés involucrados en la organización ya sean externos e internos.

Los siguientes modelos propios de la gerencia social que se tuvieron en cuenta para el desarrollo del proyecto fueron:

- los indicadores de gestión: entendiendo estos como la base para determinar posibles soluciones a situaciones que se presentan o para el mejoramiento de un proceso en sí mismo.
- Redes y alianzas: entendiendo estas como la forma en que la organización establecen nuevos contactos, con el fin de cumplir un objetivo en pro del bienestar de los colaboradores de la organización y así la compañía se caracterice por los procesos internos exitosos que tiene al interior de la misma.

Mediante lo cual se pretende identificar las posibles alianzas que la empresa ETA S.A puede generar con otras compañías que presten servicios de diferentes tipologías, con el fin de mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y a su vez determinar mediante la aplicación de

indicadores el relacionamiento efectivo del personal vinculado a la empresa y como esto influye en la calidad de vida laboral.

## **2.6 Gerencia social**

Teniendo en cuenta los modelos de planeación estratégica, calidad total y reingeniería, junto al proceso de la economía social, nace un nuevo modelo gerencial, definido como gerencia social, este surge con el fin de hacer transformación social, mejorando las condiciones de vida para tener un mundo mejor, que disminuya la desigualdad social y económica, donde al colaborador de una empresa sea preciso descubrirlo, potenciarlo y apoyarse en ellos”. (Kilsberg, 2000).

El proceso de transformación social, tal como lo refiere Mokate, “busca el mejoramiento sostenible, del bienestar de las familias, comunidades y sociedades en un contexto de justicia y equidad”. (Mokate, 2006, pág., 2). Es por esto que desde la gerente social se debe propender por el bienestar de la comunidad en general, ya que las personas nos relacionamos e espacios diversos como la cultura, el deporte, la educación, entre otros, a fin de buscar el bienestar general y no el particular, velando por la equidad entre todas las personas.

Actualmente la preocupación de las organizaciones se encuentra encaminada a generar estándares de calidad a través de normas, guías o modelos de gestión, es por esto que el aporte desde la Gerencia Social, es generar estrategias que permitan ponerse acorde a las exigencias del mercado actual, siendo cooperativos solidarios y colaboradores, para así generar cambios y

transformaciones de manera positiva para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, de la organización y de los colaboradores de la empresa.

La Gerencia Social se propone una nueva conceptualización de la responsabilidad de los gerentes sociales, enfatizando en la ampliación de la libertad de las personas, generando las condiciones para la inclusión y la equidad social, asegurando procesos que promuevan un ejercicio activo de ciudadanía, y garantizando el impacto de políticas y programas sociales. (Marulanda y Molina 2004). Esto no solo con los grupos de interés externos de las organizaciones sino también con los grupos de interés interno, siendo este su recurso más valioso el cual siendo reconocido e integrado a la misión de la organización aportará no solo desde su responsabilidad contractual sino afianzará su sentido de pertenencia con la organización, entendiendo como pertinencia el compromiso que tiene cada colaborador con el trabajo y la forma en que este mismo construye de manera conjunta su proyecto de vida con la misión, visión y valores organizacionales.

El rol entonces del Gerente social en el campo del Desarrollo Social, “se centra en el análisis de los procesos, recursos y fenómenos que facilitan e impiden el logro de estos objetivos” (Mokate y Saavedra, 2006) y desde este análisis proponer las estrategias a fin de ajustar los procesos al interior de la organización.

Teniendo en cuenta esto, es importante apuntarle a la calidad de vida laboral de los colaboradores de la empresa para que se sientan satisfechos, a partir del soporte institucional con

los que cuentan para el bienestar y desarrollo a nivel educativo, social y cultural que le pueda brindar la empresa, con el fin de sentirse integrado y por ende cumplir los objetivos propuestos por la organización, es a esto a lo que debe apuntarle el gerente social de una empresa, quien también debe planificar procesos internos y externos de la organización, entendiéndose como externo la responsabilidad social empresarial que debe tener una organización y el interno como la responsabilidad social al interior de la misma.

## **2.7 Responsabilidad social empresarial (RS)**

La Responsabilidad Social (RS) es un tema que ha tenido auge dentro de las diferentes organizaciones aunque ya no es un término introducido recientemente se denota que muchas organizaciones lo siguen asumiendo de forma voluntaria y otras simplemente no lo adoptan. Siendo la RS la capacidad de respuesta que afrontan frente a los efectos de sus acciones en los diferentes grupos de interés, las cuales se basan en las necesidades o impactos sociales y/o ambientales, la RS como estrategia gerencial para la empresa ETA S.A., será un gran aporte que ya se ha enmarcado desde su Visión: “su compromiso con el bienestar de sus empleados y de la comunidad, y por la fidelidad a sus valores y su compromiso de transformar el país promoviendo la conservación y mejoramiento del medio ambiente”, es así como se inicia la Propuesta de Gerencia Social, basada en la Responsabilidad actual de las compañías es de aclarar que el término evoluciona y a la fecha a la responsabilidad social se le agrega la palabra empresarial, existiendo un sin número de definiciones para este concepto, sin embargo para este proyecto se tendrán en cuenta las siguientes definiciones: “Las organizaciones deben asumir responsabilidad

social, no hay nadie más en la sociedad que las organizaciones que pueda cuidar de la sociedad misma. No obstante, hacerlo responsablemente, esto es, dentro de los límites de su competencia y sin poner en peligro su capacidad de funcionamiento” (Drucker, 1986, p, 17), es decir, que la organización debe enfocar sus esfuerzos en mitigar los efectos nocivos pero pensando a su vez en la sostenibilidad y la productividad de esta, sin ir en detrimento de las personas y el medio ambiente.

Por otra parte la Responsabilidad Social Empresarial, según el acuerdo 043 de 2012, es “la iniciativa de carácter voluntario que tienen todos los ciudadanos, las instituciones públicas, privadas y las organizaciones sociales, en general, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad” (Acuerdo 043,2012, p.1). Esto quiere decir que las empresas brindan oportunidades para contribuir al bien común en el lugar donde desarrollan las actividades comerciales, de acuerdo a las necesidades de la sociedad y ajustar sus objetivos en un bien común.

Las principales características de la responsabilidad social consiste, según el libro verde en ser normas voluntarias que adoptan las empresas, teniendo en cuenta que no es una exigencia jurídica para su organización, les permitirá un desarrollo sostenible, las empresas deben integrar en sus operaciones las consecuencias económicas, sociales y medioambientales, se basan en principios de innovación, es así como la responsabilidad social depende de la situación particular de cada empresa y del contexto específico en el que opera y aunque se enmarcan dentro de unos límites se pueden ajustar a las necesidades de su interés. (Libro Verde, 2001).

Es por esta razón que se debe tener en cuenta la calidad de vida laboral de los trabajadores y su interrelación con los diferentes grupos de interés o Stakeholder, (Paladino M. y Anupama M.2002) como lo es el trabajo, la familia y la sociedad y así mismo entender que la Responsabilidad Social Empresarial debe tener una mirada hacia el interior de la empresa, es por esto que a continuación se define la responsabilidad social interna.

## **2.8 Responsabilidad social interna**

La Responsabilidad Social Interna (RSI) hace referencia a los mecanismos de bienestar que adopta la empresa para sus colaboradores que les permite incrementar, favorecer y fortalecer sus intereses personales y necesidades, según el concepto del libro verde "Las empresas se comprometen a ayudar al desarrollo económico, a mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y sus familias, de la comunidad donde actúan y de la sociedad en general". (Libro Verde, 2001, p. 14), esto relacionado a favorecer la calidad de vida de ellos en las diferentes esferas personal, familiar y laboral.

Algunas de las características que se tienen en cuenta para el ejercicio de la RSI desde la parte gerencial en el caso de los colaboradores, es que "las empresas buscan que su personal sea calificado, que tengan equilibrio entre trabajo, familia, ocio y sean responsables", esto con el fin de obtener buenos resultados en la empresa y mejorar los beneficios para los colaboradores de la misma (Libro Verde, 2001, p. 15). es decir que si los colaboradores de la organización poseen

este equilibrio los riesgos psicosociales a los cuales se encuentran expuestos comúnmente se reducen y generan motivación por su trabajo, así se evidencia un mejor desempeño.

Si bien se desea hacer desde una política socialmente responsable la organización debe establecer algunas características que le permitan la aplicación de la RSI entre estas se encuentran, las Políticas de flexibilidad de horario y espacio, estas son propicias para facilitar una relación armoniosa entre la labores propias del trabajo y la relación intrafamiliar, de ahí se deriva que ya en muchos sectores económicos el tiempo y la presencia física no sean criterios relevantes para la evaluación y remuneración, es claro que lo deben ser los objetivos y los resultados, por otra parte se encuentran las Políticas de Servicios, que tienen como objetivo reducir la carga extra laboral con la premisa que cuan menor sea la carga laboral fuera de la empresa, se tendrán más espacios para la vida familiar, social, cultural, entre otros, en el ámbito del aprendizaje o Políticas de Apoyo profesional y asesoramiento consiste en dar formación al empleado para que se equilibre trabajo y familia; y que el trabajo se adapte a las necesidades de la familia o brindar opciones de capacitación con formación específica; cabe resaltar que las empresas pueden buscar la forma de que sus trabajadores se capaciten cada vez más, las organizaciones con RSI entre otras características buscan vínculos con instituciones de educación que les permite accesibilidad, en estas organizaciones destinan un subsidio de estudio para sus colaboradores de formación profesional o en diversos cursos, que le permiten un progreso personal y que este conocimiento aporte a la organización, asimismo, se abordan las Políticas de Beneficios extra salariales o sociales, en esta categoría se debe pretender diferentes tipos de beneficios extrajurídicos que puedan aliviar los empleados en cuanto a atención y

cobertura sanitaria de familias y del trabajador mismo, tales como medicina prepagada o planes de jubilación, de esta forma, el modelo de RSI beneficia a los colaboradores de la organización y a su núcleo familiar, lo que permite mejorar su calidad de vida a través de la motivación, el buen desempeño y mejoras en el cumplimiento de las políticas de la compañía.

## **2.9 Calidad de vida laboral**

Propender por el mejoramiento de la calidad de vida laboral de los colaboradores de una organización permite construir un camino hacia el eje de lo que significa ser una Empresa Familiarmente Responsable (EFR).

De la mano de la evolución del término para referirse a los colaboradores de una organización en la que se pasa de nombrarlos como el personal, el recurso humano, el capital humano y el talento humano entendiendo este último como “la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño” (Morales Gutiérrez, 2002) también se incorporan términos como Calidad de Vida Laboral en el argot empresarial dentro de la RSE.

Dentro de los lineamientos de la RSE se encuentra involucrada la Calidad de Vida Laboral que hace referencia a las políticas de recursos humanos, que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, buscando el balance entre trabajo, familia y

recreación, mediante los horarios flexibles, salud y bienestar, seguridad laboral, cuidado de sus dependientes y beneficios domésticos. (Chiang & Krausser), lo cual busca directamente el bienestar de sus colaboradores y el papel de innovación empresarial al cual están apuntando en este último tiempo grandes empresas.

El concepto de calidad de vida laboral tiene que ver con la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador, y también con todo lo relacionado con su entorno laboral. Este término pretende establecer un balance entre los aspectos del trabajo que tienen que ver con las experiencias individuales y con los objetivos organizacionales. Es, por tanto, un concepto multidimensional, formado por indicadores, objetivos y subjetivos que tienen en cuenta tanto al individuo como el contexto en el que se desenvuelve (Elizur y Shye, 1990; Flores et al., 2010; Martel y Dupuis, 2006). Es por esto que dentro de la empresa ETA S.A se pretende hacer el diagnóstico de la calidad de vida laboral a fin de determinar las estrategias aplicables a la dinámica de la organización como parte de la línea base para que la organización le apunte a ser una empresa familiarmente responsable en pro del bienestar de los colaboradores de la empresa.

Cuando se habla de Calidad de Vida Laboral se tiene en cuenta la calidad de vida del entorno de trabajo o aspectos objetivos que hacen referencia a la seguridad y salud laboral, higiene laboral, trabajo entre otros, el cual tiene como meta mejorar la calidad de vida laboral y a la vez que se busca la consecución de los intereses organizacionales.

El foco de interés se sitúa en la organización, en sus condiciones físicas, objetivas e intrínsecas al puesto de trabajo y en cómo éstas afectan al rendimiento. Desde esta perspectiva, se pretende generar una tendencia hacia la realización personal de los colaboradores a través de su desempeño laboral y unos mayores niveles de eficacia en la empresa en términos de bienestar laboral.

Por otro lado, la calidad de vida persigue fundamentalmente, la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador, anteponiendo los intereses individuales a los de la organización. Por tanto, cómo experimente cada trabajador su ambiente de trabajo determinará en gran medida su calidad de vida laboral.

En resumen, la calidad del entorno laboral influye en la calidad de vida laboral psicológica que experimentan los trabajadores, ya que se refleja directamente en sus estados de ánimo y relacionamientos con compañeros de trabajo y familiar. (González et al., 1996). Lo cual será evaluado en ETA S.A a partir de la aplicación del instrumento CVT GOHISALO el cual entre otros aspectos evalúa la integración al puesto de trabajo.

Las labores de trabajo son actividades fundamentales para el desarrollo integral del ser humano y están estrechamente vinculadas con otras facetas de la vida como la familia, la formación académica, la recreación, el tiempo libre, la participación social, la ética y la religión etc. De este modo, la distribución del tiempo entre el trabajo y esos otros aspectos de la vida, ejerce un papel importante en la estructura de la vida, en la configuración y diseño de los roles

sociales, en una comunidad o espacio en el cual interactúe con otras personas, ya sea de relación comercial o afectiva.

Es importante resaltar que en las últimas décadas se vienen presentando una serie de cambios en el aspecto laboral tal y como se mencionó anteriormente en los modelos económicos, gerenciales y sociales. En donde no todas las personas vinculadas a un grupo de interés se encuentran en la capacidad de hacer frente a los cambios que llegan con todas las situaciones nuevas y de orden laboral que pueden involucrar transiciones inesperadas, con reestructuraciones constantes.

De acuerdo a este tipo de cambios que se han presentado en cada una de las organizaciones a nivel nacional e internacional, han influido directamente en los individuos vinculados con cada uno, afectando su bienestar y su estado de salud (Leitner, Resch, 2005), en esta línea se afirma que el trabajo puede ser fuente de salud, causar daño a la salud o agravar los problemas existentes en la salud del colaborador. A través de la actividad laboral se puede acceder a una serie de condiciones que pueden satisfacer o no, únicamente las necesidades básicas, sino también las actividades involucradas con el bienestar social y grupal.

Adicional a los aspectos ya mencionados, el contrato laboral juega un papel importante en las circunstancias del trabajo ya que cuenta con un conjunto de percepciones y expectativas que el empleado construye acerca del intercambio recíproco de promesas dentro de la relación con el empleador, con el intercambio al que ambas partes se han comprometido; de ahí que si se da la

ruptura de este, el bienestar del trabajador puede verse afectado. (Robinson y Morrison, 1996), pues bien la persona llega con unos valores que quiere integrar su labores diarias, pero cuando se da la ruptura de este, se debe iniciar con una reestructuración de las labores diarias.

Ahora bien el colaborador de una empresa y la EFR buscan el desarrollo y promoción, con el fin de encontrar garantías dentro de la empresa, con posibilidades de ascender en el contexto laboral. Pero si se presenta lo contrario, esto puede generar desequilibrio en las aspiraciones del colaborador, el desarrollo de su carrera profesional y el nivel real de sus logros se puede convertir en la base de su frustración, preocupación y presentismo (estar en el sitio de trabajo falto de interés en sus funciones), así mismo los colaboradores que no son ascendidos de acuerdo a sus resultados y capacidades se ven envueltos en la insatisfacción, falta de compromiso y desanimo en el orden laboral. (Mansilla Izquierdo, 2004), En ese orden de ideas esta es otra variable a identificar mediante el instrumento aplicado en la empresa ETA S.A, con el fin de dar a conocer mediante la línea base el soporte institucional con el que cuenta el trabajador y el desarrollo del mismo, aspectos que resultan ser valiosos en la gestión gerencial, ya que pueden favorecer la implementación de acciones de mejora que representen avances en las condiciones laborales para los colaboradores.

Otra de las características de la calidad de vida laboral es el bienestar organizacional que busca garantizar la salud física y emocional de los colaboradores, integrándolas de una manera eficaz hacia las actividades diarias que realiza una persona dentro de la organización con

eficiencia y efectividad, mitigando de esta manera la aparición de factores de riesgo psicosociales entre otros.

Las circunstancias actuales de las empresas buscan la seguridad e higiene del trabajo, la prevención de los riesgos físicos, químicos y biológicos del medio ambiente, entre otros, pero toma relevancia los factores psicosociales que son inherentes a la empresa ya que estos pueden influir notablemente en el bienestar físico y mental del trabajador.

Es importante entender que los riesgos laborales psicosociales son aquellos que “tienen una alta probabilidad de afectar de forma importante a la salud de los trabajadores y al funcionamiento empresarial a medio y largo plazo” (Moreno B. & Báez, 2010, p. 48). La posible carencia en la concientización por el desarrollo del colaborador, se desarrolla como una tendencia particular en un sin número de empresas con procesos mecanicistas enfocados únicamente en la productividad sin tomar en cuenta las posibles afectaciones en el ambiente que perjudican negativamente al individuo productor, es importante traer acotación los factores de riesgo psicosocial que pueden ir en contravía de la calidad de vida, estos son el stress, acoso laboral, acoso sexual, inseguridad contractual, el bournout o desgaste profesional, conflicto familia – trabajo, trabajo emocional, absentismo, presentismo e intenciones de abandono.

Por lo anterior se concluye que los factores de riesgos son más evidentes y de mayor frecuencia en las empresas que son de tipo mecanicistas, con modelos gerenciales verticales, e incoherentes entre la misión, visión, valores propuestos y los vividos organizacionalmente.

Teniendo en cuenta lo ya descrito para la calidad de vida laboral, el desarrollo económico y sus modelos gerenciales, es importante recordar la evolución del concepto del colaborador de una empresa, pues bien tal y como ya se explicó se pasó de la tendencia a ser medido por la cantidad de productos producidos a una tendencia en donde se pretende ver al colaborador de manera integral en donde hacen parte de empresas familiarmente responsables.

## **Capítulo III**

### **3 Perfil de la organización ETA S.A**

#### **3.1 Antecedentes de la organización**

ETA ESTUDIOS TÉCNICOS Y ASESORÍAS LTDA., fue fundada el 28 de febrero de 1969 por el Ingeniero Civil Alfredo Carrizosa Gómez, M.S. en geotecnia y estructuras. En el año 1973 El Ingeniero Civil Jaime Niño Infante, M.S. en geotecnia y vías, se vinculó a la firma como asociado, y como socio en 1977, aportando su experiencia como Ingeniero de Diseño. ETA y sus socios iniciaron sus actividades de consultoría en el campo de geotecnia, adelantando estudios y diseños para presas de tierra y concreto, para puentes y muelles, puertos fluviales y marítimos, cimentaciones profundas en terrenos difíciles, líneas de transmisión de alto voltaje, tanques de líquidos y gases combustibles, centrales térmicas, edificios de gran altura, vías y túneles, como también para el estudio, prevención y corrección de inestabilidad de taludes naturales y construidos, en desarrollos urbanos y rurales, y para proyectos de minería.

Desde el 2006 ha venido incursionando en la supervisión de obras para los Sistemas de Transporte Masivo de Bogotá, Cali y Bucaramanga.

ETA S.A es una empresa que ha evolucionado a través del tiempo, pues bien sus inicios fueron en el siglo XIX, en donde los colaboradores de la empresa eran vistos como asalariados,

cumpliendo largas jornadas laborales, sus inicios fueron en la ciudad de Bucaramanga, gerenciando una sola persona y con una nómina administrativa pequeña, no más de cinco personas.

A partir de 1985 abren una nueva sede en la ciudad de Bogotá, abriendo su cobertura para trabajar con la infraestructura vial del distrito, consolidándose y buscando la manera de asociarse con más profesionales de la ingeniería.

Ya para el siglo XXI ETA S.A logra posicionarse no solo a nivel nacional, si no departamental, municipal y local, pues bien ya se había asociado con más empresas constructoras y consultoras a fin de realizar consorcios para proyectos específicos.

Por ende el modelo gerencial cambia pues pasa de ser lineal para pasar a ser transversal en donde cuenta con equipo interdisciplinar competente en diversas áreas como son el área de recursos humanos, calidad, especialistas y profesionales ambientales, sociales y SST.

Cabe aclarar que el área de talento humano solo está establecida en la ciudad de Bucaramanga, pues bien en las oficinas de Bogotá no existe esta área y el gerente esta siempre dispuesto a atender a los colaboradores de la empresa, por ende es una empresa con un modelo gerencial colaborativo y con facilidad en la comunicación, resaltando que en la sede Bogotá se cuenta para el año 2015, con 65 personas en total y en las sedes restantes hay un aproximado de 80 personas por sede.

En cuanto a la estabilidad laboral en la empresa la tienen los colaboradores con cargos gerenciales y administrativos, los operativos rotan según el tipo de proyecto que se esté realizando en su momento, sin embargo este puede apuntar a la estabilidad laboral siempre y cuando el desempeño laboral haya generado aportes positivos para el buen desarrollo de las actividades propuestas.

### **3.2 Objeto de la organización**

La organización tiene como actividad principal las Consultorías, Asesorías, Interventorías, Gerencia de Proyectos y Construcciones, como también de Servicios Públicos o cualquier otra actividad que se relacione directamente con la profesión de la Ingeniería. Asociado en 1973

La evaluación y seguimiento de los objetivos planteados por la organización lo hacen en términos de Health, Safety, Environment, Quality (HSEQ), entendiéndose estos, como la forma en que la compañía debe responder de manera eficiente en cuanto a la (H) salud ocupacional, (S) seguridad Industrial, (E) Ambiental, y (Q) Calidad, con el fin de:

- Aumentar continuamente la satisfacción del cliente.
- Prevenir, detectar y controlar todo daño a la salud de los trabajadores de la empresa, derivados o asociados con sus condiciones de trabajo.

- Contribuir con la protección ambiental a través Implementación de acciones para prevenir, mitigar y remediar los impactos ambientales generados por las actividades de las empresas.
- Mejorar el desempeño del personal.
- Garantizar el buen desempeño de los equipos durante el desarrollo de los proyectos
- Mantener relaciones comerciales con proveedores confiables.
- Mejorar continuamente el desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión Integral en HSEQ.

### 3.3 Portafolio de Servicio

El portafolio que ofrece la empresa ETA S.A se menciona a continuación y fue tomado del Manual de Calidad, ETA S.A).

- **Investigaciones básicas:** La empresa ETA S.A, tiene líneas de investigación en: topografía y geodesia, fotogrametría, levantamientos prediales, geología y geomorfología, geotecnia, exploraciones mineras, recursos hídricos superficiales y subterráneos, investigaciones socioeconómicas, sanitarias y ambientales, infraestructura de tránsito y transporte, instrumentación geotécnica y de estructuras.

- **Planeamiento y diseño de proyectos en:** vías urbanas, ciclo-rutas, bici-carril, carreteras, puentes e intercambiadores, terminales de pasajeros intermunicipales, estaciones terminales e intermedias de transporte masivo urbano y de cercanías, centros de acopio y centrales de abasto, terminales de carga, adecuación de tierras, presas y embalses, muelles, obras de protección e hidráulica de corrientes, acueductos, alcantarillados, saneamiento básico y ambiental, desarrollos urbanos, vivienda unifamiliar y multifamiliar, edificaciones institucionales e industriales, redes de servicios públicos, plazas, parques y espacios públicos, minería y tratamientos mineros, documentos de contratación
- **Viabilidad de proyectos:** estudios de desarrollo institucional, ambientales y sanitarios, socioeconómicos, factibilidad técnica, económica y financiera de proyectos, documentos de contratación, evaluación de ofertas.
- **Interventorías:** proyectos viales y sus estructuras, sistemas de transporte masivo, terminales de transporte, centrales de abasto y centros de acopio, acueductos, alcantarillados, vivienda, edificaciones institucionales, edificaciones industriales, presas y adecuación de tierras.

### **3.4 Marco contextual**

ETA S.A ha tenido cambios significativos desde 1968, la empresa se encuentra en sus inicios en consultorías de muelles marítimos, cimentaciones en terrenos difíciles, entre otras actividades. Desde sus inicios se propuso ofrecer unos servicios a la comunidad en donde desarrollan las consultorías, estudios o diseños de las obras de ingeniería civil, generando empleo en las ciudades donde desarrollan sus actividades, ya que en cada una de estas poblaciones requiere de la mano de obra calificada y no calificada de la región, generando empleo y propendiendo por el desarrollo de la economía de la región, generando competencia entre las otras empresas de ingeniería ya que busca el bienestar de los trabajadores y el desarrollo de sus actividades con calidad.

A ETA S.A en el siglo XX le tocó de alguna forma la violencia del país, teniendo que abandonar y no aceptar contratos en zonas de Colombia denominadas como zonas rojas, ya que los directivos y profesionales de las diversas áreas ponían en riesgo su vida o libertad, sin embargo para esa época abre la sucursal en la capital y esto genera abrirse a un campo más urbano y se da a conocer en Bogotá, ofreciendo empleo a los habitantes de las localidades donde realiza sus trabajos de infraestructura, al brindar este tipo de empleos genera un aporte al crecimiento económico del país , ya que cada uno de los habitantes invertirá y generará un proceso cíclico de la economía en su regional.

En el siglo XXI ha desarrollado la interventoría y consultoría de proyectos en la construcción de Transmilenio, vías del sistema integrado de transporte público y diseño en el metro cable de Ciudad Bolívar.

Adicional a esto, al ser una empresa de consultoría, Interventoría, estudios y diseños, vela porque los contratistas que desarrollan las labores constructivas cumplan con las políticas de generación de empleo , establecida por más de una entidad distrital, municipal y regional.

Desde la planeación estratégica de la compañía y mediante la propuesta del diagnóstico de la calidad de vida laboral, se busca que la empresa ETA S.A fortalezca sus procesos internos en la compañía mediante el levantamiento de una línea base para que apunten a ser una empresa familiarmente responsable, enmarcada está dentro de la responsabilidad social empresarial, que está inmersa dentro de la visión y las políticas de la empresa, generando nuevos procesos internos que garanticen el desarrollo sostenible de la organización.

Los colaboradores con los cuales se va a realizar el diagnostico se encuentran ubicados en la ciudad de Bogotá ,la cual interviene en el sector de la ingeniería, afines y complementarias, en las diferentes localidades de la ciudad de Bogotá, como Usaquén, La Candelaria, Ciudad Bolívar, Usme, Antonio Nariño, San Cristóbal Sur, Kennedy, Suba, Engativá, Tunjuelito, Bosa y en todas las localidades, es por esto que se puede establecer que la empresa tiene cobertura en las 20 localidades de Bogotá para el año 2015, enfrentándose a la inseguridad que se vive en la capital colombiana, pues bien siempre se debe contar con un equipo de seguridad a fin de resguardar la vida de los colaboradores, sin embargo para las horas diurnas los profesionales salen a campo y sufren robos de diferentes modalidades como con armas, cosquilleo, raponazo, entre otros, por lo

tanto los colaboradores y la empresa en sí, se ven en riesgo no solo personal sino económico ya que han tenido que pagar extorsiones a fin de que los dejen realizar su trabajo. Situación que merece generar reflexión respecto a la alta incidencia que tiene el contexto para la operación de la empresa, y por tanto la necesidad de desarrollar estrategias que mitiguen estos impactos.

Es importante aclarar que la mayoría de los trabajos que se llevan a cabo en campo se hacen con población de bajo recursos, es decir estrato 1 y 2 que se encuentran en condiciones desfavorables, que tienen acceso restringido a la salud, educación y a un trabajo digno, sin embargo al llegar las empresas a realizar las labores muchas de las personas de los barrios se sienten a gusto con el proyecto, pues lo ven como una forma de tener un empleo y como ya se mencionó las empresas contratistas deben garantizar el empleo en un porcentaje estimado por los pliegos de condiciones a las personas del área de influencia del proyecto, esto también permite la participación y entrada de profesionales de las ciencias sociales y humanas, aportando el conocimiento en cuanto al desarrollo de habilidades comunicativas con las comunidades a fin de generar proceso de participación en pro del mejoramiento, no solo de la infraestructura rural y urbana, si no del bienestar grupal y colectivo.

Es importante reconocer que la empresa ETA SA está comprometida con la protección de los trabajadores y del medio ambiente, con los clientes, proveedores y comunidad en general, de ahí se evidencia que dentro de sus políticas internas apuntan a ser una empresa con RSE, con un modelo gerencial consiente de sus colaboradores y del medio ambiente; Cuenta con 65 colaboradores los cuales laboran en la sucursal Bogotá, ubicada en el barrio San Martín.

A partir del marco contextual se puede evidenciar que los colaboradores de la empresa ETA S.A. están expuestos a diferentes factores que pueden afectar su calidad de vida laboral, es así, que por medio del diagnóstico se determinara en qué grado se sienten afectados por estas situaciones o por el contrario ya las han asumido dentro de su diario vivir e identificar como desde la Gerencia Social se podrán mitigar estos efectos, por medio de la formulación de estrategias que sean aplicables a la organización y que permitan a su vez generar la línea base para la implementación del enfoque de EFR y así los colaboradores de la organización puedan obtener una calidad de vida laboral .

## **Capítulo IV**

### **4 Diseño metodológico**

A continuación se relaciona la metodología implementada para la el abordaje del diagnóstico de la calidad de vida laboral de los colaboradores de la empresa consultora en ingeniería ETA S.A, la metodología es implementada desde el enfoque de Responsabilidad social Empresarial Interna de las organizaciones, enmarcada dentro del ejercicio propio de la Gerencia Social.

El impacto que se busca lograr con el desarrollo de este Proyecto es que la empresa ETA S.A aplique o le apunte a un nuevo modelo de empresa familiarmente responsable, en donde el colaborador se sienta a gusto con las actividades que desarrolla a diario y sienta que la empresa le permite desarrollarse en los diferentes subsistemas de los que hace parte aparte del laboral: familia y sociedad. En otras palabras el impacto que se busca a nivel organizacional es que se perciba al colaborador de la empresa, como un ser integral que se relaciona con espacios recreativos, culturales y religiosos propios de un ser humano y que este desarrollo no está en contravía del logro de los objetivos de la organización dentro del marco de lo sostenible.

El impacto respecto al proceso académico que se busca al desarrollar el presente Proyecto es contribuir al fortalecimiento de la línea de investigación en Responsabilidad Social Empresarial Interna dentro de lo abordado en Gerencia Social al interior de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, es decir que a partir del diagnóstico que se está realizando, futuros estudiantes

de Gerencia Social se remitan a este proyecto como referente en lo que concierne a RSE (Interna). ), para continuar con las reflexiones, construcciones y aportes que la línea plantea.

#### **4.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación del presente proyecto es Mixta (Hernández y Babtista, 2010), integrando el análisis e interpretación de los métodos cuantitativo y cualitativo, que permitan categorizar cada una de las variables analizadas a partir de la aplicación del instrumento y a partir de esta lectura analizar e interpretar la información obtenida y a partir de esta línea base proponer el diseño de un plan de ajuste para la implementación del Enfoque de Empresa Familiarmente Responsable (EFR) en la organización ETA S.A.

#### **4.2 Población**

La población con la cual se trabajó el presente proyecto son (45) colaboradores vinculados a la empresa ETA S.A regional Bogotá, de los 65 que se encuentran laborando en las diferentes localidades de la ciudad capital.

De las 45 personas que participaron, veintiocho (28), son de sexo masculino y (17) femenino.

Once (11) de los colaboradores de ETA S.A tienen cargos administrativos que realizan labores estratégicas dentro de la organización, se encargan de planificar y organizar las actividades de la empresa a nivel operativo e interno de la misma, ubicando aquí la parte financiera, de recursos humanos y directivas de los proyectos que se ejecutan en las obras y los 34 restantes tienen cargos operativos.

Treinta y Cuatro (34) son los operativos, es decir los de nivel táctico que ponen en orden los recursos que les da la organización para el cumplimiento de las labores para las cuales fueron contratados. Allí se ubican a los profesionales de las áreas de especialistas, sociales, ambientales y SST de las áreas que se encuentran en ejecución en la ciudad de Bogotá, junto al personal de apoyo de los mismos.

De los Once (11) colaboradores con cargo administrativo Cuatro (04), de estos cargos son denominados por la organización como de gestión gerencial encargados de establecer directrices para planear e implementar los mecanismos de gestión de la empresa para cumplir los objetivos.

Los colaboradores que participaron del proceso (45) respondieron el cuestionario de 74 preguntas mediante el correo electrónico, es decir a cada uno de los colaboradores se les envió el siguiente link: <http://goo.gl/forms/hOYJcXZfip>, a través del cual se dejó el registro del diligenciamiento del instrumento el cual se relaciona en el Anexo 1.

### 4.3 Instrumento

El instrumento que se aplicó para el presente proyecto se denomina CVT-GOHISALO, siendo este un instrumento diseñado por Raquel Gonzales, Gustavo Hidalgo, José Salazar y María Lourdes Preciado, la intencionalidad es medir la calidad de vida en el trabajo, por esta razón fue seleccionado porque tiene la validez y confiabilidad necesaria, la validez, tal como lo refiere el instrumento se realizó con consulta a expertos, coincidiendo en una calificación mayor al 70% para las 74 preguntas del cuestionario y con un análisis factorial de 0.68, en donde se garantiza la distribución de las preguntas en las 7 subcategorías y para la confiabilidad se midió con el índice Alpha de Cronbach obteniendo un valor de 0.9527.

Las siete Categorías a través de las cuales se busca describir la Calidad de Vida Laboral son:

- **Soporte Institucional para el Trabajo –SIT:** Es el soporte que le da la empresa al empleado, es decir el apoyo de los superiores, evaluación del trabajo, oportunidades, procesos y supervisión.
- **Seguridad en El Trabajo – SET:** Hace referencia a las características del lugar en donde se lleva a cabo el trabajo, es decir la satisfacción en cómo se realiza el trabajo, ingresos, salarios, insumos que le dan al colaborador para poder desarrollar el trabajo.
- **Integración al Puesto de Trabajo-IPT:** Esta categoría refiere la pertinencia, motivación y ambiente del lugar de trabajo.

- **Satisfacción por El Trabajo-SAT:** Es el agrado o gusto, la dedicación, participación, autonomía, reconocimiento y autovaloración, que siente el colaborador en su lugar de trabajo.
- **Bienestar Logrado a través del Trabajo-BLT:** Es el estado psicológico en el que se encuentran los colaboradores de la empresa, relacionadas con la manera de vivir y el disfrute que tienen con los bienes que poseen.
- **Desarrollo Personal del trabajador- DP:** se refiere a los logros, expectativas de mejora y seguridad personal.
- **Administración del Tiempo Libre- ATL:** es el disfrute de la vida fuera del lugar de trabajo, es la planificación del tiempo libre y el equilibrio entre familia y trabajo.

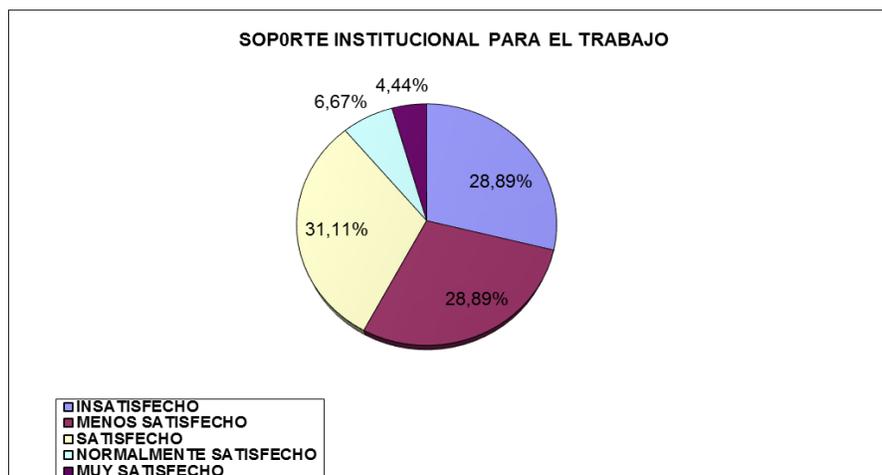
## Capítulo V

### 5 Análisis e interpretación de datos

A partir del Instrumento aplicado para la recolección de información CVT-GOHISALO el cual fue aplicado a 45 colaboradores de la empresa ETA S.A, en la ciudad de Bogotá, se puede establecer que los colaboradores se encuentran en edades entre los 24 a los 78 años, con edad promedio de 31 años y predominando en un 60% la población masculina.

Entre los encuestados mediante el instrumento se determina que el 9% hacen parte de cargos Gerenciales, el 67% de cargos Operativos, 24% Administrativos, por otra parte a nivel de escolaridad se encuentra que el 33% son bachilleres, 29% especialistas, 20% profesionales y el 9% técnicos.

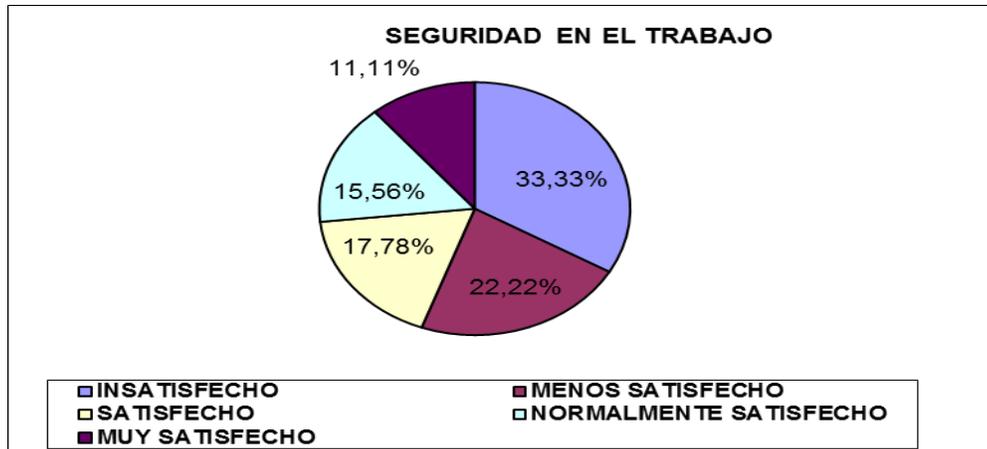
**Gráfica No. 1:** Resultado subcategoría Soporte Institucional para el Trabajo (SIT)



Fuente: Propia

El resultado del soporte institucional arrojó que el 31,11% de los colaboradores de la Empresa, se sienten satisfechos en cuanto a las actividades diarias que realizan, es decir se sienten motivados para realizar las labores diarias con posibilidades de acercamiento y dialogo con los gerentes de la misma, otros aspectos evaluados y que muestran satisfacción dentro de los colaboradores es la solidaridad entre compañeros y el reconocimiento del trabajo, sin embargo el 28,89% se refleja con insatisfacción basado en sentir pocas oportunidades para ascender, no están de acuerdo con los procesos de evaluación de la compañía; notándose en la gráfica que está muy cerca la población menos satisfecha del personal con un porcentaje igual al de insatisfacción del 28,89% y refiriéndose a la insatisfacción en las misma características ya mencionadas, por lo cual se hace importante que desde el levantamiento de una línea base, la empresa apunte a tener un soporte institucional en donde la empresa brinde más oportunidades de ascenso y de promoción a los colaboradores de ETA S.A .

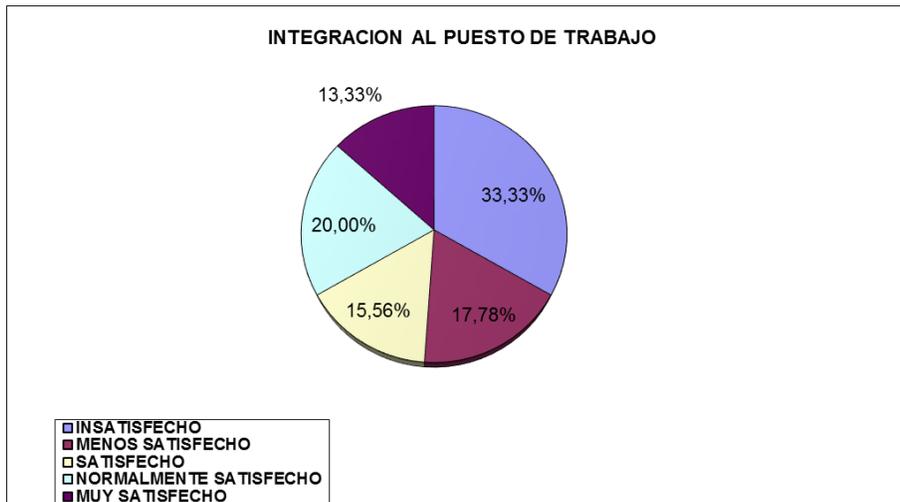
**Gráfica No.2:** Resultado subcategoría Seguridad en el Trabajo (SET)



**Fuente:** Propia

En la categoría de seguridad en el trabajo se evidencia que el 33,33% de la población encuestada presenta un grado de insatisfacción, es decir, que sus características tanto de contratación, remuneración, salarios no están dentro de lo esperado por ellos, al igual que se manifiesta la inconformidad referente a la igualdad de oportunidades para capacitarse ya que estas son escasas, por otra parte si realizamos un análisis general de la escala se identifica que entre las escalas de satisfecho con 17,78% a normalmente satisfecho con 15,56% encontramos un total de 33,34% , de esto se deduce que los colaboradores de ETA S.A., aunque no poseen un total de satisfacción este rango es alto para concluir que la empresa brinda algunas garantías en cuanto al sistema de salud e insumos para la ejecución de sus labores; es así como se interpreta que la organización al poseer diversos tipos de contratos los colaboradores que se encuentran vinculados por obra o labor, son aquellos que reflejan insatisfacción, pues la organización no brinda las mismas garantías a todos sus trabajadores y esto ocasiona inconformismo entre sus colaboradores. Es por esto que se hace importante establecer mecanismos con el personal denominado como operativo a fin de que sientan una estabilidad laboral en cuantos sus procesos de seguridad en el trabajo y de herramientas básicas para desarrollar óptimamente las labores.

**Gráfica No 3: Resultado Subcategoría Integración al Puesto de Trabajo (IPT)**

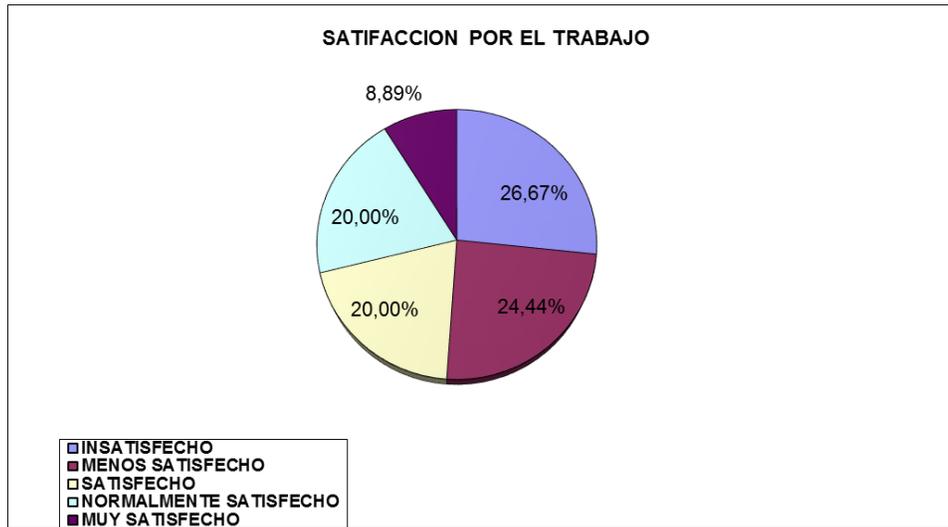


**Fuente:** Propia

En cuanto a la integración del puesto de trabajo se evidencia una gráfica dividida entre las escalas de satisfacción con un total de 48, 89 versus las de insatisfacción con un 51.11%, es decir, que los colaboradores se sienten medianamente motivados en cuanto a las relaciones con los compañeros de trabajo, con apoyo desde las directivas para la resolución de conflictos.

Cabe resaltar que la integración se debe volcar para volverse positiva, reforzándola para que aporte y se integre la primera subcategoría ya analizada, que se denomina soporte instruccional y así brindarles más oportunidades a los colaboradores de la empresa a fin de que se mantenga e incrementen la motivación en los mismos, es un tema más de la responsabilidad social interna que debe tener ETA S.A con sus colaboradores.

**Gráfica No. 4:** Resultado subcategoría Satisfacción por el Trabajo (SAT)

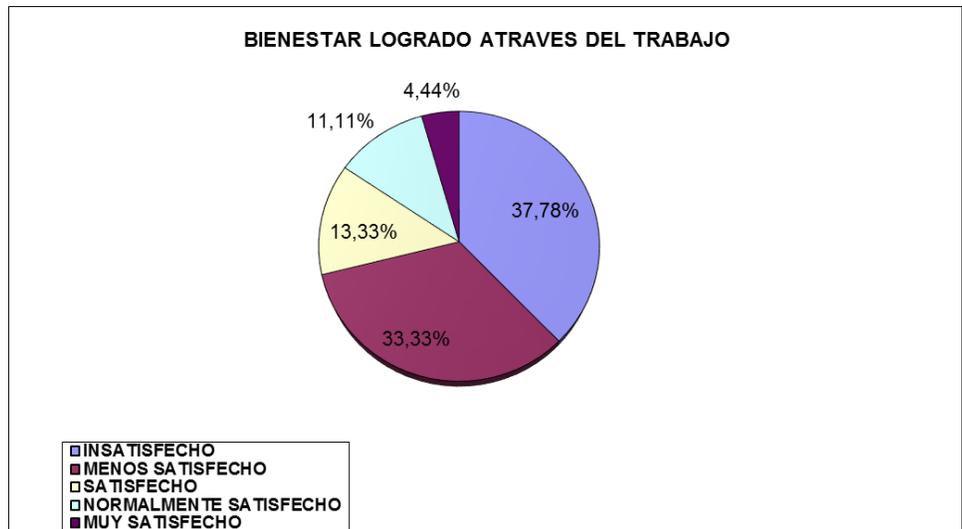


Fuente: Propia

Con el análisis de la gráfica N 4 se evidencia que en el 51,11% los colaboradores se muestran muy satisfecho en cuanto al agrado o gusto por el trabajo y el 48,89% se siente muy insatisfecho en cuanto al reconocimiento y autovaloración.

Con lo anterior los colaboradores de la empresa se sienten valorados por las actividades que desempeñan, sin embargo muestran insatisfacción en cuanto a la jornada laboral y la carga laboral, con este resultado se propone que ETA S.A migre hacia una empresa familiarmente responsable ya que se evidencia que los colaboradores sienten una carga laboral superior al horario laboral establecido por la misma y va en contrapuesta al modelo de EFR en donde se ve al colaborador de una empresa, como un ser integral con oportunidad de socializar con las redes a las que hace parte como la familia, la educación y las actividades culturales.

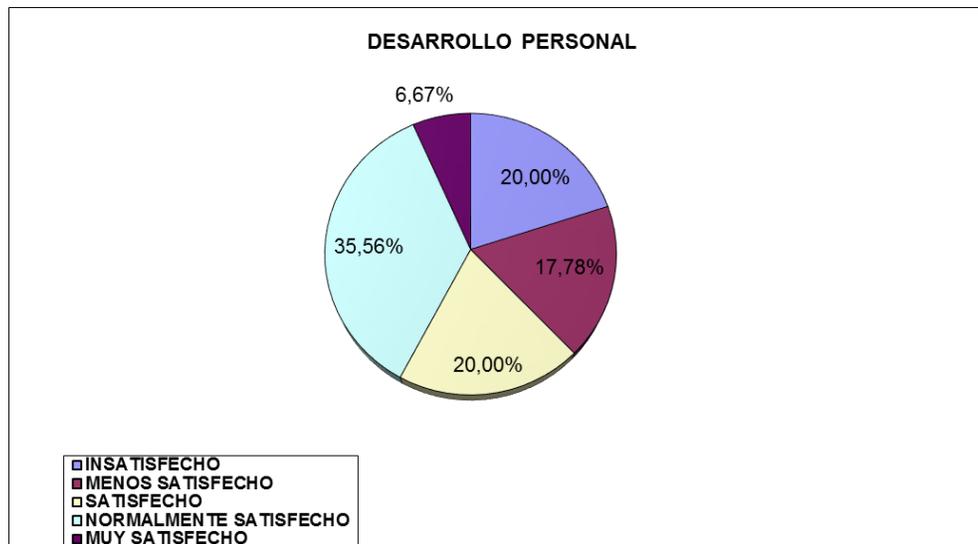
**Grafica No. 5:** Resultado subcategoría Bienestar Logrado a través del Trabajo (BLT)



**Fuente:** Propia

En la categoría de BLT se evidencia que los encuestados de la empresa ETA S.A., en esta área es donde se encuentra el mayor grado de insatisfacción a nivel general con un 37, 78% comparado con un 33, 33% de Muy satisfecho, es decir, que los colaboradores se encuentran divididos, es así que de acuerdo a la caracterización de la población objeto de estudio los más satisfechos con su logro a nivel personal y bienes, es el área gerencial y los cargos administrativos, en cambio los cargos operativos no encuentran satisfacción en cuanto a su calidad de vida en cuanto a vivienda, salud u otros factores que afectan su calidad de vida, reflejados en los datos presentes, de allí que las estrategias garantizadas por el sistema de seguridad social, deben ser revisadas en los planes de bienestar apoyados por las cajas de compensación familiar.

**Gráfica No. 6:** Resultado subcategoría Desarrollo de Personal (DP)



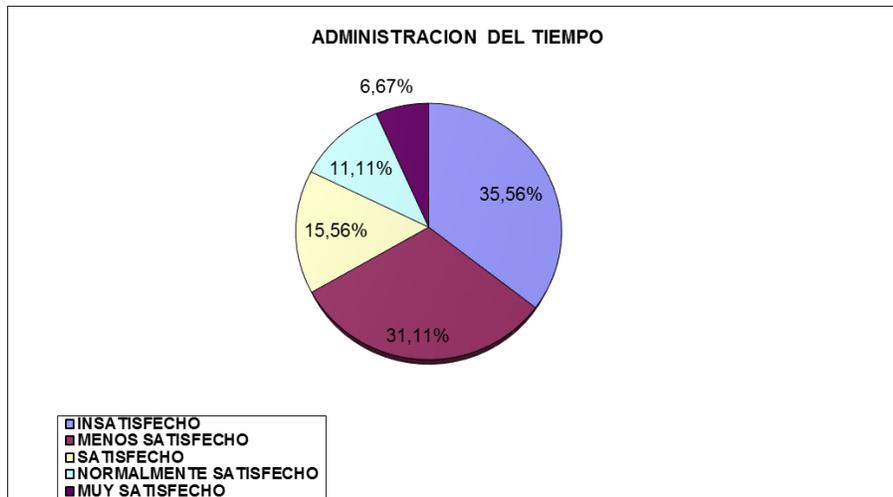
**Fuente:** Propia

En cuanto al desarrollo personal el 35,56% se encuentra sobre la media y se siente muy normal en cuanto al desarrollo personal, sin embargo hay un rango del 37,78% se muestra satisfecho con las oportunidades de desarrollo que le brinda la empresa.

Con lo anterior se muestra que los colaboradores de ETA S.A sienten que el cargo actual no les permite mejorar el nivel de vida en el que se encuentran, es decir se sienten estables con respecto a que les da lo mismo si mejoran o no su nivel de vida. Sintiéndose vulnerables en cuanto al ascenso que puedan tener en la misma, esta gráfica corrobora el resultado con la gráfica N 1 que hace referencia al soporte institucional y con la gráfica que muestra la insatisfacción en cuanto a la carga laboral que tienen los colaboradores fuera de la empresa, por lo tanto se debe recomendar generar procesos de planeación para los empleados, es decir, que ellos organicen su

tiempo de tal forma que prioricen y realicen sus actividades de manera afectiva, con el fin de que no se sientan sobrecargados en las actividades diarias.

**Gráfica No. 7:** Resultado subcategoría Administración del Tiempo Libre (ATL)



**Fuente: Propia**

Cabe resaltar en esta categoría que el 70% de los colaboradores se sienten muy insatisfechos en cuanto a la administración del tiempo y el 30% muy satisfecho.

En esta gráfica se evidencia que los colaboradores no se sienten con la posibilidad de compartir en otros espacios, evidenciando que llevan trabajo a su casa y esto no le permite compartir en familia o en otras actividades, por lo tanto se hace importante establecer desde la empresa nuevas alianzas estratégicas con otras empresas con el fin de que estas aporten al mejoramiento de las labores de los colaboradores.

Con lo anterior es importante resaltar la concordancia de los resultados arrojados en los colaboradores de la empresa ETA S.A y el instrumento para el soporte institucional, la seguridad en el trabajo y el bienestar logrado a través del trabajo, donde los colaboradores sienten un acercamiento hacia la gerencia, con soporte en cuanto al sistema de seguridad social al que pertenece y el nivel medio hacia el mejoramiento del bienestar del colaborador y sus redes, sin embargo en este último punto los colaboradores de ETA se sienten conformes con el nivel de vida que tienen.

En cuanto a la integración al puesto de trabajo, satisfacción al puesto de trabajo y el desarrollo personal se encuentran sobre la media, es decir se sienten conformes con las labores que realizan, en cuanto a la administración del tiempo libre hay un porcentaje alto de colaboradores que se ve afectado por el no poder dedicar su tiempo libre a otros espacios, afectando el desempeño laboral.

Es importante resaltar que con el análisis por las categorías y por las variables ya descritas en la metodología se puede establecer que el sexo no diferencia el grado de satisfacción de los funcionarios, el grado de satisfacción en cuanto al relacionamiento interno entre compañeros es positivo, lo cual puede favorecer procesos de integración, comunicación y liderazgo, resaltando que el 27% de los colaboradores de la empresa ETA S.A son mayores de 50 años los cuales perciben una mayor satisfacción en las dimensiones evaluadas, seguido por el otro el otro 49% se encuentra entre los 20 y 40 años que no se encuentran muy satisfechos en cuanto al tiempo libre que les deja el trabajo, es decir en este rango perciben el tenerse que llevar mayor trabajo a casa,

por eso se hace urgente proponer un plan de mejora, con el fin de que la empresa mejore el bienestar y la calidad de vida de todas las personas que pertenecen a la misma.

Estos resultados evidencian lo importante que es identificar la calidad de vida laboral en las empresas, pues se pretende que se apunte a un bienestar hacia el recurso humano y así logren ser empresas familiarmente responsable.

Finalmente en la Tabla Número 4, se presenta el consolidado de los puntajes obtenidos en cuanto a la Calidad de Vida Laboral de los colaboradores para cada una de las siete categorías, entendiéndose como valores, la calificación de cero (0) a cuatro(4) en donde, 0 corresponde a nada satisfecho y 4 al máximo de satisfacción, **SET:** Hace referencia a la seguridad en El Trabajo, **SIT:** al Soporte Institucional para el Trabajo, **IPT:** Integración al Puesto de Trabajo, **SAT:** Satisfacción por El Trabajo, **BLT:** Bienestar Logrado a través del Trabajo y **DP:** Desarrollo Personal del trabajador, **ATL:** Administración del Tiempo Libre.

**Tabla No. 4:** Puntajes de calidad de vida laboral

ITEM	VALORES	SET	SIT	IPT	SAT	BLT	DP	ATL
INSATISFECHO	0	15	13	15	12	17	9	16
MENOS SATISFECHO	1	10	13	8	11	15	8	14
SATISFECHO	2	8	14	7	9	6	9	7
NORMALMENTE SATISFECHO	3	7	3	9	9	5	16	5
MUY SATISFECHO	4	5	2	6	4	2	3	3
<b>TOTAL PERSONAS ENCUESTADAS</b>		45	45	45	45	45	45	45

**Fuente:** Propia

Por otra parte a partir del análisis de la encuesta se presenta un cuadro comparativo en cuanto a los aspectos y características que tiene el modelo empresarial ETA S.A y el modelo EFR, a fin de establecer cuáles son los aspectos a los que debe apuntar para el mejoramiento de la calidad de vida laboral de los colaboradores y la migración hacia una EFR y así cumplir con las responsabilidad social empresarial que se encuentra establecida dentro de la visión de la empresa.

**Tabla No. 5:** Cuadro comparativo de aspectos y características

EFR	EMPRESA ETA S.A.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad en cuanto espacio y tiempo</li> <li>• Relacionamiento directo entre el área gerencial y los colaboradores</li> <li>• Ve al colaborador con sus tres dimensiones: social, personal y familiar</li> <li>• Conciliación dinámica y flexible, de acuerdo a las necesidades del trabajador.</li> <li>• Capacitación y apoyo profesional</li> <li>• Beneficios extra salariales o sociales</li> <li>• Servicios Familiares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de horarios laborales determinados, con extralimitación de los compromisos laborales, que se reflejan en la vida personal y familiar, con horarios rígidos que se extienden a los tiempos personales y familiares.</li> <li>• Comunicación oral y escrita entre área Gerencial y colaboradores, en donde se recibe, transfiere e intercambia información de tipo laboral.</li> <li>• Dificultad para el pleno disfrute de los espacios sociales y familiares</li> <li>• Políticas Establecidas</li> <li>• Capacitaciones que no benefician a todos los colaboradores, por el cargo y el tiempo, ya que no hay planeación desde la organización para las mismas.</li> <li>• Contratos por prestación de servicios, obra o labor y a término fijo</li> <li>• No se evidencian beneficios familiares</li> </ul>

**Fuente:** Propia

A partir del cuadro anterior y relacionado con las encuestas aplicadas, podemos determinar que la empresa **ETA S.A.**, de las 7 características enumeradas solo cumple con la de la comunicación entre el área Gerencial y los colaboradores, siendo esta directa y efectiva, de forma parcial se cumple con los procesos de capacitaciones, a las cuales solo tienen acceso el área gerencial y administrativa, es decir, que aun presenta características de la empresa tradicional que no permite que los colaboradores puedan obtener una Calidad de Vida Laboral y por lo cual se hace necesario establecer un plan de mejora para la implementación del modelo EFR en la organización que consiga brindar las características necesarias que aporte los beneficios a todos sus colaboradores.

## **Capítulo VI**

### **6. Plan de mejoramiento**

Con el propósito de fortalecer a la organización en los procesos relacionados al bienestar y de talento humano, se propone el siguiente Plan de mejora.

#### **Plan de Mejora**

A continuación se presenta el Plan de mejora el cual toma como referencia el Diagnóstico de Calidad de Vida de los Colaboradores de ETA S.A. Los resultados obtenidos se analizan en torno a los objetivos organizacionales así como también se toman los lineamientos generales de la Visión y Misión Organizacional.

#### **Objetivo General**

Contribuir al mejoramiento de la Calidad de Vida de los colaboradores de ETA S.A. mediante la implementación del Plan Gerencial-Administrativo de transición al Modelo de Empresa Familiarmente Responsable (EFR).

## **Objetivos Específicos**

Determinar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para ese proceso de transición entre el modelo Gerencial-Administrativo actual y el de EFR.

Designar los profesionales idóneos para la ejecución e implementación de dicho proceso transicional.

Establecer un plan de Trabajo que determine la bitácora a seguir durante el proceso de implementación.

## **Justificación**

Desde el punto de vista de la Responsabilidad Social Empresarial se busca que esta también se oriente al público de interés que se encuentra al interior de las organizaciones, es decir que esta derive en lo que hoy se denomina Responsabilidad Social Interna, la cual entre otros aspectos permite la construcción de Políticas que mejoren la Calidad de Vida Laboral enmarcada para el desarrollo de la presente propuesta dentro de los lineamientos generales de las Empresas Familiarmente Responsable, en otras palabras se busca lograr que ETA S.A, se convierta en el lugar en el que profesionales afines quieren trabajar, porque se respeta la integralidad del Ser Humano, logrando mayor sentido de pertenencia con la organización y pertinencia con el trabajo.

La propuesta permitirá a la empresa ETA S.A., orientar acciones concretas para la implementación de políticas comprometidas con el bienestar laboral, haciéndose énfasis en el reconocimiento de logros, así como de potencial intelectual, políticas de motivación personal,

mejoramiento de condiciones de trabajo, políticas salariales y el incremento de la participación del personal en los procesos de toma de decisiones que son importantes en el desarrollo integral de los colaboradores.

## **Fundamentación**

La presente propuesta se encuentra fundamentada en el Modelo de medición CVT-GOHISALO, siendo este instrumento diseñado para medir la calidad de vida en el trabajo, y fue seleccionado por contar con la validez y confiabilidad necesaria, la validez tal como lo refiere la herramienta de evaluación coincidiendo en una calificación mayor al 70% para las 74 preguntas del cuestionario y con un análisis factorial de 0.68, en donde se garantiza la distribución de las preguntas en las 7 subcategorías y para la confiabilidad se midió con el índice Alpha de Cronbach obteniendo un valor de 0.9527.

Este modelo incluye siete (7) dimensiones o categorías:

- **Soporte Institucional para el Trabajo –SIT:** Es el soporte que le da la empresa al empleado, es decir el apoyo de los superiores, evaluación del trabajo, oportunidades, procesos y supervisión.
- **Seguridad en El Trabajo – SET:** Hace referencia a las características del lugar en donde se lleva a cabo el trabajo, es decir la satisfacción en cómo se realiza

el trabajo, ingresos, salarios, insumos que le dan al colaborador para poder desarrollar el trabajo.

- **Integración al Puesto de Trabajo-IPT:** Esta categoría refiere la pertinencia, motivación y ambiente del lugar de trabajo.
- **Satisfacción por El Trabajo-SAT:** Es el agrado o gusto, la dedicación, participación, autonomía, reconocimiento y autovaloración, que siente el colaborador en su lugar de trabajo.
- **Bienestar Logrado a través del Trabajo-BLT:** Es el estado psicológico en el que se encuentran los colaboradores de la empresa, relacionadas con la manera de vivir y el disfrute que tienen con los bienes que poseen.
- **Desarrollo Personal del trabajador- DP:** se refiere a los logros, expectativas de mejora y seguridad personal.
- **Administración del Tiempo Libre- ATL:** es el disfrute de la vida fuera del lugar de trabajo, es la planificación del tiempo libre y el equilibrio entre familia y trabajo.

El Modelo Integral de evaluación de Calidad de Vida en el Trabajo de Peñarrieta de Córdova 2015, CVT-GOHISALO permitirá facilitar la formulación de nuevas interrogantes dirigidas a orientar investigaciones y estudios sobre esta área, logrando así proponer guías para la formulación de políticas, programas y proyectos destinados a mejorar determinados indicadores en base a los resultados obtenidos en un previo diagnóstico.

## **Alcance**

La propuesta de Implementación de un programa de Calidad de Vida Laboral enmarcado dentro de los lineamientos de las EFR, está dirigida a los colaboradores de la empresa ETA S.A. ubicada en la sede de Bogotá-Colombia.

## **Plan de Trabajo**

La programación de las siguientes actividades va de acuerdo a las recomendaciones establecidas como producto del análisis del diagnóstico, realizado en la compañía ETA S.A. como herramienta de medición de la situación actual de la Calidad de Vida Laboral, con el cual se evidenció amenazas y fortalezas existentes en el modelo Gerencial Administrativo actual y proponer un proceso de transición hacia las características propias del Modelo de EFR.

## **Fase Uno**

### **Actividad:**

Conformación de un Comité de evaluación y diseño para implementación del Programa de Calidad de Vida Laboral enmarcado en los lineamientos de las Empresas Familiarmente Responsables (EFR).

## **Objetivo**

Conformar un Comité con los diferentes directivos de cada dependencia, Técnica, Administrativa, Ambiental y Social Bogotá –Colombia , con el fin de establecer los planes de acción para llevar a cabo la implementación y evaluación del Programa de Calidad de Vida Laboral enfocado dentro de los lineamientos de las EFR.

## **Estrategia**

Contratación de un OUTSOURSING, que se encargue de la implementación con el apoyo de las dependencias interesadas.

## **Fase Dos**

### **Actividad:**

Realización de un proceso de Sensibilización en las características de la EFR, con base en los resultados producto del Diagnóstico, adicionalmente aprovechar el espacio para socializar de manera continua sobre la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Valores y Políticas de ETA S.A., sede Bogotá- Colombia.

## **Objetivo**

Sensibilizar el Talento Humano de la compañía en general respecto a los resultados del Diagnóstico adelantado.

## **Estrategia**

Taller de Sensibilización e Información.

## **Fase Tres**

### **Actividad**

El OUTSOURCING, con el apoyo de las áreas de gestión de calidad y Gestión del Talento Humano, planteará el diseño de las políticas de bienestar laboral, las cuales deberán integrar entre otros aspectos lo relacionado en cuanto a beneficios laborales, integración familiar, uso y aprovechamiento del tiempo libre, las cuales serán, socializadas con la Gerencia General a fin de establecer su factibilidad.

## **Objetivo**

Iniciar el proceso de transición con la integración de políticas enfocadas en EFR dentro de la compañía.

### **Estrategia**

Diseño y análisis de Políticas de Calidad de Vida Laboral dentro del esquema de bienestar laboral.

### **Fase Cuatro**

#### **Actividad**

El OUTSOURSING, con el apoyo del área de Gestión de Calidad y Gestión del Talento Humano, realizará un manual de características propias de las EFR, en el cual se busque conciliar con la Gerencia General en los aspectos Administrativos que se buscan fortalecer con dirección al Enfoque en referencia.

Dentro de este manual es pertinente, relacionar temas de Calidad de Vida Laboral en términos de Bienestar como:

- Flexibilidad en cuanto al espacio y tiempo.
- Relacionamiento directo entre las Gerencias y el colaborador.
- Conciliación entre los objetivos, misión y visión de la empresa con las necesidades del colaborador.
- Planes de capacitación dirigidos al recurso humano.

- Servicios Familiares a los colaboradores
- Integración de las políticas propias de la dependencia de Recurso Humano al Sistema de Gestión de Calidad de la empresa.
- Seguimiento de la política de bienestar
- Establecer un programa de redes y alianzas con diferentes compañías que puedan ofrecer beneficios externos a los colaboradores. (Introducir programa de Redes y Alianzas)

### **Objetivo**

Presentar los manuales de calidad laboral de la empresa los lineamientos EFR para aprobación de la Gerencia General.

### **Estrategia.**

Desarrollo de reuniones puntuales para aprobación de la Gerencia General de los manuales de calidad laboral.

### **Fase Cinco**

#### **Actividad**

Elaborar, actualizar y retomar las políticas de: Bono extra salariales como (Monto Único de Retribución), Bono por evaluación de desempeño, Reconocimiento por antigüedad, Reconocimiento al mejor desempeño laboral, Bono por evaluación de desempeño, Promoción de personal y Nivelación de personal, conforme a lo aprobado en la fase anterior.

## **Objetivo**

Informar a los colaboradores respecto a los incentivos dentro de la Política de Calidad de Vida Laboral con el fin de motivar a los colaboradores en Pro de la empresa.

## **Contenido:**

- Bono (Monto Único de Retribución)
- Bono por evaluación de desempeño
- Reconocimiento por antigüedad
- Reconocimiento al mejor desempeño laboral
- Bono por evaluación de desempeño
- Promoción de personal
- Nivelación personal

## **Estrategia**

Se llevarán a cabo reuniones de información acerca de lo aprobado en los diferentes niveles de acuerdo al tipo de cargo.

## 6.2 Indicadores de Cumplimiento (ANEXO 1)

De acuerdo a los avances presentados durante la implementación del programa de transición del modelo Gerencial Administrativo actual hacia el Modelo EFR, direccionado hacia el mejoramiento de la Calidad de Vida Laboral, se verificara de la siguiente manera.

### Indicadores de Relacionamento con Grupos de Interés

No. De actividades para compartir en familia propuestos desde el ámbito laboral	00
<hr/>	
No. de actividades lúdicas propuestos desde el ámbito laboral	
No. De conflictos resueltos	00
<hr/>	
No. De conflictos presentados	
No. Actividades para relacionamiento entre pares fuera del horario laboral	00
<hr/>	
No. Total de actividades para empleados.	

### Indicadores de evaluación de Calidad de Vida Laboral

No. De Trabajadores Capacitados	00
<hr/>	
No. Total de Trabajadores Vinculados	

No. Trabajadores reportados con incapacidades causadas por factores psicosocial	00
No. Total de Incapacidades	
No. De ausencias por temas relacionados con la familia	00
No. Total de ausencias	

### **6.3 Formato de Consolidación del Plan de Mejoramiento (Anexo 2)**

De acuerdo al avance propio del proceso de implementación del programa de transición del modelo Gerencial Administrativo actual hacia el Modelo EFR, direccionado hacia el mejoramiento de la Calidad de Vida Laboral, se consolidará acorde a lo propuesto en el Anexo Consolidación Plan de Mejora.

Lo anterior se realizó de acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento CVT-GOHISALO y desde los instrumentos propios de la gerencia social tales como planeación estratégica, indicadores y redes y alianzas, lo cuales se adjuntan en el anexo N 2.

### **6.4 Instrumentos**

A continuación se relacionan algunos de los instrumentos utilizados para la ejecución del siguiente proyecto, los cuales aportaron para la caracterización de la organización, el reconocimiento de fortalezas y debilidades, al igual que el aporte para el conocimiento de las redes y alianzas necesarias con las que debe contar la organización ETA S.A., con el fin de conseguir la Calidad de vida Laboral de sus colaboradores.

- Plan estratégico (Anexo 3)
- Matriz DOFA (Anexo 4)
- Análisis de alianzas (Anexo 5)
- Análisis de Redes (Anexo 6)

### **6.5 Cronograma (Anexo 7)**

En el anexo N 3, se presenta el cronograma de las actividades ejecutadas durante los ocho meses de desarrollo del presente proyecto, listando cada una de las acciones y las fechas en que se llevaron a cabo cada uno de los capítulos descritos en el presente documento.

### **6.6. Presupuesto (Anexo 8)**

En el anexo 4, se da a conocer los costos de la ejecución del siguiente proyecto.

## **Capítulo VII**

### **7. Conclusiones**

El concepto de calidad de vida laboral es un tema que va a ligado a la responsabilidad social interna en las empresas y organizaciones, ya que de la responsabilidad que se adquiere con el grupo de interés interno dependerá la responsabilidad social hacia el exterior, pues bien los colaboradores de las empresas en este caso ETA S.A, son la base fundamental de la organización, ellos son los que realizan las actividades diarias en la organización a fin de cumplir con los objetivos de la empresa y así mantenerla sostenible y sustentable en el tiempo, con índices de competitividad según como se encuentre el mercado.

A partir del diagnóstico que se realizó a los colaboradores de ETA S.A y mediante el análisis de las siete categorías evaluadas en el instrumento CVT-GOHISALO, se pudo concluir el nivel de insatisfacción de los colaboradores con las actividades que realizan, por esto se debe buscar un mejor bienestar tanto para la empresa como para el colaborador y su entorno, que los colaboradores sientan que tiene un soporte institucional desde los directivos para que puedan acceder a un mayor número de capacitaciones que brinde la empresa y sientan la oportunidad de ascender dentro de la misma, que el tiempo libre sea utilizado para otros espacios fuera de las actividades laborales que realiza, ya que no tienen tiempo fuera del trabajo para el disfrute de actividades con la familia, amigos y la sociedad en general y es así que sienten el no poder compartir en espacios sociales, culturales, deportivos de ocio y recreación con otras personas, afectando de esta manera la calidad de vida laboral de los mismos.

A partir de lo señalado anteriormente y desde la aplicación de los instrumentos propios de la gerencia social utilizados en el presente proyecto, tales como las matrices de redes y alianzas, el DOFA (Debilidades, oportunidades, Fortalezas y Amenazas) y el plan estratégico, se pudo establecer las necesidades de la empresa en cuanto a su nivel de calidad de vida laboral y su posición frente a las características que diferencian el modelo gerencial existente y el de las Empresas Familiarmente Responsables en donde la oportunidad que se tiene para la implementación del plan de mejora propuesto, permitirá optimizar los procesos del sistema integrado de gestión de ETA S.A..

En este punto es importante reconocer los nuevos modelos Gerenciales existentes para la sostenibilidad de las empresas (Reingeniería, Kaizen, Calidad Total entre otros), en donde se reconoce a los colaboradores como uno de sus grupos de interés y así de esta forma alcanzar niveles de competitividad, estableciendo políticas de Responsabilidad Social Interna que favorezcan la calidad de vida laboral de los colaboradores para que los riesgos psicosociales a los cuales están expuestos se mitiguen, y así favorecer las metas establecidas por la organización.

La organización deberá generar vínculos con las diversas empresas prestadoras de servicios los colaboradores al satisfacer sus necesidades personales y familiares podrán incrementar sus niveles de motivación, siendo esta fundamental para el desempeño laboral y con la aplicación del modelo de EFR la organización incrementará su cumplimiento de metas ya que los colaboradores evidenciaran un grado de bienestar logrado gracias a la organización, es así, como su desempeño y compromiso con la organización aporta al cumplimiento de los objetivos.

Al establecer políticas de Responsabilidad Social Interna que favorezcan la calidad de vida laboral de los colaboradores los riesgos psicosociales a los cuales están expuestos se mitigaran, favoreciendo las metas establecidas por la organización.

### **7.1 Recomendaciones**

Las recomendaciones que se establecen a partir del desarrollo del presente Proyecto tiene como referencia el Diagnóstico de la Calidad de Vida Laboral al interior de la empresa ETA S.A. y se enuncian a manera de estrategias con el fin de tenerse en cuenta de manera conjunta para convertirse en una EFR.

- ✓ Tener en cuenta el diagnóstico y plan de mejora propuesto con el fin de migrar hacia una Empresa Familiarmente Responsable.
  
- ✓ Plantear estrategias que lleven a contrarrestar la situación encontrada ya que con base en los resultados se puede determinar un alto índice de insatisfacción.
  
- ✓ Desarrollar un proceso de Sensibilización frente al desarrollo del enfoque de Empresa Familiarmente Responsable, mostrando las ventajas de adoptar un nuevo enfoque. Este proceso de sensibilización debe acoger los diferentes niveles al interior de ETA S.A. es decir debe tener en cuenta desde los socios, gerentes hasta los colaboradores

de orden administrativo y operativo. Esto visto dentro de los procesos propios de Reingeniería como modelo Gerencial.

✓ Conformar y Capacitar un equipo de colaboradores que pueda realizar las funciones del área de Responsabilidad Social de la Compañía integrada al área de Gestión del Talento Humano.

✓ Diseñar Políticas propias del área de Gestión del Talento Humano, tales como Política de Beneficios para los colaboradores, Política de Capacitación, Política de Integración Familiar y manejo adecuado del tiempo libre, entre otras.

✓ Elaboración de un Manual de Características de EFR, este se debe establecer desde la conciliación de la Gerencia General y los colaboradores los cuales deben llegar a acuerdos para así iniciar con la implementación.

✓ Algunas de las principales características de EFR a tener en cuenta son:

- Flexibilidad en cuanto espacio y tiempo
- Relacionamiento directo entre el área gerencial y los colaboradores
- Conciliación dinámica y flexible, de acuerdo a las necesidades del trabajador.

- Capacitación y apoyo profesional
  
  - Beneficios extra salariales o sociales
  
  - Servicios Familiares
- ✓ Integrar al sistema de Gestión de Calidad de la Empresa el desarrollo de Políticas propias del área de Gestión del Talento Humano.
- ✓ Generar un Plan de comunicación al interior de la compañía tanto para promover el desarrollo de las Estrategias dentro del enfoque EFR como sus resultados luego de diseñadas las Políticas del área de Gestión del Talento Humano.
- ✓ Crear un sistema de mejoramiento continuo a fin de evaluar la puesta en marcha de Políticas en pro del mejoramiento de la Calidad de Vida Laboral de los colaboradores de ETA S.A. a fin de generar las oportunidades de ajuste que se requieran. Tal como lo propone el Modelo Gerencial Kaizen.

## 8 Bibliografía

- ACUERDO 043 DE 2012 DESARROLLO SOCIOECONÓMICO, “Bogotá productiva las 24 horas”.
- AMEZQUITA & GÓMEZ, 2010. Proyecto de grado, Sentido de vida en adolescentes en situación de desplazamiento.
- CONVENIO 183 Y RECOMENDACIÓN 191. Trabajo y familia: hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social. Capítulo I, pág. 27. Recuperado de [www.oit.org](http://www.oit.org).
- CHIANG & KRAUSSER,  
<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/version%20-8-1/margarita.pdf>
- CHIAVENATO, 2012. Comportamiento organizacional, Mc – Grawhill- 2da edición.
- CHINCHILLA 2007. Ser una empresa Familiarmente responsable “Lujo o Necesidad”. Editorial Pearson Educación año 2007.
- CHINCHILLA, NURIA., & MORAGAS, MARUJA. 2007. Dueños de nuestro destino, Como conciliar la vida profesional, familiar y personal.
- COMISIÓN EUROPEA (Libro Verde sobre la Responsabilidad Social en las Empresas, 2001, p. 62)

- CURTO GRAU, 2012. La responsabilidad social interna de las empresas, cuaderno N 16.
- DOCUMENTO DE TRABAJO INDES. Gerencia social: un enfoque integral para la gestión de políticas y programas, Mokate y Saavedra, 2006
- DRUCKER, 1986. La sociedad postcapitalista, p, 17
- ELIZUR Y SHYE, 1990. Quality of work life and its relation to quality of life». Applied Psychology: An International Review, 39(3), 275- 291
- KILSBURG BERNARDO, Capital Social 2001
- LEITNER, K. & RESCH, M. G. 2005. Do the Effects of Job Stressors on Health Persist over Time?: A Longitudinal Study with Observational Stressors Measures. Journal of Occupational Health Psychology.
- MANUAL DE CALIDAD, Estudios Técnicos y Asesorías Sociedad Anónima (ETA S.A)
- MANSILLA IZQUIERDO, F. 2004. El síndrome de motivación laboral. Anales de Psiquiatría, pag 429-433
- MARULANDA Y MOLINA 2004. Multiculturalidad: su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado.
- MAX NEEF MANFRED, 1998. Desarrollo a Escala Humana: Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones. Editorial Nordan-Comunidad.
- MEJÍA MURILLO MAURO Y RODRIGUEZ MARÍN ANDRÉS. Identificación Estilos Gerenciales Administrativos Vigentes Y Necesidades Derivadas De Formación En Las Diez Actividades Más Representativas De Las Empresas De Pereira (2010)

- MONGE ELENA Y BLADIMIR ZHUNIO 2013, Administración Gerencial por Resultados 2012.
- MORALES, ALFONSO CARLOS. 2002. El imaginario social de la participación y el modelo cooperativo como arquetipo empresarial “tipo O”. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, abril, 43-71.
- MORENO B. & BÁEZ. Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. 2010, p. 48. Universidad autónoma de Madrid.
- OIT-PNUD. 2009. Trabajo y familia: hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social. Santiago, Oficina Internacional del Trabajo y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Primera edición 2009. Recuperado de: <http://amexcid.gob.mx/boletin/0210/docs/TRABAJO%20Y%20FAMILIA.pdf>
- PALADINO M. Y ANUPAMA M.2002, en colaboración de Amalia Milberg, Tendencia de la responsabilidad social empresarial en Argentina. Documento e investigación publicado por la IAE, Escuela de dirección y negocios, universidad austral, recuperado en octubre de 2015  
[http://170.210.83.98:8080/jspui/bitstream/123456789/208/1/art\\_1\\_responsabilidad\\_social%20empresarial\\_Aguirre.pdf](http://170.210.83.98:8080/jspui/bitstream/123456789/208/1/art_1_responsabilidad_social%20empresarial_Aguirre.pdf).
- PEÑARRIETA DE CÓRDOVA, Calidad de vida en el trabajo, instrumento CVT GOHISALO 2015.
- ROBINSON, S.1996. Trust and breach of the psychological contract. Administrative Science Quaterly, 4, 576-599.
- VÉLEZ CARLOS, (Blog Modelos Gerenciales, Universidad Javeriana 2012).

9

## **9 Anexos**

- Anexo 9 - Instrumento calidad de vida Laboral

### **CALIDAD DE VIDA LABORAL**

A continuación encontraras una serie de preguntas las cuales deseamos que contestes con la mayor sinceridad posible. Las preguntas, reflejan el grado de satisfacción con respecto a los diferentes tópicos marcados y se contestan en una escala, que va del 0 al 4: 0 corresponde a nada satisfecho y 4 al máximo de satisfacción.

\*Obligatorio

#### **SATISFACCIÓN \***

1. Con respecto a la forma de contratación, con que cuento en este momento, me encuentro

	0	1	2	3	4	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Máximo satisfecho				

\*

2. En relación con la duración de mi jornada de trabajo me encuentro

	0	1	2	3	4	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Máximo satisfecho				

\*

3. Con respecto al turno de trabajo que tengo asignado me encuentro

	0	1	2	3	4	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Máximo Satisfecho				

\*

4. En cuanto a la cantidad de trabajo que realizo, mi grado de satisfacción es

	0	1	2	3	4	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Máximo satisfecho				

\*

5. Es el grado de satisfacción que siento por la forma en que están diseñados los procedimientos para realizar mi trabajo

	0	1	2	3	4	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Máximo satisfecho				

\*

6. Este es el nivel de satisfacción que tengo con respecto al proceso que se sigue para supervisar mi trabajo

	0	1	2	3	4	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Máximo satisfecho				

\*

7. El siguiente es mi grado de satisfacción con respecto al salario que tengo

	0	1	2	3	4	
Nada Satisfecho	<input type="radio"/>	Máximo satisfecho				

\*

8. Comparando mi pago con el que se recibe por la misma función en otras instituciones que conozco me siento

	0	1	2	3	4	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Máximo satisfecho				

\*

9. El siguiente es el grado de satisfacción que tengo en cuanto al sistema de seguridad social al que estoy adscrito

	0	1	2	3	4	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Máximo satisfecho				

\*

10. Es mi grado de satisfacción con respecto a los planes de retiro con que se cuenta en este momento en la institución

	0	1	2	3	4	
Nada Satisfecho	<input type="radio"/>	Máximo satisfecho				

\*

11. Es mi grado de satisfacción con respecto a las condiciones físicas de mi área laboral (ruido, iluminación, limpieza, orden, etc.)

	0	1	2	3	4	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Máximo satisfecho				

\*

12. Es mi satisfacción con respecto a las oportunidades de actualización que me brinda la institución

	0	1	2	3	4	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Máximo satisfecho				

\*

13. Mi grado de satisfacción por el tipo de capacitación que recibo por parte de la institución es

	0	1	2	3	4	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Máximo satisfecho				

\*

14. Mi grado de satisfacción por trabajar en esta institución (comparando con otras instituciones que conozco), es

	0	1	2	3	4	
Nada Satisfecho	<input type="radio"/>	Máximo satisfecho				

\*

15. Con relación a las funciones que desempeño en esta institución, mi nivel de satisfacción es

	0	1	2	3	4	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Máximo satisfecho				

\*

16. Mi grado de satisfacción por el uso que hago en este trabajo de mis habilidades y potenciales es

	0	1	2	3	4	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Maximo satisfecho				

\*

17. Mi grado de satisfacción al realizar todas las tareas que se me asignan es

	0	1	2	3	4	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Máximo satisfecho				

\*

18. Grado de satisfacción que siento del trato que tengo con mis compañeros de trabajo

	0	1	2	3	4	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Máximo satisfecho				

\*

19. Es el grado de satisfacción que tengo con respecto al trato que recibo de mis superiores

	0	1	2	3	4	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Máximo satisfecho				

\*

20. Satisfacción que siento en relación a las oportunidades que tengo para aplicar mi creatividad e iniciativa en mi trabajo

	0	1	2	3	4	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Máximo satisfecho				

\*

21. Con respecto al reconocimiento que recibo de otras personas por mi trabajo me siento

	0	1	2	3	4	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Máximo satisfecho				

\*

22. Mi grado de satisfacción ante mi desempeño como profesional en este trabajo es

	0	1	2	3	4	
Nada	<input type="radio"/>	Máximo				

---

satisfecho

satisfecho

---

\*

23. Con respecto a la calidad de los servicios básicos de mi vivienda me encuentro

0 1 2 3 4

---

Nada  
satisfecho

Máximo  
satisfecho

---

\*

24. El grado de satisfacción que siento con respecto a las dimensiones y distribución de mi vivienda, relacionándolos al tamaño de mi familia es

0 1 2 3 4

---

Nada  
satisfecho

Máximo  
satisfecho

---

**Las siguientes preguntas se contestan en escala de frecuencia y de acuerdo también a la perspectiva personal. 0 corresponde a nunca y 4 corresponde a siempre. \***

25. La necesidad de llevar trabajo a casa se presenta

0 1 2 3 4

---

Nu      Siem  
nca pre

---

\*

26. Se me ha indicado de manera clara y precisa la forma en que debo de hacer mi trabajo

0 1 2 3 4

---

Nu	<input type="radio"/>	Siem				
nca						pre

---

\*

27. Me dan a conocer la forma en que se evalúan los procedimientos que sigo para realizar mi trabajo

	0	1	2	3	4	
Nu	<input type="radio"/>	Siem				
nca						pre

---

\*

28. Recibo los resultados de la supervisión de mi trabajo como retroalimentación

	0	1	2	3	4	
Nu	<input type="radio"/>	Siem				
nca						pre

---

\*

29. Considero que mi salario es suficiente para satisfacer mis necesidades básicas

	0	1	2	3	4	
Nu	<input type="radio"/>	Siem				
nca						pre

---

\*

30. Considero que recibo en cantidad suficiente los insumos necesarios para la realización de mis actividades laborales

	0	1	2	3	4	
Nu	<input type="radio"/>	Siem				
nca						pre

---

\*

31. Considero que la calidad de los insumos que recibo para la realización de mis actividades laborales es la requerida

	0	1	2	3	4	
Nu nca	<input type="radio"/>	Siem pre				
* <hr/>						

32. Corresponde a la frecuencia en que en mi institución se respetan mis derechos laborales

	0	1	2	3	4	
Nu nca	<input type="radio"/>	Siem pre				
* <hr/>						

33. Tengo las mismas oportunidades que los compañeros de mi categoría laboral, de acceder a cursos de capacitación

	0	1	2	3	4	
Nu nca	<input type="radio"/>	Siem pre				
* <hr/>						

34. Me siento identificado con los objetivos de la institución

	0	1	2	3	4	
Nu nca	<input type="radio"/>	Siem pre				
* <hr/>						

35. ¿Qué tanto percibo que mi trabajo es útil para otras personas?

0 1 2 3 4

---

Nu	<input type="radio"/>	Siem				
nca						pre

---

\*

36. Mi trabajo contribuye al logro de objetivos comunes con mis compañeros de trabajo

	0	1	2	3	4	
Nu	<input type="radio"/>	Siem				
nca						pre

---

\*

37. Me siento motivado para estar muy activo en mi trabajo

	0	1	2	3	4	
Nu	<input type="radio"/>	Siem				
nca						pre

---

\*

38. Disfruto usando mis habilidades y destrezas en las actividades laborales diarias

	0	1	2	3	4	
Nu	<input type="radio"/>	Siem				
nca						pre

---

\*

39. Cuando surgen conflictos en mi trabajo, éstos son resueltos por medio del diálogo

	0	1	2	3	4	
Nu	<input type="radio"/>	Siem				
nca						pre

---

\*

40. Busco los mecanismos para quitar los obstáculos que identifico en el logro de mis objetivos y metas de trabajo

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

\*

41. Cuando se me presentan problemas en el trabajo, recibo muestras de solidaridad por parte de mis compañeros

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

\*

42. Obtengo ayuda de mis compañeros para realizar mis tareas, cuando tengo dificultad para cumplirlas

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

\*

43. Existe buena disposición de mis subordinados para el desempeño de las actividades laborales y la resolución de problemas

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

\*

44. Mi jefe inmediato muestra interés por la Calidad de Vida de sus trabajadores

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				



49. Cuando tengo problemas extralaborales, que afectan mi trabajo, mi jefe está en disposición de apoyarme

	0	1	2	3	4	
Nu nca	<input type="radio"/>	Siem pre				
* <hr/>						

50. Recibo retroalimentación por parte de mis compañeros y superiores en cuanto a la evaluación que hacen de mi trabajo

	0	1	2	3	4	
Nu nca	<input type="radio"/>	Siem pre				
* <hr/>						

51. En mi institución se reconocen los esfuerzos de eficiencia y preparación con oportunidades de promoción

	0	1	2	3	4	
Nu nca	<input type="radio"/>	Siem pre				
* <hr/>						

52. Considero que tengo libertad para expresar mis opiniones en cuanto al trabajo sin temor a represalias de mis jefes

	0	1	2	3	4	
Nu nca	<input type="radio"/>	Siem pre				
<hr/>						

\*

53. Mi trabajo me brinda la oportunidad de hacer frente a cualquier situación adversa que se me presente

	0	1	2	3	4	
Nu nca	<input type="radio"/>	Siem pre				

\*

54. Recibo de parte de los usuarios, o clientes de la institución, muestras de reconocimiento por las actividades que realizo

	0	1	2	3	4	
Nu nca	<input type="radio"/>	Siem pre				

\*

55. Mi trabajo me permite cumplir con las actividades que planeo para cuando estoy fuera del horario de trabajo

	0	1	2	3	4	
Nu nca	<input type="radio"/>	Siem pre				

\*

56. Mis actividades laborales me dan oportunidad de convivir con mi familia

	0	1	2	3	4	
Nu nca	<input type="radio"/>	Siem pre				

\*

57. Mis horarios de trabajo me permiten participar en la realización de actividades domésticas

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				
*						

58. Mis actividades laborales me permiten participar del cuidado de mi familia (hijos, padres, hermanos y/u otros)

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				
*						

59. Cuento con la integridad de mis capacidades físicas, mentales y sociales para el desempeño de mis actividades diarias (vestir, caminar, trasladarse, alimentarse, etc.)

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				
*						

60. Cuento con la integridad de mis capacidades físicas, mentales y sociales para el desempeño de mis actividades laborales

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				
*						

61. En mi trabajo se me realizan exámenes de salud periódicos (por parte de la institución)

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

\*

62. Mi trabajo me permite acceder en cantidad y calidad a mis alimentos

	0	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

**En este grupo de cuestionamientos se contesta el grado de acuerdo en escala de 0 al 4; 0 corresponde a nada de acuerdo y 4 a totalmente de acuerdo. \***

63. Las oportunidades de cambios de categoría (movimientos de escalafón) se dan en base a currículum y no a influencias

		0	1	2	3	4	
Nada de Acuerdo		<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

\*

64. Tengo la posibilidad de mejorar mi nivel de vida en base a mi trabajo en esta institución

	0	1	2	3	4	
Nada	<input type="radio"/>	Totalmente				

\*

65. Considero que el puesto de trabajo que tengo asignado va de acuerdo con mi preparación académica y/o capacitación

	0	1	2	3	4	
N	<input type="radio"/>	Totalme				
ada						nte
<hr/>						
*						

66. Mi trabajo contribuye con la buena imagen que tiene la institución ante sus usuarios

	0	1	2	3	4	
N	<input type="radio"/>	Totalme				
ada						nte
<hr/>						
*						

67. Considero que el logro de satisfactores personales que he alcanzado se deben a mi trabajo en la institución

	0	1	2	3	4	
N	<input type="radio"/>	Totalme				
ada						nte
<hr/>						
*						

68. Mis potencialidades mejoran por estar en este trabajo

	0	1	2	3	4	
N	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalme
ada						nte
<hr/>						
*						

69. Considero que mi empleo me ha permitido tener el tipo de vivienda con que cuento

	0	1	2	3	4	
N	<input type="radio"/>	Totalme				
ada						nte

\*

70. Considero que el trabajo me ha permitido brindar el cuidado necesario para conservar la integridad de mis capacidades físicas, mentales y sociales

	0	1	2	3	4	
N	<input type="radio"/>	Totalme				
ada						nte

\*

71. Desde mi perspectiva, mi ingesta diaria de alimentos es suficiente en cantidad y calidad

	0	1	2	3	4	
N	<input type="radio"/>	Totalme				
ada						nte

\*

72. Los problemas de salud más frecuentes de los trabajadores de mi institución pueden ser resueltos por los servicios de salud que me ofrece la misma

	0	1	2	3	4	
N	<input type="radio"/>	Totalme				
ada						nte

**Por último, se marca el grado de compromiso también en escala de 0 al 4; 0 corresponde a nulo compromiso y 4 a total compromiso. \***

73. Es el grado de compromiso que siento hacia el logro de mis objetivos, con respecto al trabajo

	0	1	2	3	4	
Nulo compromiso	<input type="radio"/>	Total compromiso				

\*

74. Es el grado de compromiso que siento hacia el logro de los objetivos de la institución

	0	1	2	3	4	
Nulo compromiso	<input type="radio"/>	Total compromiso				

**ANALISIS DE RED**  
**ETA S.A**

<b>NOMBRE</b>	<b>ID</b>
ALICIA AMÉZQUITA	451652
BIBIANA CALDERÓN	479065
ERNESTO CAPERA	473702
ELIZABETH MATEUS	469362
MARITZA PULGARÍN	461907

ETA S.A., es una empresa de consultoría fundada en 1969 con experiencia y conocimientos específicos en diferentes áreas de la ingeniería civil que ofrece servicios de ingeniería básica y de detalle, estudios de factibilidad, diseño e ingeniería.

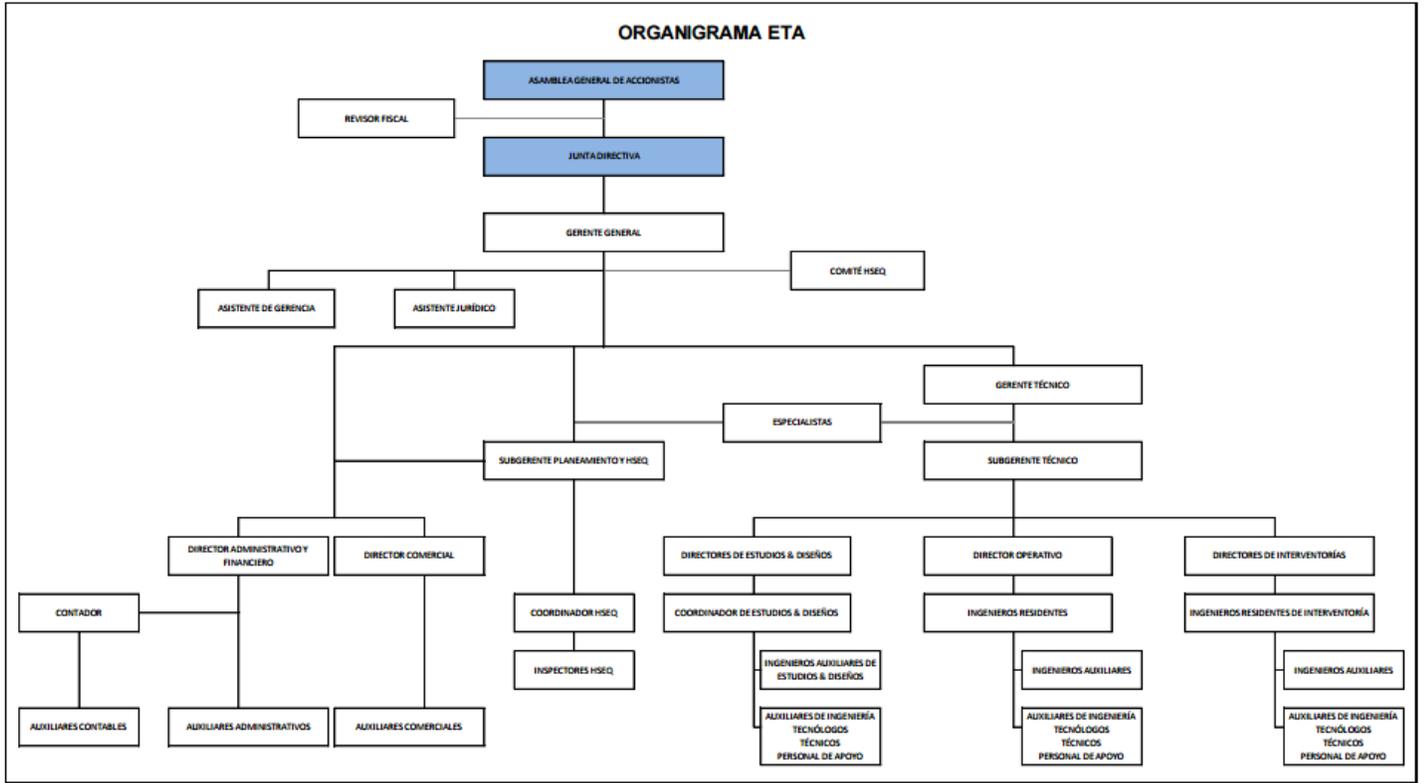
Los contratos y las actividades operacionales se desarrollan tanto en el sector privado como público, brindando alternativas y soluciones en los campos de consultoría y ejecución de obras en el sector de la ingeniería civil, adicionalmente cuenta con un equipo interdisciplinar dedicado al cumplimiento de los objetivos empresariales.

En la actualidad se realiza un análisis en cuanto a Calidad de Vida Laboral por medio de la aplicación del instrumento CVT-GOHISALO en el cual se identificó que sus colaboradores se encuentran con un índice alto de insatisfacción laboral manifestado dificultad para la administración del tiempo libre, por el no poder dedicar su tiempo libre a otros espacios, en cuanto a formas de contratación ya que solo los niveles gerenciales poseen contratos a término indefinido, sus sistemas de seguridad social y el acceso a las capacitaciones de aquí la importancia de realizar vínculos con diversas empresas prestadoras de servicios que se adapten a las necesidades de los colaboradores y que les permitan incrementar su calidad de vida laboral.

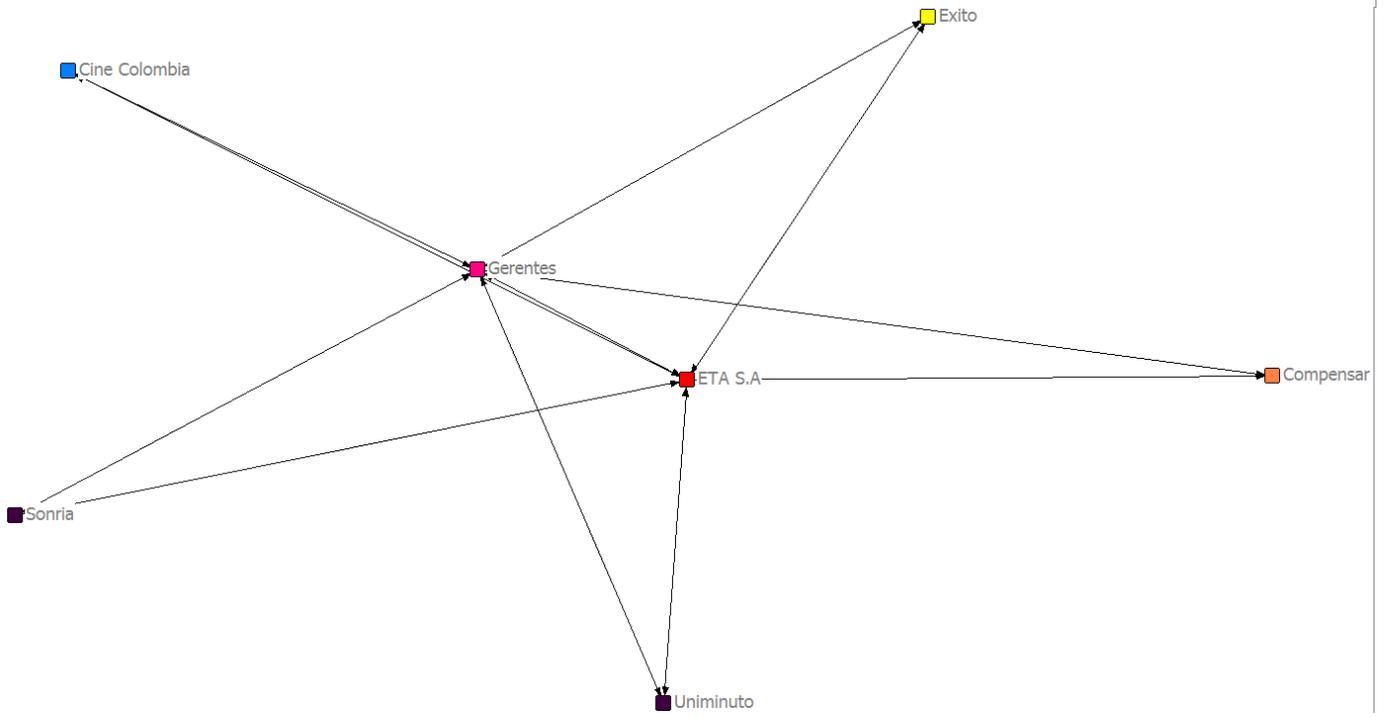
Por lo anterior se realizó el vínculo con las organizaciones: Exito, Caja de compensación Compensar, Cine Colombia, Sonría y Universidad Minuto de Dios, las cuales por medio de sus servicios aportan a nivel de Salud, educación, desarrollo profesional y espacios de esparcimiento personal y familiar.

A continuación se presenta la

**1. ORGANIGRAMA FORMAL**



## 2. ORGANIGRAMA INFORMAL



**DENSIDAD:**

DENSITY / AVERAGE MATRIX VALUE

Input dataset: Matriz Redes (C:\Users\user\Desktop\Varios\FONO\Matriz Redes)  
Output dataset: Matriz Redes-density (C:\Users\user\Documents\UCINET data\Matriz Redes-density)

	1	2	3	4
	Densit	No. of	Std De	Avg De
	y	Ties	v	gree
1 Matriz Redes	0,449	22	0,497	3,143

1 rows, 4 columns, 1 levels.

Running time: 00:00:01  
Output generated: 03 nov 15 16:16:52  
UCINET 6.588 Copyright (c) 1992-2015 Analytic Technologies

**La Densidad de la red es de 44,9 %**

**INDICADORES DE CENTRALIDAD**

FREEMAN'S DEGREE CENTRALITY MEASURES

Diagonal valid? NO  
 Model: ASYMMETRIC  
 Input dataset: Matriz Redes (C:\Users\user\Desktop\Varios\FONO\Matriz Redes)

		1	2	3	4
		OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
1	ETA S.A	6.000	6.000	100.000	100.000
2	Gerentes	6.000	6.000	100.000	100.000
3	Exito	2.000	2.000	33.333	33.333
4	Cine Colombia	2.000	2.000	33.333	33.333
5	Sonria	2.000	2.000	33.333	33.333
6	Uniminuto	2.000	2.000	33.333	33.333
7	Compensar	2.000	2.000	33.333	33.333

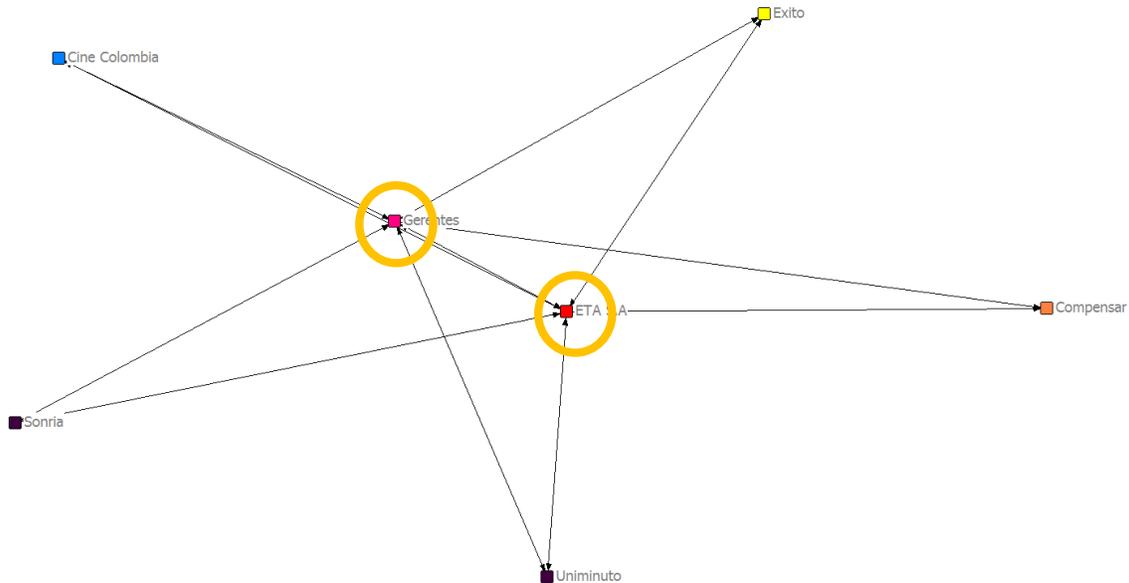
DESCRIPTIVE STATISTICS

		1	2	3	4
		OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
1	Mean	3.143	3.143	52.381	52.381
2	Std Dev	1.807	1.807	30.117	30.117
3	Sum	22.000	22.000	366.667	366.667
4	Variance	3.265	3.265	907.030	907.030
5	SSQ	92.000	92.000	25555.555	25555.555
6	MCSSQ	22.857	22.857	6349.207	6349.207
7	Euc Norm	9.592	9.592	159.861	159.861
8	Minimum	2.000	2.000	33.333	33.333
9	Maximum	6.000	6.000	100.000	100.000
10	N of Obs	7.000	7.000	7.000	7.000

Network Centralization (Outdegree) = 55.556%  
 Network Centralization (Indegree) = 55.556%

Actor-by-centrality matrix saved as dataset Matriz Redes-deg

Running time: 00:00:01  
 Output generated: 03 nov 15 16:21:21  
 UCINET 6.588 Copyright (c) 1992-2015 Analytic Technologies



**INDICADORES DE CERCANIA (CLOSENESS)**

```

Input dataset:                               Matriz Redes (C:\Users\user\Desktop\Varios\FONO\Matriz Redes
Output degree dataset:                       Matriz Redes-deg (C:\Users\user\Documents\UCINET data\Matriz Redes-deg
Output centralization dataset:               Matriz Redes-degcz (C:\Users\user\Documents\UCINET data\Matriz Redes-degcz
Treat data as:                               Auto-detect
Output raw scores:                           YES
Output normalized scores:                    YES
Allow edge weights:                          YES
Exclude diagonal:                            YES

```

Network Sheet 1 is directed? NO

Degree Measures

		1	2
		Degree	ndegree
1	ETA S.A	6,000	1,000
2	Gerentes	6,000	1,000
3	Exito	2,000	0,333
4	Cine Colombia	2,000	0,333
5	Sonria	2,000	0,333
6	Uniminuto	2,000	0,333
7	Compensar	2,000	0,333

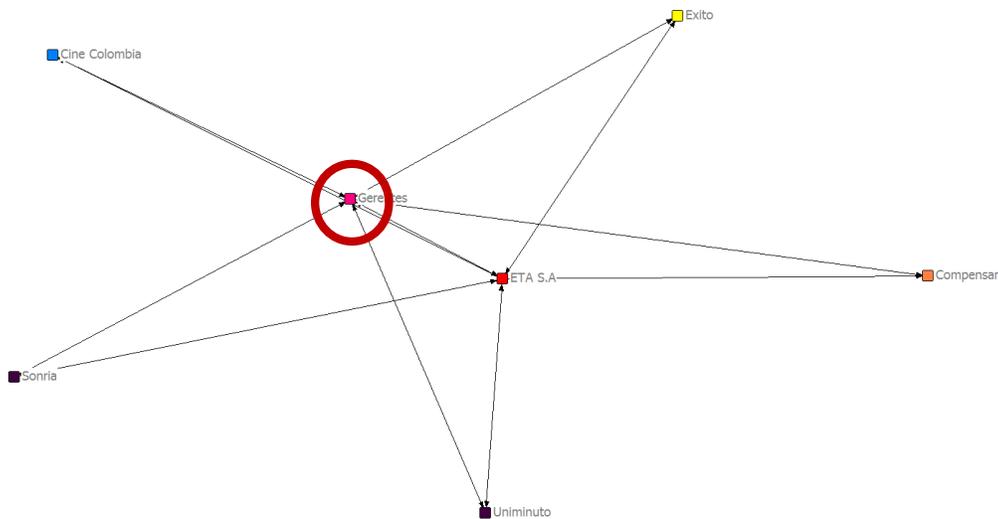
7 rows, 2 columns, 1 levels.

Graph Centralization -- as proportion, not percentage

	1
	Degree
1 Sheet 1	0,6667

1 rows, 1 columns, 1 levels.

-----  
Running time: 00:00:01 seconds.  
Output generated: 03 nov 15 16:20:35  
UCINET 6.588 Copyright (c) 1992-2015 Analytic Technologies



**INDICADORES DE INTERMEDIACIÓN (BETWEENESS)**

FREEMAN BETWEENNESS CENTRALITY

Input dataset: Matriz Redes (C:\Users\user\Desktop\Varios\FONO\Matriz Redes)

Important note: This routine cannot handle valued data, so it binarizes your data automatically. It DOES handle directed (non-symmetric) data, so it does NOT symmetrize.

Un-normalized centralization: 25.000

		1	2
		Betweenness	nBetweenness
1	ETA S.A	5.000	33.333
2	Gerentes	5.000	33.333
3	Exito	0.000	0.000
4	Cine Colombia	0.000	0.000
5	Sonria	0.000	0.000
6	Uniminuto	0.000	0.000
7	Compensar	0.000	0.000

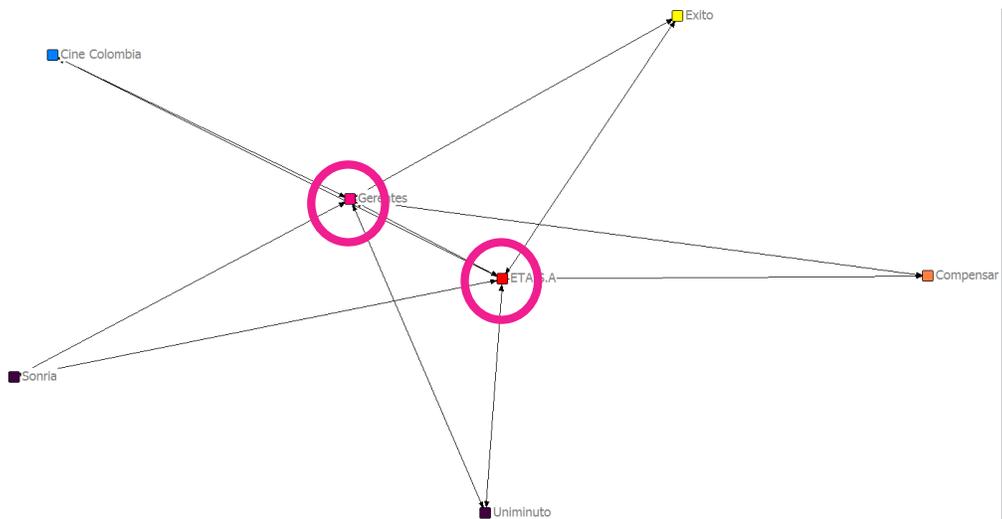
DESCRIPTIVE STATISTICS FOR EACH MEASURE

		1	2
		Betweenness	nBetweenness
1	Mean	1.429	9.524
2	Std Dev	2.259	15.058
3	Sum	10.000	66.667
4	Variance	5.102	226.757
5	SSQ	50.000	2222.222
6	MCSSQ	35.714	1587.302
7	Euc Norm	7.071	47.140
8	Minimum	0.000	0.000
9	Maximum	5.000	33.333
10	N of Obs	7.000	7.000

Network Centralization Index = 27.78%

Output actor-by-centrality measure matrix saved as dataset Matriz Redes-bet

Running time: 00:00:01  
 Output generated: 03 nov 15 16:32:44  
 UCINET 6.588 Copyright (c) 1992-2015 Analytic Technologies



**INDICADOR DE PODER**

BETA CENTRALITY / BONACICH POWER

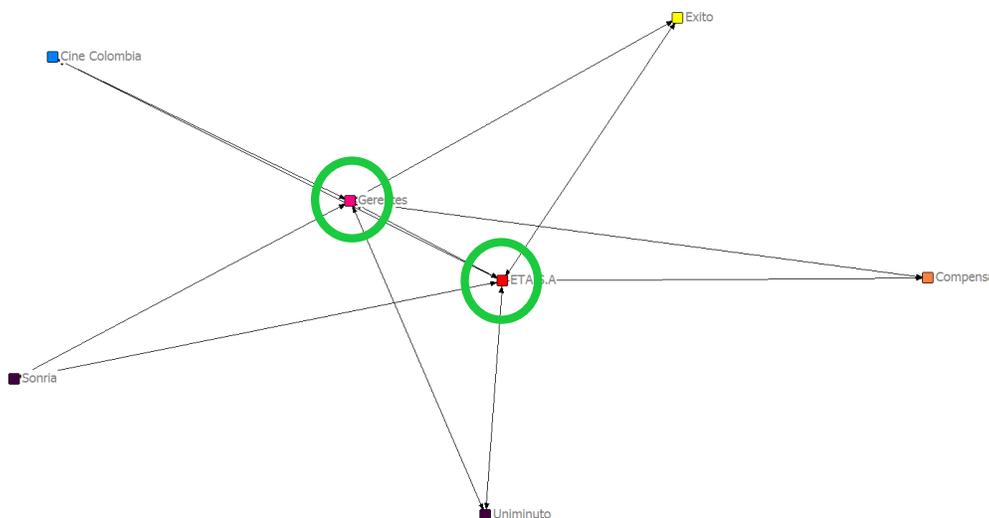
Input dataset: Matriz Redes (C:\Users\user\Desktop\Varios\FONO\Matriz Redes)  
Output dataset: BonacichPower-Exact (C:\Users\user\Documents\UCINET data\BonacichPower-Exact)  
Beta method: Standard (0.995/MaxEigen)  
Beta parameter: 0  
Computational method: Exact (slow for large networks)

Beta value is 0,268805430812284

Bonacich Power

		1	2
		Beta Cen	Normaliz
1	ETA S.A	1006.624	1.423
2	Gerentes	1006.624	1.423
3	Exito	543.172	0.768
4	Cine colombia	543.172	0.768
5	Sonria	543.172	0.768
6	Uniminuto	543.172	0.768
7	Compensar	543.172	0.768

Running time: 00:00:01  
Output generated: 03 nov 15 16:36:17  
UCINET 6.588 Copyright (c) 1992-2015 Analytic Technologies



**SUBGRUPOS – CLIQUÉS**

CLIQUEES

Minimum Set Size: 3  
 Input dataset: Matriz Redes (C:\Users\user\Desktop\Varios\FONO\Matriz Redes)

5 cliques found.

- 1: ETA S.A Gerentes Exito
- 2: ETA S.A Gerentes Cine colombia
- 3: ETA S.A Gerentes Sonria
- 4: ETA S.A Gerentes Uniminuto
- 5: ETA S.A Gerentes Compensar

Clique Participation Scores: Prop. of clique members that each node is adjacent to

		1	2	3	4	5
1	ETA S.A	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
2	Gerentes	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
3	Exito	1.000	0.667	0.667	0.667	0.667
4	Cine Colombia	0.667	1.000	0.667	0.667	0.667
5	Sonria	0.667	0.667	1.000	0.667	0.667
6	Uniminuto	0.667	0.667	0.667	1.000	0.667
7	Compensar	0.667	0.667	0.667	0.667	1.000

Actor-by-Actor Clique Co-Membership Matrix

		1	2	3	4	5	6	7
		E	G	E	C	S	U	C
1	ETA S.A	5	5	1	1	1	1	1
2	Gerentes	5	5	1	1	1	1	1
3	Exito	1	1	1	0	0	0	0
4	Cine Colombia	1	1	0	1	0	0	0
5	Sonria	1	1	0	0	1	0	0
6	Uniminuto	1	1	0	0	0	1	0
7	Compensar	1	1	0	0	0	0	1

HIERARCHICAL CLUSTERING OF OVERLAP MATRIX

C  
i  
n U C  
G e n o  
E e i m  
T r c S m p  
A e E o o i e  
n x l n n n  
S t i o r u s  
. e t m i t a  
A s o b a o r

Level	1	2	3	4	5	6	7
5,000	XXX	.	.	.	.	.	.
1,000	XXXXX	.	.	.	.	.	.
0,400	XXXXXXXX	.	.	.	.	.	.
0,170	XXXXXXXXXX	.	.	.	.	.	.
0,076	XXXXXXXXXXXX	.	.	.	.	.	.
0,035	XXXXXXXXXXXXXX	.	.	.	.	.	.

Group indicator matrix saved as dataset CliqueSets  
 Actor-by-Actor clique co-membership matrix saved as dataset CliqueOverlap  
 Clique co-membership partition-by-actor indicator matrix saved as dataset CliquePart

Clique-by-Clique Actor Co-membership matrix

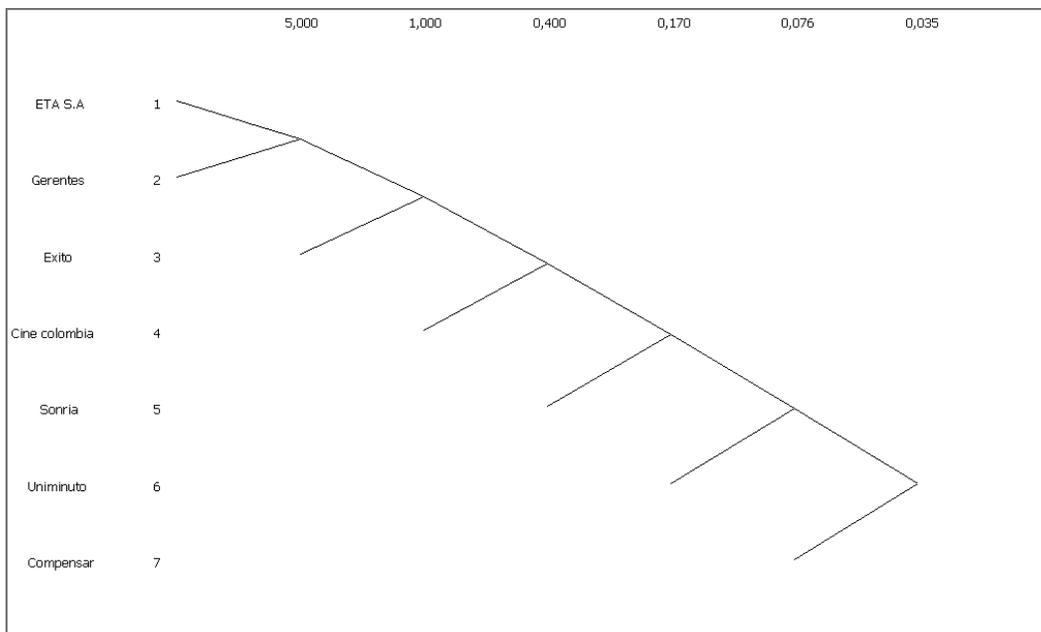
	1	2	3	4	5
1	3	2	2	2	2
2	2	3	2	2	2
3	2	2	3	2	2
4	2	2	2	3	2
5	2	2	2	2	3

HIERARCHICAL CLUSTERING OF OVERLAP MATRIX

```
Level  1 2 3 4 5
-----
2,000  XXXXXXXX
```

Clique-by-Clique co-membership matrix saved as dataset Clique-by-cliqueOverlap  
Clique by clustering partition matrix saved as dataset Clique-by-partition

-----  
Running time: 00:00:01  
Output generated: 03 nov 15 16:38:44  
UCINET 6.588 UCINET 6.588 Copyright (c) 1992-2015 Analytic Technologies



### ***SUBGRUPOS – N-CLIQUÉS***

N-CLIQUEs

Max Distance (n-): 2  
Minimum Set Size: 3  
Input dataset: Matriz Redes (C:\Users\user\Desktop\Varios\FONO\Matriz Redes)

7  
1 2-cliques found.

1: ETA S.A Gerentes Exito Cine colombia Sonria Uniminuto Compensar

		1	2	3	4	5	6	7
	E	G	E	C	S	U	C	
1	ETA S.A	1	1	1	1	1	1	1
2	Gerentes	1	1	1	1	1	1	1
3	Exito	1	1	1	1	1	1	1
4	Cine Colombia	1	1	1	1	1	1	1
5	Sonria	1	1	1	1	1	1	1
6	Uniminuto	1	1	1	1	1	1	1
7	Compensar	1	1	1	1	1	1	1

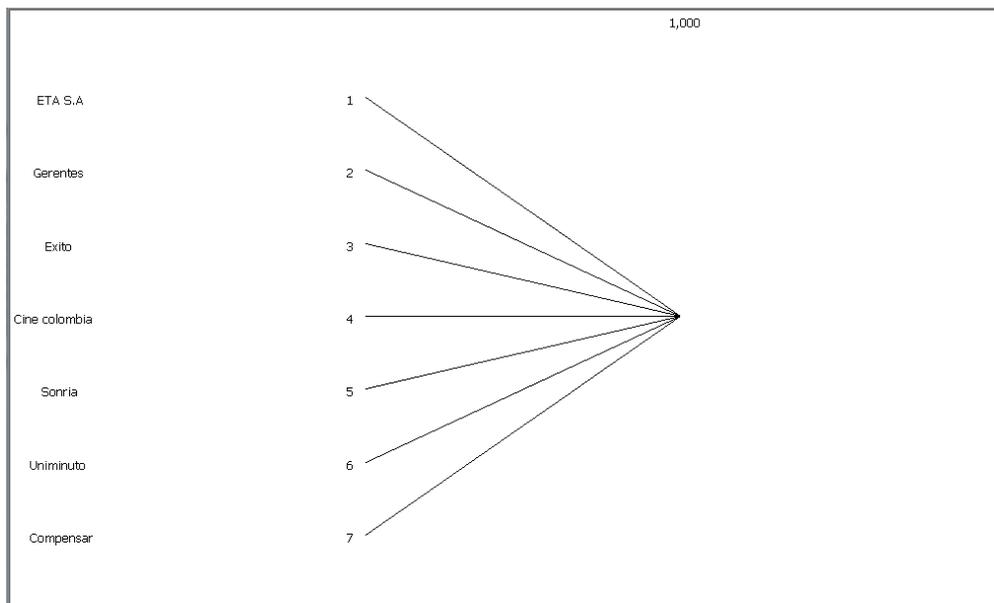
HIERARCHICAL CLUSTERING OF OVERLAP MATRIX

C  
i  
n U C  
G e n o  
E e i m  
T r c S m p  
A e E o o i e  
n x l n n n  
S t i o r u s  
. e t m i t a  
A s o b a o r

Level 1 2 3 4 5 6 7  
-----  
1,000 xxxxxxxxxxxxxx

Group indicator matrix saved as dataset NClqSets  
Group co-membership matrix saved as dataset NClqOver  
Group co-membership partition-by-actor indicator matrix saved as dataset NClqPart

Running time: 00:00:01  
Output generated: 03 nov 15 16:41:41  
UCINET 6.588 Copyright (c) 1992-2015 Analytic Technologies



**SUBGRUPOS – LAMBDA SETS**

LAMBDA SETS

Input dataset: Matriz Redes (C:\Users\user\Desktop\Varios\FONO\Matriz Redes)

HIERARCHICAL LAMBDA SET PARTITIONS

```

          C
          i
          n   U C
    G     e   n o
    E e    i m
    T r   c S m p
    A e E o o i e
    n x l n n n
    S t i o r u s
    . e t m i t a
    A s o b a o r
  
```

```

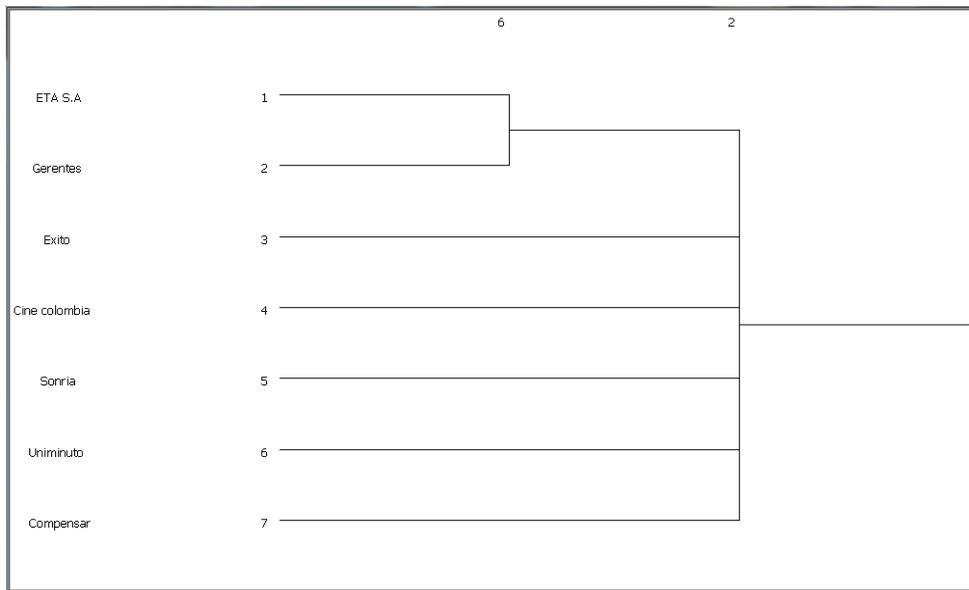
Lambda  1 2 3 4 5 6 7
-----
    6   XXX . . . . .
    2   XXXXXXXXXXXXX
  
```

Maximum Flow Between Pairs of Nodes

		1	2	3	4	5	6	7
	E G E C S U C	-	-	-	-	-	-	-
1	ETA S.A	7	6	2	2	2	2	2
2	Gerentes	6	7	2	2	2	2	2
3	Exito	2	2	7	2	2	2	2
4	Cine Colombia	2	2	2	7	2	2	2
5	Sonria	2	2	2	2	7	2	2
6	Uniminuto	2	2	2	2	2	7	2
7	Compensar	2	2	2	2	2	2	7

Actor-by-actor maximum flow matrix saved as dataset LambdaSetsFlow  
 Partition-by-actor indicator matrix saved as dataset LambdaSetsPart  
 Permutation row vector saved as dataset LambdaSetsPerm

Running time: 00:00:01



**BLOQUES Y GRUPOS DE CORTE**

BI-CONNECTED COMPONENTS (BLOCKS)

---

Input dataset: Matriz Redes (C:\Users\user\Desktop\Varios\FONO\Matriz Redes)

1 blocks found.

BLOCKS:

Block 1: ETA S.A Gerentes Exito Cine colombia Sonria Uniminuto Compensar

Articulation points

		1
		CutPoint
1	ETA S.A	0
2	Gerentes	0
3	Exito	0
4	Cine Colombia	0
5	Sonria	0
6	Uniminuto	0
7	Compensar	0

Component-by-actor indicator matrix saved as dataset BiComponents  
Vector identifying articulation points saved as dataset Cutpoints

---

Running time: 00:00:01  
Output generated: 03 nov 15 16:45:51  
UCINET 6.588 Copyright (c) 1992-2015 Analytic Technologies

## ***ANÁLISIS DE INDICADORES DE LA RED***

En la matriz de la red de la empresa ETA S.A., encontramos 7 nodos dentro de los cuales tienen como eje central a la organización y evidenciando el nodo Gerencial como uno de los principales en las diferentes características que arroja la matriz, se evidencia un flujo bidireccional en los diferentes vínculos de la red, con de tipo de grafo asimétrico.

La Densidad de la red es de 44,9 %, es decir que la organización se encuentra en un nivel por debajo del medio de conectividad, siendo posibles más conexiones que favorezca la organización y a sus colaboradores, por lo cual se debe iniciar un proceso de mejora que permita incrementar la red.

En la centralidad de la red se evidencia que los diferentes actores se encuentran en vínculo con los dos nodos principales en este caso la organización y el proceso Gerencial estando los diferentes actores directamente unidos a estos y ubicándose de forma central en la red, en el indicador Outdegree o grado de salida de relaciones iniciadas por cada actor se evidencia un inicio de contactos de la organización ETA S.A y el proceso Gerencial de 6 relaciones directas y de 2 relaciones para las empresas Éxito, Cine Colombia, Sonría, Uniminuto y Compensar, con un 55,5% de actividad social, en el indicador Indegree nos da a conocer que los actores más prestigiosos de la red son la organización ETA S.A y el proceso Gerencial ya que son los referentes de los diversos actores.

En el proceso de centralización se encuentra resaltado el proceso Gerencial ya que este actor ejerce un papel fundamental al estar altamente conectado a la red y es el proceso generador de vínculos que permite que la organización amplíe su red.

La intermediación de la red se encuentra fundamentada en la organización ETA S.A., y el proceso Gerencial que son los actores puente que intermedian el proceso de comunicación entre la organización y las diferentes empresas prestadoras de servicios.

La cercanía la posee la organización y el proceso Gerencial ya que son los actores que poseen la capacidad para alcanzar todos los nodos presentes en la red.

En la gráfica de Subgrupos – Cliqués se encontraron 5 cliqués basados en el vínculo de la organización ETA S.A., y el proceso Gerencial con los 5 actores pertenecientes a los grupos de empresas prestadoras de servicios.

En el subgrupo N-cliqués se evidencia que los diferentes actores están conectados a distancia 2, ya que al estar vinculados con la organización ETA S.A., y el proceso Gerencial estos a su vez asumen una relación y estaría todos conectados por medio de ese vínculo.

El indicador Lambda, identifica que el conjunto de relaciones, que posee el caudal máximo entre pares de nodos sería el vínculo de la organización ETA S.A., con el proceso Gerencial que si se llegase a desconectar afectaría el flujo de comunicación de la red.

Para finalizar encontramos el indicador de bloque que nos identifica un (1) grupo de corte y es la relación entre todos los actores o nodos involucrados, es decir, que cada uno de los nodos presentes en el momento al ser eliminados afectarían la estructura de la red este nos permite evidenciar que cada uno de los vínculos establecidos es de gran aporte para la organización ETA S.A., que a su vez requiere incrementar los vínculos establecidos para favorecer su red y hacerla más estable.

A partir de la resolución 2646 del 2008, es obligatorio para el empleador “la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, así como el estudio y determinación de origen de patologías presuntamente causadas por el estrés ocupacional”

Se consideran riesgos psicosociales aquellos factores que originan problemas de salud a los trabajadores (ansiedad, estrés, falta de concentración, entre otros), y que repercuten en el deterioro del Bienestar y Calidad de Vida de los Colaboradores, impactando negativamente la productividad y el clima laboral, trayendo consigo inconvenientes para la Empresa de no ser detectados a tiempo.

Se trata, por lo tanto, de identificar el origen de éstos para determinar qué aspectos de la Organización se deben potenciar y cuáles mejorar o cambiar.

**ANÁLISIS DE REDES Y ALIANZAS  
ETA S.A.**

<b>NOMBRE</b>	<b>ID</b>
ALICIA AMÉZQUITA	451652
BIBIANA CALDERÓN	479065
ERNESTO CAPERA	473702
ELIZABETH MATEUS	469362
MARITZA PULGARÍN	461907

**DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD**

**Objetivo**

Análisis de las alianzas estratégicas de la empresa **ETA S.A** la cual busca contribuir al mejoramiento de la Calidad de vida laboral de sus colaboradores

**Contexto**

Las alianzas estratégicas de la empresa ETA S.A. están enfocadas a favorecer la calidad de vida laboral de los colaboradores como modelo de implementación de línea base para apuntar al modelo de Empresa Familiarmente Responsable, actualmente se cuenta con el desarrollo de 5 alianzas con empresas prestadoras de servicios tanto a nivel educativo, salud, lúdico-recreativo como de adquisición de productos.

Las Alianzas fueron ponderadas de acuerdo al Instrumento de Semáforo de Alianzas, el cual arrojó los puntajes y gráficas que se relacionan a continuación junto con su correspondiente análisis e interpretación, luego de generar una breve descripción de cada una.

**Alianza 1: Almacenes Éxito**

Los Almacenes Éxito aportan por medio de la alianza la oportunidad de acceder a descuentos especiales, bonos de regalo y ofertas especiales para los colaboradores de ETA S.A, que busca tanto el beneficio de ellos como el de su grupo familiar.

### ***Alianza 2: Cine Colombia***

En esta alianza se pretende fomentar el esparcimiento familiar generando un aporte al manejo del ocio como parte de la calidad de vida con relación al hacer y al estar por medio de la administración del tiempo libre que permita a los colaboradores de ETA S.A, evidenciar la importancia de obtener beneficios no solo como empleados de una organización sino como seres humanos parte de un subsistema que se puede integrar al ámbito laboral.

### ***Alianza 3: Sonría***

Por medio de esta alianza los colaboradores de la empresa podrán acceder a los servicios de salud oral para ellos y sus familias, promoviendo el desarrollo de bienestar reconociéndose dentro de la organización como un ser integral como parte del fortalecimiento de la calidad de vida laboral.

### ***Alianza 4: Compensar – Caja de compensación Familiar***

La caja de compensación familiar Compensar aportará con sus diferentes servicios de recreación espacios para que los colaboradores y sus familias participen de diversas actividades dando un mejor uso y aprovechamiento del tiempo libre.

### ***Alianza 5: Corporación Universitaria Minuto de Dios***

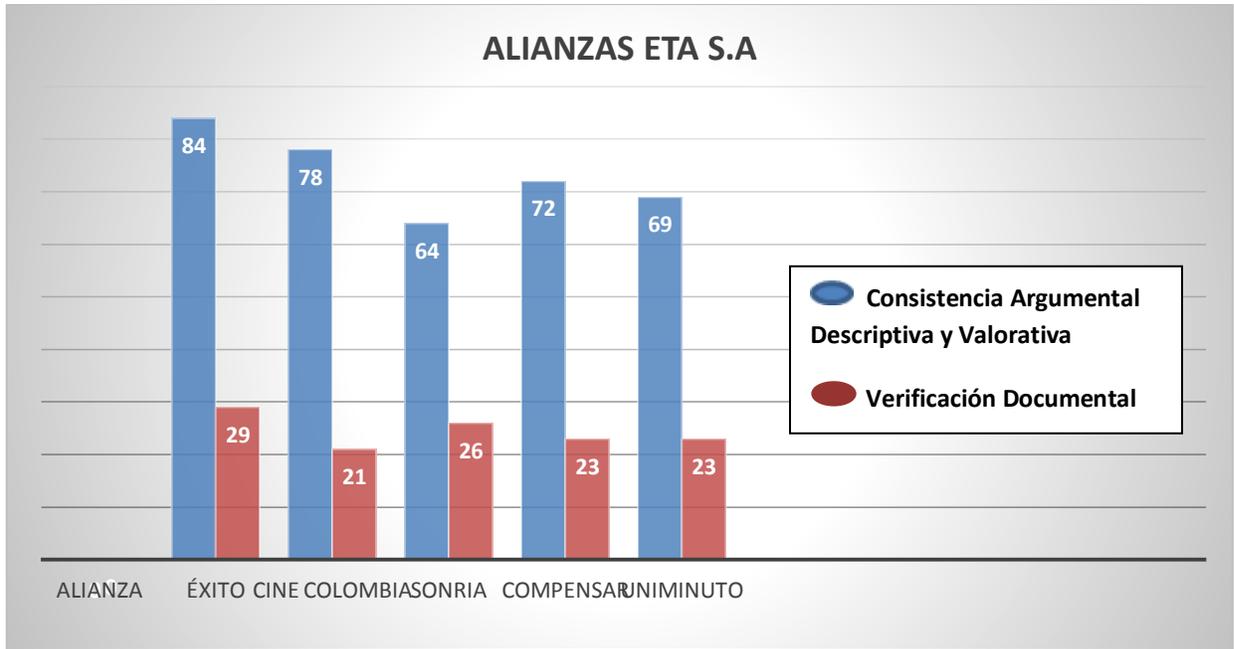
La alianza con la Corporación Universitaria Minuto de Dios está enfocada en la capacitación y el desarrollo profesional de los colaboradores de la organización, la cual cuenta con descuentos y planes especiales de capacitación que permiten acceso a los procesos educativos favoreciendo la calificación de cada colaborador fortaleciendo el perfil de sus cargos.

### ***Tabla de Alianzas***

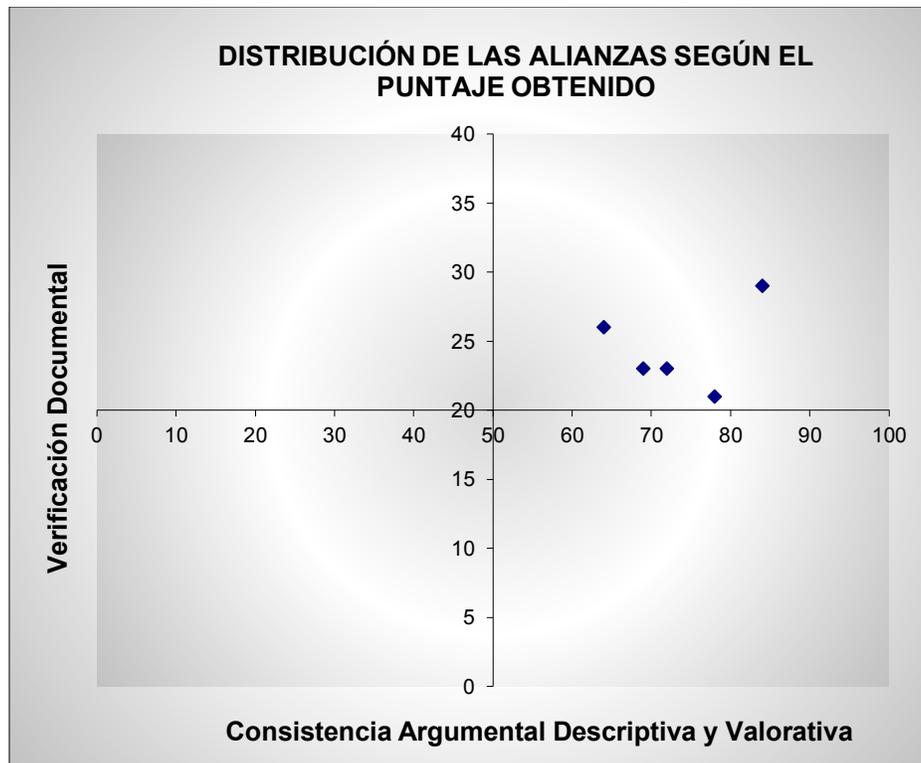
<b>Alianza</b>	<b>Consistencia Argumental Descriptiva y Valorativa</b>	<b>Verificación Documental</b>
ÉXITO	84	29
CINE COLOMBIA	78	21
SONRIA	64	26
COMPENSAR	72	23
UNIMINUTO	69	23

## Gráficas de Alianzas

Gráfica 1



Gráfica 2



***Conclusiones Acerca de la Ponderación de Alianzas Establecidas por ETA S.A. en Beneficio de sus Colaboradores.***

- ✓ La consistencia de opinión de la alianza con Almacenes Éxito es ALTA, toda vez que su puntuación se ubica dentro del rango superior a 71 puntos, por ende se le otorga un puntaje de 3, esta misma calificación se otorga a las alianzas con Cine Colombia y la Caja de Compensación Familiar Compensar, las cuales obtuvieron un rango de coincidencia entre 78 y 72 puntos respectivamente.
- ✓ Para las Alianzas con Sonría y con la Corporación Universitaria Minuto de Dios, se otorga una calificación de 2, por ubicar su puntuación (64 y 69) en un rango de coincidencia en las respuestas entre el 70 y el 51, es por esto que su coincidencia es de nivel MEDIO.
- ✓ No se cuenta con alianzas categorizadas con coincidencia de opinión BAJA.
- ✓ La Alianza de ETA S.A. con Cine Colombia tiene la más baja ponderación de verificación documental con relación a las demás alianzas por lo que se deben generar estrategias para fortalecer, el sistema de información y comunicación que permitan a los colaboradores identificar el alcance, duración y posibles beneficiarios de la Alianza entre otros aspectos.
- ✓ Las alianzas con almacenes Éxito y Sonría, tienen valoraciones altas en cuanto a su verificación documental (29 y 26 respectivamente), toda vez que los socios perciben que este tipo de alianzas benefician no solamente al colaborador de ETA S.A. sino también a su grupo familiar por lo que a su vez se percibe mayor aceptación y por ende mayor participación.
- ✓ De acuerdo a lo identificado en la gráfica 2, en la Distribución de Alianzas de acuerdo al puntaje obtenido se puede observar que la totalidad de las Alianzas se ubican en el cuadrante de Mayor presencia documental y Mayor consistencia de opinión, es decir en el cuadrante A, es decir que las alianzas establecidas por la compañía gozan de consistencia de opinión entre los socios y concuerda con su verificación documental.
- ✓ Respecto a la verificación documental de las alianzas con Compensar y Uniminuto se percibe una verificación de 23 puntos de 33 posibles por lo que se recomienda fortalecer estrategias que permitan aumentar el reconocimiento de beneficios logrando así mayor participación en las mismas por parte de los colaboradores de ETA S. A.















**RELACIONES CON LOS GRUPOS DE INTERES**

No. De actividades para compartir en familia propuestos desde el ámbito laboral	*	100
<hr/>		
No. de actividades lúdicas propuestos desde el ámbito laboral		
No. De conflictos resueltos	*	100
<hr/>		
No. De conflictos presentados		
No. Actividades para relacionamiento entre pares fuera del horario laboral	*	100
<hr/>		
No. Total de actividades para empleados.		

**CALIDAD DE VIDA LABORAL**

No. De Trabajadores Capacitados	*	100
<hr/>		
No. Total de Trabajadores Vinculados		
No. Trabajadores reportados con incapacidades causadas por factores psicosocial	*	100
<hr/>		
No. Total de Incapacidades		
No. De ausencias por temas relacionados con la familia	*	100
<hr/>		
No. Total de ausencias		

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**  
**Diseño de Estrategias**

<p align="center"><b>Perspectiva de beneficiarios o usuarios</b></p>	<p align="center"><b>Oportunidades P. Beneficiarios</b></p> <p>Pertenecer a una empresa que consolide su estatus</p> <p>a. reputacional, aportando al mejoramiento de su imagen corporativa</p> <p>b. Participar en los procesos de mejoramiento de la gestión del talento humano en pro de la calidad de vida de los colaboradores.</p> <p>c. Los colaboradores retirados presten servicios de manera externa a la compañía</p>	<p align="center"><b>Amenazas P. Beneficiarios</b></p> <p>La empresa al percibirse como una compañía consolidada deje de priorizar sus procesos de mejora continua</p> <p>a. Desinterés por no asumir nuevos retos para el mejoramiento de la calidad de vida laboral de sus colaboradores</p> <p>b. Que los colaboradores antiguos ya retirados decidan no vincularse a los procesos de la compañía, incluso como proveedores externos</p> <p>c.</p>
<p align="center"><b>Fortalezas P. Beneficiarios</b></p> <p>a. Diagnóstico en el empresa ETA S.A de la Calidad de Vida Laboral (CVL)</p> <p>b. Análisis comparativo del modelo del área de Gestión del Talento Humano de la empresa ETA S.A. con el modelo de Empresa Familiarmente Responsable (EFR)</p> <p>c. Oportunidad de los trabajadores para expresar el concepto que tienen de la empresa</p>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS F-O</b></p> <p>1 A partir del diagnóstico de la empresa ETA S.A, se implementará la estrategia de divulgación de los resultados a los directivos y a su vez se recomendará publicar algunos de los planes a implementar (Ej.: alianzas con entidades educativas) en la pagina WEB, esto se realizará tres meses después de obtenido el diagnóstico.</p> <p>2</p>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS F-A</b></p> <p>1 los resultados aportarán información clave para la elaboración de una línea base que permitirá la implementación de estrategias en pro de mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores, contribuyendo al mejoramiento continuo de la compañía.</p> <p>2</p>
<p align="center"><b>Debilidades P. Beneficiarios</b></p> <p>a. Por ser la primera vez es posible que las personas no quieran participar del diagnóstico</p> <p>b. Que se esta basando del supuesto de que la empresa tiene un modelo tradicional</p> <p>c. Por temor al manejo de los instrumentos a aplicar para el levantamiento de la información , no contesten con sinceridad</p>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS D-O</b></p> <p>1 Se les dará a conocer a los empleados de ETA el objetivo y el alcance de la propuesta y se les aclarará cuando se le entregue la encuesta en físico y mediante correo electrónico que estas, no están codificadas con nombre y serán anónimas. Esto se realiza en el mes de octubre de 2015.</p> <p>2 Generar alianzas con empresas que tengan perfil similar al de ETA S.A (Consortios, empresas y consultoras), con el fin de adelantar conversatorios para el mejoramiento de la calidad de vida laboral de los colaboradores de este tipo de empresas, apuntándole a ser una empresa familiarmente responsable y sostenible.</p> <p>2 Dar a conocer mediante el diagnóstico los planes de acción para el mejoramiento de la calidad de vida laboral.</p>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS D-A</b></p> <p>1 Dar a conocer a los directivos los resultados y proponerle un plan de ajuste que busque implementar políticas de Empresa Familiarmente Responsable. Esto se llevará a cabo en el mes de Diciembre.</p> <p>2 Fortalecer mediante actividades como: comités y conversatorios los procesos de comunicación interna y externa de la compañía.</p>
<p align="center"><b>Perspectiva de Financiera o de Benefactores</b></p>	<p align="center"><b>Oportunidades P. Financiera</b></p> <p>Que otras empresas al conocer el diagnóstico de la compañía, quieran asociarse y apuntarle a ser una</p> <p>a. Empresa Familiarmente responsable, generando aportes que estén a su alcance para la implementación del modelo.</p> <p>b. relacionamiento con empresas prestadoras de servicios que aporten en educación, salud, recreación, entre otros, que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida laboral de los colaboradores</p> <p>c. Promoción de estrategias que aporten a la estabilidad laboral de los colaboradores ahorrando costos administrativos por nuevas contrataciones</p>	<p align="center"><b>Amenazas P. Financiera</b></p> <p>a. Por el costo del diagnóstico nuevas empresas no quieran acceder a la implementación del modelo de Empresa Familiarmente Responsable.</p> <p>b. Las empresas prestadoras vinculados no cumplan con las expectativas de los posibles beneficiarios</p> <p>c. La percepción de estabilidad laboral generé obstrucción en la implementación de nuevos procesos</p>
<p align="center"><b>Fortalezas P. Financiera</b></p> <p>a. La iniciativa que tiene ETA S.A por autoevaluarse a través del diagnostico</p>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS F-O</b></p> <p>1 Crear estrategias de Fundraising para lograr la participación de las empresas prestadoras de servicios en pro del mejoramiento de la calidad de vida laboral de los colaboradores de ETA S.A</p>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS F-A</b></p> <p>1 En las recomendaciones del diagnóstico se especificarán las posibles alianzas, los porcentajes de ganancia y los requerimientos de calidad para que se cumplan los objetivos para llegar a ser una EFR.</p>

<p>b. ETA S.A reconozca en su entorno, empresas prestadoras en servicios para el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores.</p> <p>Las directivas de ETA S.A permiten espacios para la promoción de nuevas estrategias para la estabilidad laboral que mitigan los riesgos psicosociales.</p>	2	
<p><b>Debilidades P. Financiera</b></p> <p>a. la empresa ETA S.A no cuenta con el equipo para la implementación del modelo de Empresa Familiarmente Responsable</p> <p>Actualmente solamente se tiene vínculo con las cajas de compensación familiar</p> <p>b.</p> <p>Rotación frecuente de personal</p> <p>c.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS D-0</b></p> <p>1</p> <p>Dentro de los recomendaciones del plan de ajuste se propondrá que con el recurso humano actual con el que cuenta la compañía se redefinan las funciones, con el fin de tener el recurso requerido para la posible implementación del modelo de EFR.</p> <p>2</p> <p>Proponer una Guía para la implementación de empresa familiarmente responsable que apunte a la calidad de vida laboral dentro de la empresa ETA S.A</p>	<p><b>ESTRATEGIAS D-A</b></p> <p>1</p> <p>Dentro del plan de ajuste se dará conocer los beneficios que se logran al ser una EFR enmarcada dentro de la responsabilidad social empresarial nombrada en la visión de la empresa</p> <p>2</p>

<p><b>Perspectiva de procesos internos</b></p>	<p><b>Oportunidades P. Procesos</b></p> <p>a. Según la experiencia de ETA S.A es mas posible la contratación por sus certificaciones en calidad</p> <p>b. Generar un proceso interno de responsabilidad social.</p> <p>Proponer una Guía para la implementación de</p> <p>c. empresa familiarmente responsable que apunte a la calidad de vida laboral dentro de la empresa ETA S.A</p>	<p><b>Amenazas P. Procesos</b></p> <p>a. La alta gerencia no este de acuerdo en modificar el sistema de calidad.</p> <p>b. No se aplique el proceso internamente en ETA S.A</p> <p>c. Que no haya vacantes para el ascenso</p>
<p><b>Fortalezas P. Procesos</b></p> <p>a. Calidad en la entrega de productos</p> <p>Las directivas de ETA S.A están dispuestas a</p> <p>b. la implementación de nuevos procesos internos</p> <p>El departamento de calidad de la empresa ETA S.A esta alerta al resultado del diagnostico, para la implementación de un nuevo proceso.</p> <p>c.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS F-O</b></p> <p>1</p> <p>Proponer la guía de implementación de EFR con el proceso interno que se debe llevar a cabo, resaltando la entrega de productos con calidad</p> <p>2</p>	<p><b>ESTRATEGIAS F-A</b></p> <p>1</p> <p>Dentro del plan de ajuste se busca perfilar la persona que debe llevar a cabo los procesos internos</p> <p>2</p>
<p><b>Debilidades P. Procesos</b></p> <p>a. Procesos mas lentos en la línea de tiempo.</p> <p>No se cuenta con el recurso humano para la implementación del nuevo proceso en la empresa ETA S.A</p> <p>b.</p> <p>El recurso en tiempo que hay que invertir para la implementación del proyecto</p> <p>c.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS D-0</b></p> <p>1</p> <p>Capacitar el recurso humano requerido para la implementación del modelo.</p> <p>2</p>	<p><b>ESTRATEGIAS D-A</b></p> <p>1</p> <p>Como parte de la implementación del modelo y luego del proceso de capacitación del equipo base se debe definir un cronograma con las actividades iniciales a fin de poner en marcha la iniciativa.</p> <p>2</p>

<p><b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b></p>	<p><b>Oportunidades P. Crece y Apr</b></p> <p>ETA cuenta con vínculos externos que permiten la</p> <p>a. participación en capacitaciones de algunos profesionales</p> <p>b. Vínculos de acceso a estudios profesionales.</p> <p>c. 0</p>	<p><b>Amenazas P. Crece y Apr</b></p> <p>a. Los colaboradores de ETA no asisten a las capacitaciones que les brindan</p> <p>b. La no divulgación de la información para acceder a los procesos formativos</p> <p>c. Que no haya vacantes para el ascenso</p>
<p><b>Fortalezas P. Crece y Apr</b></p> <p>a. Se brinda procesos de capacitación a los directivos</p>	<p><b>ESTRATEGIAS F-O</b></p> <p>1</p> <p>Dentro del presupuesto de las actividades se debe</p>	<p><b>ESTRATEGIAS F-A</b></p> <p>1</p>

<p><b>Los profesionales buscan capacitarse frecuentemente</b> b.</p> <p>Generación de capacitación en algunos colaboradores de la empresa. c.</p>	<p>Dentro del cronograma de las actividades se debe proponer realizar capacitaciones con todo el personal vinculado de ETA S.A con el fin de mejorar la calidad de vida de sus colaboradores.</p>	<p>Fortalecer el proceso de capacitación haciendo masiva la convocatoria, e incentivar a los colaboradores para incrementar la asistencia.</p>
<p><b>Debilidades P. Crece y Apr</b></p> <p>Las oportunidades de capacitación no son para toda la planta del personal vinculado a ETA S.A a.</p> <p>los colaboradores de ETA S.A no tienen el espacio en tiempo para acceder a los procesos de capacitación. b.</p> <p>Por falta de tiempo para capacitarse no se logra el ascenso c.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS D-0</b></p> <p>Generar alianzas con centros educativos con el fin de brindar capacitación a los trabajadores de ETA S.A</p>	<p><b>ESTRATEGIAS D-A</b></p> <p>A partir de las vacantes disponibles tener en cuenta los colaboradores de la compañía ETA S.A, con el fin de generar ascensos a los cargos de talento humano.</p>

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Equipo de trabajo	
ID	Nombres de los Integrantes
451652	ALICIA AMÉZQUITA
479065	BIBIANA CALDERÓN
473702	ERNESTO CAPERA
469362	ELIZABETH MATEUS
461907	MARITZA PULGARÍN
Descripción de la Organización	
<b>Nombre de la Organización:</b>	ESTUDIOS TÉCNICOS Y ASESORÍAS. ETA S.A
<b>¿Cuál es la actividad principal de la organización?</b>	Estudios Técnicos y Asesorías Sociedad Anónima (en adelante ETA Consultores).
<b>Describe: tamaño, lugar donde desarrolla sus actividades, tiempo que lleva operando en Colombia, usuarios que atiende, representatividad de la organización en el sector y principales hitos (hechos históricos relevantes)</b>	ETA Consultores, es una Empresa de Estudios Técnicos y Asesorías, con experiencia y conocimientos específicos en diferentes áreas de la ingeniería civil que ofrece servicios de ingeniería básica y de detalle, estudios de factibilidad, diseño e ingeniería. <b>Tiempo de operación:</b> 46 años.  <b>Usuarios:</b> Inviás, Min transporte (antes Mopt), Fondo Nacional De Proyectos De Desarrollo – Fonade, Fondo Adaptación, Incodec (antes Himat), Fondo Nacional de Caminos Vecinales – FNCV, Gobernación De Cundinamarca, Gobernación De Santander, Gobernación De Antioquia, Área Metropolitana De Bucaramanga – AMB, Área Metropolitana De Cúcuta – AMC, Instituto de Desarrollo Urbano De Bogotá – IDU, Empresa De Desarrollo Urbano De Medellín – EDU, Municipio De Medellín – Simpad, Municipio De Santiago De Cali, Bavaria S.A, Postobón S.A, Ecooro S.A. (greystar S.A.), Cemex S.A, Bancolombia S.A.  <b>Representatividad de la organización:</b> es una organización dinámica y multidisciplinaria, conformada por una idónea planta de profesionales, especializados en diferentes áreas del conocimiento. Posee un esquema organizacional que permite realizar una adecuada optimización de recursos e interacción entre las distintas divisiones y gerencias para poder acometer diferentes proyectos de alta complejidad.  <b>Hitos:</b> Apertura de nuevas sedes (Bogotá, Medellín y Cali)
<b>Quiénes son los benefactores (quienes nos proveen, de quienes dependemos)</b>	La Organización cuenta con la conformación de juntas de socios quienes son los benefactores de la empresa, de igual forma se depende de las entidades anteriormente relacionadas quienes son las que ofrecen los proyectos a licitar.
<b>Qué nos ofrecen y qué buscamos de ellos</b>	Ofrecen: El apoyo desde la empresa P&P Ltda. (cuenta con equipos de exploración geotécnica hasta 600 m, y Laboratorios Central de Suelos, Concretos, Asfaltos y Pavimentos, y otros móviles, atendidos por personal altamente calificado y equipo de alta tecnología que le permiten ofrecer un excelente apoyo a ETA y al público en general). Buscamos de ellos: Soporte comercial, apoyo económico y apoyo a nivel del equipo profesional.
<b>Quiénes son los beneficiarios o usuarios (A quienes nos dirigimos, quienes dependen de nosotros)</b>	Los beneficiarios son los colaboradores de la empresa, entendiéndose colaboradores el equipo interdisciplinario.
<b>Qué buscan de nosotros</b>	El cumplimiento de las actividades acordadas.
<b>Cuál es nuestra oferta de valor</b>	Está encaminada al crecimiento no solo de la empresa sino de la comunidad de la que hace parte, la organización está comprometida con la RSE (a nivel ambiental, social y económico).
<b>Quiénes son nuestros colaboradores, ejecutores del proyecto (Quiénes apoyan el desarrollo del proyecto)</b>	La Gerencia General, directores de obra y demás equipo profesional y de apoyo para el desarrollo de los Proyectos que se encuentran en ejecución.
<b>Que buscamos de ellos</b>	Pertinencia con relación a la organización (compromiso con el trabajo).
<b>Cómo deben ser (cualidades personales y profesionales)</b>	Los profesionales que colaboran al interior de la organización deben destacarse por la capacidad de trabajar en equipo multidisciplinario, toda vez que ETA Consultores posee un esquema organizacional que permite realizar una adecuada optimización de recursos e interacción entre las distintas divisiones y gerencias para poder acometer diferentes proyectos de alta complejidad.
<b>Cuáles son los objetivos globales de la Organización en los próximos años?</b>	Mantenerse como empresa consultora líder dentro del mercado tanto regional como nacional. Ampliar la esfera de clientes y conservar los actuales (Generar procesos de fidelización).
<b>Cuáles son los principales procesos internos de la Organización?</b>	Los principales procesos internos de la compañía son: Gestión de Gerencia, Procesos Operativos o de Línea de valor (Gestión Comercial y Gestión del Servicio) y Los Proceso de apoyo (Gestión Administrativa, Gestión HSE y Gestión de Calidad de Mejora)
<b>Cuál es la estructura organizacional de la Organización?</b>	<p>4.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>ORGANIGRAMA ETA</p> <p>El organigrama muestra la siguiente estructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia General</li> <li>Gerencia de Operaciones</li> <li>Gerencia de Comercialización</li> <li>Gerencia de Ingeniería</li> <li>Gerencia de Mantenimiento</li> <li>Gerencia de Recursos Humanos</li> <li>Gerencia de Finanzas</li> <li>Gerencia de Seguridad y Salud</li> <li>Gerencia de Medio Ambiente</li> <li>Gerencia de Calidad</li> <li>Gerencia de Logística</li> <li>Gerencia de Asesoría</li> <li>Gerencia de Estudios</li> <li>Gerencia de Proyectos</li> <li>Gerencia de Operación y Mantenimiento</li> <li>Gerencia de Comercialización y Ventas</li> <li>Gerencia de Ingeniería y Diseño</li> <li>Gerencia de Mantenimiento y Reparación</li> <li>Gerencia de Recursos Humanos y Capacitación</li> <li>Gerencia de Finanzas y Contabilidad</li> <li>Gerencia de Seguridad y Salud Ocupacional</li> <li>Gerencia de Medio Ambiente y Gestión de Residuos</li> <li>Gerencia de Calidad y Mejora Continua</li> <li>Gerencia de Logística y Suministros</li> <li>Gerencia de Asesoría y Consultoría</li> <li>Gerencia de Estudios y Análisis</li> <li>Gerencia de Operación y Mantenimiento de Infraestructura</li> <li>Gerencia de Comercialización y Ventas de Servicios</li> <li>Gerencia de Ingeniería y Diseño de Infraestructura</li> <li>Gerencia de Mantenimiento y Reparación de Infraestructura</li> <li>Gerencia de Recursos Humanos y Capacitación de Infraestructura</li> <li>Gerencia de Finanzas y Contabilidad de Infraestructura</li> <li>Gerencia de Seguridad y Salud Ocupacional de Infraestructura</li> <li>Gerencia de Medio Ambiente y Gestión de Residuos de Infraestructura</li> <li>Gerencia de Calidad y Mejora Continua de Infraestructura</li> <li>Gerencia de Logística y Suministros de Infraestructura</li> <li>Gerencia de Asesoría y Consultoría de Infraestructura</li> <li>Gerencia de Estudios y Análisis de Infraestructura</li> </ul>
<b>Describe la cultura de la organización</b>	ETA S.A. Es una empresa de consultoría de Ingeniería que busca satisfacer las necesidades de sus clientes aplicando la legislación vigente, generando gestión en prevención del riesgo, a través de procesos sostenibles (ambiental, social y Económico), promoviendo el mejoramiento continuo.
<b>Describe los factores clave de éxito de este tipo de Organizaciones</b>	En el sector público, específicamente en alguna entidades distritales es reconocida por los años de experiencia. Su factor diferenciador como empresa socialmente responsable, le hace posible el reconocimiento de sus empresas pares y de las organizaciones a las que provee servicios.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
MISIÓN**

Quiénes somos

ETA Consultores. es una empresa que presta los servicios profesionales en la rama de la ingeniería con un equipo interdisciplinar.

Cual es nuestra razón de ser

Satisfacer las necesidades del cliente mediante la prestación de los servicios profesionales.

Quiénes son nuestros beneficiarios

Los clientes

Qué ofrecemos

Investigaciones básicas, consultorías, estudios, diseños, asesorías, interventorías, gerencia de proyectos y de obras, de concesiones y también de servicios públicos.

Características y funcionalidad de la oferta de productos o servicios

La satisfacción de las necesidades en los campos de investigaciones básicas, consultorías, estudios, diseños, asesorías, interventorías, gerencia de proyectos y de obras, de concesiones y también de servicios públicos.

Cuál es nuestro factor diferenciador

La búsqueda del bienestar laboral de los colaboradores de la organización

Cuáles son los beneficios esperados

Consolidarse como empresa líder en el sector.

**Misión**

ETA S.A. es una empresa que busca la satisfacción de las necesidades de desarrollo de los clientes y el progreso del país mediante la prestación de servicios profesionales en los distintos ramos de la ingeniería y de otras disciplinas afines y complementarias, especialmente en los campos de investigaciones básicas, consultorías, estudios, diseños, asesorías, interventorías, gerencia de proyectos y de obras, de concesiones y también de servicios públicos.

La prestación de los servicios se ofrece en todo el territorio nacional y en otros países de su zona de influencia.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
VISIÓN

Horizonte de Tiempo N.A
Objetivo desafiante  Transformación del país promoviendo la conservación y mejoramiento del medio ambiente.
Definición de nicho Liderar el país en el área de consultoría Ser reconocida por la excelencia Compromiso del bienestar con sus empleados- Conservación y mejoramiento del medio ambiente
Cómo se medirá su logro  <b>N.A</b>
Beneficios derivados
<p style="text-align: center;"><b>Visión</b></p> <p>Mantenernos como líderes en el ámbito Regional y Nacional en el área de Consultoría, queremos ser la empresa colombiana de consultoría más reconocida por la excelencia de su trabajo, por la calidad del servicio que presta a sus Clientes, por su compromiso con el bienestar de sus empleados y de la comunidad, y por la fidelidad a sus valores y su compromiso de transformar el país promoviendo la conservación y mejoramiento del medio ambiente.</p>

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**  
**PRINCIPIOS**

<p>Principio 1 satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, garantizando un servicio oportuno y confiable, con la participación de recurso humano idóneo y competente, proveedores confiables y equipos en estado optimo de operación.</p>
<p>Principio 2 Dar cumplimiento a la legislación vigente aplicable a la calidad, en materia de seguridad industrial y salud en el trabajo, medio ambiente y calidad y estabilidad por la empresa</p>
<p>Principio 3 prevenir incidentes, accidentes de trabajo, y enfermedades laborales, que se puedan generar a partir de los riesgos que se presenten en las instalaciones donde se desarrolla la actividad y se prestan los servicios, así como los daños a la propiedad. Así mismo la empresa dirigirá sus esfuerzos a la promoción de estilo de vida saludable, incentivando en sus trabajadores la autoprotección, la protección de sus compañeros, de la infraestructura de la empresa y del medio ambiente.</p>
<p>Principio 4 Adoptar medidas de prevención en las actividades que tengan repercusión en el medio ambiente a través de la identificación de aspectos ambientales, y la valoración de los impactos significativos dentro de una clara política de desarrollo sostenible.</p>
<p>Principio 5 Minimizar cualquier impacto ambiental adverso de nuestro desarrollo, a través del uso de procedimientos integrales de gestión ambiental.</p>
<p>Principio 6 Promover el mejoramiento continuo de los sistemas de gestión integral.</p>

		Diagnóstico E				
Perspectivas/DOFA	Oportunidades		Impacto			
	N°	Oportunidades P. Beneficiarios	Alto	Medio	Bajo	N°
<b>Perspectiva de Beneficiarios o Usuarios</b>	a.	Pertenecer a una empresa que consolide su estatus reputacional, aportando al mejoramiento de su imagen corporativa	X			a.
	b.	Participar en los procesos de mejoramiento de la gestión del talento humano en pro de la calidad de vida de los colaboradores.	X			b.
	c.	Los colaboradores retirados presten servicios de manera externa a la compañía		X		c.
	d.					d.
	e.					e.
	f.					f.
	g.					g.
	h.					h.
		N°	Oportunidades P. Financiera	Alto	Medio	Bajo
	a.	Que otras empresas al conocer el diagnóstico de la compañía, quieran asociarse y apuntarle a ser una Empresa Familiarmente responsable, generando aportes que estén a su alcance para la implementación del modelo.	X			a.

<b>Perspectiva Financiera o de benefactores</b>	<b>b.</b>	relacionamiento con empresas prestadoras de servicios que aporten en educación, salud, recreación, entre otros, que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida laboral de los colaboradores	X			<b>b.</b>
	<b>c.</b>	Promoción de estrategias que aporten a la estabilidad laboral de los colaboradores ahorrando costos administrativos por nuevas contrataciones	X			<b>c.</b>
	<b>d.</b>					<b>d.</b>
	<b>e.</b>					<b>e.</b>
	<b>f.</b>					<b>f.</b>
	<b>g.</b>					<b>g.</b>
	<b>h.</b>					<b>h.</b>
	<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>	<b>N°</b>	<b>Oportunidades P. Procesos</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<b>a.</b>		Según la experiencia de ETA S.A es mas posible la contratación por sus certificaciones en calidad	X			<b>a.</b>
<b>b.</b>		Generar un proceso interno de responsabilidad social.	X			<b>b.</b>
<b>c.</b>		Aportar herramientas al sistema de gestión de calidad de la compañía.	X			<b>c.</b>
<b>d.</b>						<b>d.</b>
<b>e.</b>						<b>e.</b>
<b>f.</b>						<b>f.</b>
<b>g.</b>						<b>g.</b>

		h.				h.	
		N°	Oportunidades P. Crece y Apr	Alto	Medio	Bajo	N°
<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>	a.	ETA cuenta con vínculos externos que permiten la participación en capacitaciones de algunos profesionales	x				a.
	b.	Vínculos de acceso a estudios profesionales.				x	b.
	c.	Ascenso de los colaboradores de ETA S.A según los estudios realizados		x			c.
	d.						d.
	e.						e.
	f.						f.
	g.						g.
	h.						h.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

xterno					
Amenazas	Impacto			Fortalezas	
Amenazas P. Beneficiarios	Alto	Medio	Bajo	N°	Fortalezas P. Beneficiarios
La empresa al percibirse como una compañía consolidada deje de priorizar sus procesos de mejora continua	X			a.	Diagnóstico en el empresa ETA S.A de la Calidad de Vida Laboral (CVL)
Desinterés por no asumir nuevos retos para el mejoramiento de la calidad de vida laboral de sus colaboradores	X			b.	Análisis comparativo del modelo del área de Gestión del Talento Humano de la empresa ETA S.A. con el modelo de Empresa Familiarmente Responsable (EFR)
Que los colaboradores antiguos ya retirados decidan no vincularse a los procesos de la compañía, incluso como proveedores externos		X		c.	Oportunidad de los trabajadores para expresar el concepto que tienen de la empresa
				d.	
				e.	
				f.	
				g.	
				h.	
Amenazas P. Financiera	Alto	Medio	Bajo	N°	Fortalezas P. Financiera
Por el costo del diagnóstico nuevas empresas no quieran acceder a la implementación del modelo de Empresa Familiarmente Responsable.		X		a.	La iniciativa que tiene ETA S.A por autoevaluarse a través del diagnostico

Las empresas prestadoras vinculados no cumplan con las expectativas de los posibles beneficiarios	X			b.	ETA S.A reconozca en su entorno, empresas prestadoras en servicios para el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores.
La percepción de estabilidad laboral genere obstrucción en la implementación de nuevos procesos		X		c.	Las directivas de ETA S.A permiten espacios para la promoción de nuevas estrategias para la estabilidad laboral que mitigan los riesgos psicosociales.
				d.	
				e.	
				f.	
				g.	
				h.	
<b>Amenazas P. Procesos</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>N°</b>	<b>Fortalezas P. Procesos</b>
Al implementar nuevos procesos exige mayor rigurosidad para estar acordes a las certificaciones de calidad.		X		a.	Calidad en la entrega de productos
No se aplique el proceso internamente en ETA S.A			X	b.	Las directivas de ETA S.A están dispuestas a la implementación de nuevos procesos internos
La alta gerencia no este de acuerdo en modificar el sistema de calidad.		X		c.	El departamento de calidad de la empresa ETA S.A esta alerta al resultado del diagnostico, para la implementación de un nuevo proceso.
				d.	
				e.	
				f.	
				g.	

				h.	
<b>Amenazas P. Crece y Apr</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>N°</b>	<b>Fortalezas P. Crece y Apr</b>
Los colaboradores de ETA no asisten a las capacitaciones que les brindan		X		a.	Se brinda procesos de capacitación a los directivos
La no divulgación de la información para acceder a los procesos formativos	X			b.	Los profesionales buscan capacitarse frecuentemente
Que no haya vacantes para el ascenso	x			c.	Generación de capacitación en algunos colaboradores de la empresa.
				d.	
				e.	
				f.	
				g.	
				h.	

Diagnóstico Interno							
Impacto			Debilidades			Impacto	
Alto	Medio	Bajo	N°	Debilidades P. Beneficiarios	Alto	Medio	Bajo
X			a.	Por ser la primera vez es posible que las personas no quieran participar del diagnóstico	X		
	X		b.	Que se esta basando del supuesto de que la empresa tiene un modelo tradicional		X	
X			c.	Por temor al manejo de los instrumentos a aplicar para el levantamiento de la información , no contesten con sinceridad	X		
			d.				
			e.				
			f.				
			g.				
			h.				
Alto	Medio	Bajo	N°	Debilidades P. Financiera	Alto	Medio	Bajo
X			a.	la empresa ETA S.A no cuenta con el equipo para la implementación del modelo de Empresa Familiarmente Responsable	X		

X			b.	Actualmente solamente se tiene vínculo con las cajas de compensación familiar	X		
X			c.	Rotación frecuente de personal	X		
			d.				
			e.				
			f.				
			g.				
			h.				
<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>N°</b>	<b>Debilidades P. Procesos</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
X			a.	Procesos mas lentos en la línea de tiempo.	X		
X			b.	No se cuenta con el recurso humano para la implementación del nuevo proceso en la empresa ETA S.A		X	
X			c.	El recurso en tiempo que hay que invertir para la implementación del proyecto	X		
			d.				
			e.				
			f.				
			g.				

			h.				
Alto	Medio	Bajo	N°	Debilidades P. Crece y Apr	Alto	Medio	Bajo
X			a.	Las oportunidades de capacitación no son para toda la planta del personal vinculado a ETA S.A	X		
X			b.	los colaboradores de ETA S.A no tienen el espacio en tiempo para acceder a los procesos de capacitación.	X		
x			c.	Por falta de tiempo para capacitarse no se logra el ascenso	X		
			d.				
			e.				
			f.				
			g.				
			h.				



**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**  
**Mapa Estratégico**

<b>MAPA ESTRATÉGICO</b>	
<b>Perspectiva de Beneficiarios</b>	
<b>Perspectiva Financiera</b>	
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>	
<b>Perspectiva Crecimiento y aprendizaje</b>	

**Perspectiva**

Reto

**Perspectiva**

Reto

**Perspectiva**

Reto

**Perspectiva**

Reto

**Perspectiva**

Reto

**Perspectiva**

Reto

**Perspectiva**

Reto

Perspectiva

Reto

--

**Perspectiva**

<b>Reto</b>

**Perspectiva**

<b>Reto</b>

**Objetivo**

--

Objetivo

Objetivo

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**  
**Retos, Objetivos, Indicadores e Inicativas**

Indicador

Indicador

Indicador

Indicador

Indicador

Indicador

Indicador

Indicador

Indicador

Indicador

Indicador

Indicador

Indicador


Indicador

Indicador

Macro Actividades

Macro Actividades

Macro Actividades

Macro Actividades

Macro Actividades

Macro Actividades

Macro Actividades

Macro Actividades

Macro Actividades

Macro Actividades

Macro Actividades

Macro Actividades

Macro Actividades


Macro Actividades

Macro Actividades

<b>Criterio de evaluación</b>	<b>Puntaje asignado</b>	<b>Puntaje obtenido</b>	<b>Nota</b>
Descripción empresa	10		<b>0.5</b>
Diagnóstico organizacional	25		<b>1.3</b>
Definición de principios y valores	5		<b>0.3</b>
Definición de la misión	5		<b>0.3</b>
Definición de la visión	5		<b>0.3</b>
Matriz de estrategias	10		<b>0.5</b>
Mapa estratégico	10		<b>0.5</b>
Retos e indicadores	25		<b>1.3</b>
Bono	5		<b>0.3</b>
<b>Puntaje Total</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>5.0</b>
<b>Nota asignada</b>	<b>5.0</b>	<b>0.0</b>	

**PRESUPUESTO****DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ETA S.A, A FIN DE EVALUAR SU ESTADO ACTUAL Y COMPARARLO CON LAS CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE UNA EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE (EFR)**

<b>CONCEPTOS</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>Honorarios 5 Profesional</b>	<b>\$ 8,000,000</b>	<b>\$ 40,000,000</b>
Instalaciones locativas.	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000
Recursos tecnológicos	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
sistematización de información	\$ 1,800,000	\$ 1,800,000
Implementación de plan de ajuste por los profesionales	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000
Gastos de representación. (Cafetería, reuniones, congresos)	\$ 800	\$ 1,200,000
Transporte	\$ 1,550	\$ 1,240,000
Papelería, fotocopias	\$ 100	\$ 100,000
Gastos Varios	\$ 100,000	\$ 1,000,000
Imprevistos		\$ 470,800
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>\$ 13,840,000</b>
<b>TOTAL EGRESOS DEL PERIODO</b>		<b>\$ 68,150,800</b>

## Presupuesto del Proyecto

**DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ETA S.A, A FIN DE EVALUAR SU ESTADO ACTUAL Y COMPARARLO CON LAS CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE UNA EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE (EFR)**

CONCEPTOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>			
<b>Honorarios por Profesional</b>	<b>5</b>	<b>\$ 8,000,000</b>	<b>\$ 40,000,000</b>
Gastos de representación. (Cafeteria, reuniones, congresos)	1500	\$ 800	\$ 1,200,000
Transporte	800	\$ 1,550	\$ 1,240,000
Papelería, fotocopias	1,000	\$ 100	\$ 100,000
Gastos Varios		\$ 100,000	\$ 1,000,000
Imprevistos			\$ 470,800
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			<b>\$ 3,540,000</b>
<b>TOTAL EGRESOS DEL PERIODO</b>			<b>\$ 47,550,800</b>

meses	10
personas	5
días trabajados	120
total horas trabajadas	360
horas al día	3
salario integral	\$ 3,000,000
valor hora	\$ 15,625
salario por persona	\$ 8,000,000.00
total honorarios proyecto	\$ 40,000,000.00



47,080,000.00	100
x	10
470,800,000.00	