



Propuesta de Plan de Mejoramiento para el Modelo EFR (Empresa Familiarmente Responsable) en la Empresa Veolia Aguas de Tunja S.A -E.S.P.

Sebastián David Parra Rodríguez

Código: 20411617535

Universidad Antonio Nariño

Programa Ingeniería Industrial

Facultad de Ingeniería Industrial

Tunja, Colombia

2021

Propuesta de Plan de Mejoramiento para el Modelo EFR (Empresa Familiarmente Responsable) en la Empresa Veolia Aguas de Tunja S.A -E.S.P.

Sebastián David Parra Rodríguez

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:
Ingeniero Industrial

Director (a):
Ingeniera Luz Adriana Forero Robayo, Especialista

Línea de Investigación:
Productividad, competitividad e innovación.

Universidad Antonio Nariño

Programa Ingeniería Industrial

Facultad de Ingeniería Industrial

Tunja, Colombia

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado
Propuesta de Plan de Mejoramiento para el Modelo EFR (Empresa Familiarmente Responsable)
en la Empresa Veolia Aguas de Tunja S.A -E.S.P.
, Cumple con los requisitos para optar
Al título de Ingeniero Industrial

Firma del Tutor

Firma Jurado

Firma Jurado

Tunja 14 de Julio de 2021.

Dedicatoria

A mis padres, hermano y abuelitos; por haber forjado lo que soy actualmente como persona, apoyándome en todas mis decisiones y brindando una voz de aliento y motivación para alcanzar mis anhelos.

Agradecimientos

En primera instancia agradezco a Dios y a la Virgencita, por haberme otorgado la voluntad, la fortaleza y la fe para emprender mis estudios y lograr una de mis metas...

Agradezco a mis Padres, Hermano, Abuelitos y Pareja por ser mi apoyo constante, mi voz de aliento y por dejar todas sus esperanzas puestas en mí para lograr este gran proyecto.

Agradezco a la empresa VEOLIA AGUAS de TUNJA por brindarme la oportunidad de encaminarme en mi vida profesional al trabajar con ellos, por las enseñanzas adquiridas y en especial al área de Recursos Humanos por su calurosa ayuda.

Agradezco a mis docentes, quienes me brindaron una buena orientación, ayuda y conocimientos para el desarrollo y futuro de mi carrera profesional.

Resumen

El Modelo “Empresa Familiarmente Responsable” EFR, es un Modelo creado en España y promovido por la Fundación “Más Familia”, la cual otorga el certificado de conciliación; fue creado para que las organizaciones puedan encontrar un equilibrio entre la vida laboral y familiar de los colaboradores, encaminados a mejorar el desempeño laboral de los mismos. Esta certificación fue otorgada a VEOLIA en 2013 con base a su correcta gestión. El siguiente informe de pasantía, está encaminado a plantear estrategias de mejora para el Modelo EFR con el que está trabajando la empresa VEOLIA actualmente, buscando la mayor satisfacción del Modelo y una interacción activa de los colaboradores para velar por una mejor calidad de vida de estos. Primero que todo se realizó una carta de presentación de los beneficios conocidos como “medidas EFR” que obtuvo cada colaborador durante el 2020; luego se realizó un diagnóstico con base a los resultados de una encuesta de satisfacción que fue aplicada a cada uno de los trabajadores; esto con el fin de identificar los porcentajes más influyentes en relación a la percepción y utilización de las medidas EFR y su perspectiva frente a la gestión del Modelo. Estos resultados fueron presentados en un Informe al área de Recursos Humanos de la empresa para su respectivo análisis, en donde se propuso realizar el diseño de las estrategias de mejora. El fin de esta pasantía es lograr la actualización y máximo aprovechamiento del Modelo.

Palabras Clave: EFR, Conciliación, Medidas, Modelo, Mejora.

Abstract

The EFR “Family Responsible Company” Model is a Model created in Spain and promoted by the “More Family” Foundation, which grants the conciliation certificate; It was created so that organizations can find a balance between their work and family life, aimed at improving their work performance. This certification was granted to VEOLIA in 2013 based on its correct management. The following internship report is aimed at proposing improvement strategies for the EFR Model with which VEOLIA is currently working, seeking the greatest satisfaction of the Model and an active interaction of collaborators to ensure a better quality of life for these. First of all, a cover letter was made of the benefits known as “EFR measures”, that each collaborator obtained during 2020; then a diagnosis was made based on the results of a satisfaction survey that was applied to each of the workers; This in order to identify the most influential percentages in relation to the perception and use of EFR measures and their perspective regarding the management of the Model. These results were presented in a Report to the Human Management area of the company for its respective analysis, where it was proposed to design the improvement strategies. The purpose of this internship is to update and make the most of the Model.

Keywords: EFR, Reconciliation, Guidelines, Model, Improvement.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	1
Planteamiento del Problema	3
Descripción del Problema	3
Formulación del Problema	4
Justificación	5
Objetivos	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Marco Referencial	9
Antecedentes	9
Marco Teórico	10
Responsabilidad Social Empresarial	10
Bienestar Laboral	11
Gestión del Talento Humano	12
Procesos de la gestión del talento humano.	12
La Gestión del Modelo EFR	14
Plan de mejoramiento	15
Ciclo Deming PHVA	15
Descripción de la empresa	16
Valores Corporativos	17
Responsabilidad Social Corporativa en VEOLIA Colombia	18
Marco Conceptual	19
Marco Geográfico	20
Marco Legal	21
Diseño Metodológico	24
Línea de investigación	24
Tipo de Investigación	24
Variables de Medición	24
Recolección y Análisis de Datos	24
Población y Muestra	25
Hipótesis	26
Fases y Actividades	26
Características del Modelo EFR (Empresa Familiarmente Responsable)	28
Empresa Familiarmente Responsable (EFR)	28
Características que distinguen el Modelo EFR	29
Objetivo principal.	29
Modelos de certificación EFR Empresa.	30
Beneficios de la conciliación.	31
Elementos que componen una EFR.	31
Medición	32
Características de los Indicadores	32
Estructura de los indicadores	33

Indicadores EFR.....	33
Empresa Familiarmente Responsable en Colombia	35
Empresa Familiarmente Responsable en Tunja.....	37
Medidas EFR	38
Herramienta del Modelo EFR usada por VEOLIA.....	39
Carta de presentación de las medidas EFR Brindadas en 2020.....	41
Diagnóstico del comportamiento de los colaboradores frente a las medidas del Modelo EFR en VEOLIA.....	44
Encuesta de Satisfacción.....	44
Informe de resultados de la Encuesta de Satisfacción	44
Análisis de Resultados	51
Diseño de estrategias de mejora con base en la evaluación de la actitud de los colaboradores de VEOLIA frente a las medidas del Modelo EFR aplicando el Ciclo PHVA	52
Primera Estrategia: Desarrollo del Programa “Más Cerca de Ti”	52
Planear.....	53
Hacer	54
Verificar	55
Actuar.....	55
Segunda Estrategia: Realizar un acompañamiento de campo por parte de Recursos Humanos en la jornada laboral a una de las áreas de Operaciones	58
Planear.....	59
Hacer	59
Verificar	60
Actuar.....	60
Tercera estrategia: Actualización de las medidas brindadas EFR	62
Planear.....	62
Hacer	63
Verificar	63
Actuar.....	63
Cuarta estrategia: Diseño de la presentación de Medidas EFR basados en la Misión y Visión empresarial.....	63
Planear.....	64
Hacer	64
Verificar	69
Actuar.....	69
Conclusiones.....	70
Recomendaciones	71
Referencias.....	72
Anexos	78

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Nivel de clasificación del Modelo EFR en el aporte del desempeño laboral	7
Tabla 2. Normatividad Responsabilidad Social Empresarial.	21
Tabla 3. Normatividad del Modelo de Gestión EFR.	22
Tabla 4. Suplementos del Modelo de Gestión EFR.....	23
Tabla 5. Grupo de medidas EFR brindadas por VEOLIA.	40
Tabla 6. Ciclo PHVA para desarrollar la estrategia No.1.....	53
Tabla 7. Resultados del programa “Más Cerca de Ti” del Área de Acueducto.....	56
Tabla 8. Ciclo PHVA para desarrollar la estrategia No.2.....	58
Tabla 9. Análisis y sugerencias del Acompañamiento.	61
Tabla 10. Ciclo PHVA para desarrollar la estrategia No.3.....	62
Tabla 11. Ciclo PHVA para desarrollar la estrategia No.4.....	64

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Responsabilidad Social Corporativa de VEOLIA.....	18
Figura 2. Mapa Geográfico Tunja-Boyacá	20
Figura 3. Estructura de los Indicadores EFR por parte de la Fundación más Familia.....	33
Figura 4. Presentación de mensaje sobre beneficios recibidos con las medidas EFR.	42
Figura 5. Resumen individual de las medidas empleadas en 2020.....	42
Figura 6. Resumen por grupo de medidas EFR brindadas en 2020.....	43
Figura 7. Mensaje de gratitud a los colaboradores de VEOLIA.....	43
Figura 8. Participación en la encuesta.....	45
Figura 9. Gerencia a la que pertenece	45
Figura 10. Grupo al que pertenece	46
Figura 11. Conocimiento de los integrantes del Comité EFR	46
Figura 12. Conocimiento de los objetivos del Comité EFR.....	47
Figura 13. Conocimiento de medidas EFR.....	47
Figura 14. Conocimiento de Medidas EFR.....	48
Figura 15. Percepción proceso de selección de personal de acuerdo al género.....	49
Figura 16. Oportunidad de conciliación con familia	49
Figura 17. Conocimiento del protocolo anti acoso laboral	50
Figura 18. Percepción sobre jefe inmediato.....	50
Figura 19. Felicidades, agradecimientos, comentarios o sugerencias	51
Figura 20. Diseño de Brochure actualizado de las medidas EFR.	65
Figura 21. Versión en medios electrónicos para presentación de medidas EFR	68

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo 1. Encuesta de Satisfacción del Modelo EFR	78
Anexo 2. Informe de resultados de la encuesta de Satisfacción	80
Anexo 3. Evidencias fotográficas del acompañamiento del programa “Mas Cerca de Ti”	85
Anexo 4. Medidas de la herramienta EFR actualizadas en 2021.....	88

Introducción

El Modelo EFR (Empresas Familiarmente Responsables) “es un modelo de gestión de la conciliación y la igualdad dentro de las organizaciones, el cual responde a una nueva cultura socio-laboral y empresarial basada en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuos”. (DNV AS, 2021) Este Modelo es propiedad de la “Fundación más Familia”, y fue diseñado para “ser implementado en cualquier organización que requiera el fomento de un clima organizacional agradable para sus colaboradores, y mejorar la reputación corporativa, la marca de la empresa, motivación y retención de talento, la productividad, competitividad y atracción de la inversión socialmente responsable” (Fundación Más Familia, 2020).

Por este motivo VEOLIA AGUAS DE TUNJA S.A. E.S. P, (de ahora en adelante, para efectos de abreviar, se mencionará solo VEOLIA), compañía especializada en gestión de servicios de acueducto y alcantarillado, ha venido dando respuesta desde octubre de 2013 a las necesidades de conciliación entre el trabajo y la familia, buscado mantener un a sus colaboradores activos, productivos y conformes. Con este fin VEOLIA quiere seguir brindando las mejores oportunidades y beneficios a sus colaboradores, planteando un plan de mejoramiento para el Modelo EFR que permita su actualización y el mayor aprovechamiento de las medidas del Modelo.

El presente informe de pasantía tiene como propósito plantear estrategias de mejora para el Modelo EFR con el que está trabajando la empresa VEOLIA actualmente, buscando la mayor satisfacción e interacción activa de los colaboradores. Para tal logro, primero se describen las características del Modelo EFR; y luego se realiza un diagnóstico del comportamiento de los colaboradores frente a las medidas del Modelo. Después se presenta el diseño de estrategias de

mejora con base en la evaluación sobre la actitud de los colaboradores de VEOLIA frente a las medidas del Modelo EFR.

La investigación que se realizó es de tipo aplicativo, mediante un estudio descriptivo-estadístico, bajo un enfoque cuantitativo ya que permitió conocer resultados relacionados con los patrones de comportamiento de los colaboradores de la empresa. El procedimiento que se llevó a cabo para el desarrollo del estudio contempló la recolección de información por parte de los colaboradores para luego hacer un diagnóstico del Modelo EFR. Para esto se aplicó una encuesta a los colaboradores de VEOLIA enfocada en el uso de las medidas de la EFR y la satisfacción del Modelo, mediante un cuestionario realizado con la herramienta Formulario de Google. Finalmente se hizo una propuesta para un programa de acompañamiento con base en los resultados obtenidos en el informe de satisfacción y de un diseño de estrategias de mejora del Modelo EFR para ser socializado en la empresa.

Planteamiento del Problema

Descripción del Problema

VEOLIA ENVIRONNEMENT S.A, con el nombre de VEOLIA, es una empresa transnacional francesa que se “consolida en Colombia como una empresa responsable y comprometida con el futuro del país, enfocada en atender las necesidades del cliente; en Tunja se conoce como VEOLIA AGUAS DE TUNJA S.A E.S. P, compañía especializada en gestión de servicios de acueducto y alcantarillado; iniciando actividades como Proactiva Medio Ambiente S.A. en 1997”(Veolia, 2021)

En el año 2013, el 01 de octubre, la empresa VEOLIA fue certificada por la Fundación “Más Familia” en la norma internacional EFR, donde se le otorgó el (Certificado de Conciliación) con base en la correcta gestión que realizó, al estar enfocado en la satisfacción de los colaboradores en cuanto a conciliar la vida laboral con la familiar. En 2021, debido a los múltiples compromisos con la gestión del agua, de residuos y servicios energéticos, no se ha tenido un control adecuado en cuanto a la satisfacción de los colaboradores respecto al Modelo EFR, tampoco respecto a las medidas implementadas, si se conocen o no los beneficios, medidas o ayudas que se les puede brindar y si estas tienen que mejorar o quedarse como están.

Actualmente VEOLIA AGUAS de TUNJA cuenta con 240 colaboradores en diferentes áreas, por lo cual se pretende conocer qué consideran ellos frente a las medidas EFR, las cuales ya cumplieron un periodo de tres años aproximadamente en el que no se han renovado, ni se han hecho cambios en el Modelo, y por tanto consideran que no se le está dando el mayor aprovechamiento por parte de sus colaboradores, donde según información suministrada por VEOLIA se identificó que existe un alto porcentaje de colaboradores que perciben un aporte negativo del Modelo EFR en su desempeño laboral. Por lo anterior, VEOLIA quiere conocer

qué debe mejorar y modificar para que la certificación obtenida se sostenga, buscando un clima laboral más agradable, manteniendo la cultura organizacional en la empresa, de tal forma que el trabajo genere satisfacción en las actividades realizadas.

Formulación del Problema

¿Cuáles son las estrategias que se deben tener en cuenta para realizar un plan de Mejora del Modelo EFR (Empresa Familiarmente Responsable) en la empresa VEOLIA AGUAS DE TUNJA S.A. E.S.P.?

Justificación

En 2003 nace La Fundación “Más Familia” la cual es “una organización privada, independiente, sin ánimo de lucro y de carácter benéfico, creada y dirigida para aportar soluciones innovadoras y altamente profesionales para la protección y apoyo de la familia, y especialmente de aquéllas con dependencias (menores, mayores, personas con discapacidad) y para aquellas personas que necesitan un estímulo para lograr la sensación de bienestar en su entorno” (Portafolio, 2021)

Empresa Familiarmente Responsable (EFR) es el Modelo en cual se basan las empresas cuando obtienen el Certificado de Conciliación que otorga la Fundación “Más Familia”. “Esta certificación fue creada con el objetivo de proteger y promocionar socialmente a la familia y premiar a las entidades que más contribuyan a la conciliación de la vida personal y laboral” (Portafolio, 2021)

VEOLIA, desde 2013 obtuvo esta certificación, actualmente están trabajando con la Norma EFR 1000-1 que se enfoca en el estudio sobre la aplicación de las medidas de conciliación en las empresas, que se refiere a “generar un efecto positivo para los dos protagonistas de cualquier relación laboral. Para el empleado, conciliar significa vivir mejor, compaginar la pasión por el trabajo por la pasión por el tiempo libre, sentirse cuidado, que la empresa esté pendiente de la familia; y para la empresa, un empleado contento y satisfecho se traduce en un empleado a gusto y comprometido con los valores y objetivos de la empresa” (Fundacion Más Familia, 2012)

Actualmente VEOLIA en Tunja ofrece alrededor de 66 medidas EFR, éstas son beneficios a los cuales los colaboradores pueden acceder dentro de la organización, como retribuciones por parte de la empresa a los colaboradores por sus labores realizadas, las cuales

buscan brindar una estabilidad laboral y familiar, con ayuda tanto a trabajadores como a sus familias.

Este trabajo se hace con el fin de generar estrategias de diagnóstico, mejoramiento y cambio frente al impacto que tiene el Modelo EFR en la calidad de vida de todos sus colaboradores, desde su comportamiento en el entorno laboral, su clima organizacional, trabajo-familia hasta su rendimiento en la productividad de la empresa; ya que VEOLIA al tener un extenso catálogo de labores, procedimientos, servicios, técnicas y prácticas no tiene un control adecuado y constata de si realmente sus trabajadores usan, conocen o están al tanto de las medidas que ofrece el Modelo EFR, esto como alternativa de conciliar la vida laboral y familiar.

Para VEOLIA estas medidas no son utilizadas en su totalidad por su personal, además hay muchos colaboradores que no conocen muy bien este Modelo ni los beneficios que le puede brindar, además de que lleva un periodo de tiempo de más de tres años en donde no se ha realizado ningún cambio o actualización.

VEOLIA otorga a todos sus colaboradores seis grupos de medidas EFR, en cuanto a: “Calidad del empleo, Flexibilidad temporal y espacial, Apoyo a la familia, Desarrollo personal y profesional, Igualdad de oportunidades, y/o Liderazgo y estilos de dirección” (Veolia, 2021); cada grupo despliega una serie de medidas o beneficios que cualquier colaborador puede adquirir.

Por lo anterior nace la necesidad de diseñar un Plan de Mejoramiento para el Modelo EFR; realizando un diagnóstico en el cual se evalúe el comportamiento de los colaboradores, en cuanto a las medidas brindadas, si son claras y oportunas, si la gestión y divulgación del Modelo es la adecuada; conociendo como se sienten y de esta manera seleccionar una herramienta de

investigación con la cual se pueda determinar los factores que afectan al Modelo, identificando las necesidades primordiales de los colaboradores.

Con este plan de mejora, se pretende plantear estrategias de conciliación de la vida laboral con la familiar, aumentando la satisfacción de los colaboradores, aportando positivamente al desempeño laboral, a la productividad y rendimiento de la empresa desde el Modelo EFR.

Así mismo, VEOLIA que está trabajando con el Modelo EFR según la norma 1000-1, desde que obtuvo el (Certificado de Conciliación) desde el 2013, suministró información donde se identificó que el 37.7% del total de los colaboradores no perciben que el Modelo EFR aporte a su desempeño laboral (Ver Tabla 1); por lo que se considera que el Modelo EFR es arcaico, donde no se está aprovechando de una manera adecuada y, que si continúa así no podría mantener su solidez en la certificación, e interrumpiría el avance cuando llegue el momento de migrar a la siguiente norma; lo anterior deja la evidencia de mejorar el Modelo realizando cambios para mantenerlo actualizado y productivo.

Tabla 1. Nivel de clasificación del Modelo EFR en el aporte del desempeño laboral

EL MODELO “EFR” EN RELACION AL APORTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL	
CLASIFICACION (NIVEL)	PORCENTAJE
ALTO	62.3 %
BAJO	37.7 %

Nota: Autoría propia con información suministrada por VEOLIA (2020) sobre el porcentaje de colaboradores que clasifican en Nivel Alto y Bajo respecto si el Modelo EFR aporta a su desempeño laboral.

Objetivos

Objetivo General

Plantear estrategias de mejora para el Modelo EFR Empresa Familiarmente Responsable en la empresa VEOLIA como medida para mantener el capital humano activo, conforme y productivo.

Objetivos Específicos

Describir las características del Modelo EFR Empresa Familiarmente Responsable.

Diagnosticar el comportamiento de los colaboradores frente a las medidas del Modelo EFR en VEOLIA.

Diseñar estrategias de mejora con base en la evaluación de la actitud de los colaboradores de VEOLIA frente a las medidas del Modelo EFR.

Marco Referencial

Antecedentes

En las organizaciones, la productividad, el rendimiento y la calidad del producto miden el desempeño de las mismas, en cuanto a ingresos, rentabilidad, interacción con el cliente y venta de un producto o servicio, el cual aparentemente para todas las organización es muy valioso realizarlo bien; pero aun así existe un factor importante en cuanto al capital humano, donde ellos constantemente se enfrentan en su organización a situaciones que en su condición de ser humano no pueden ser apartadas de su pensamiento, al momento de cumplir la labor para la cual han sido contratados. “La concentración del trabajador puede verse afectada por pensamientos entorno a: el cuidado de sus hijos menores, la atención que requieren sus padres especialmente ancianos, familiares en situación de discapacidad, aficiones o sueños que no han podido cumplirse, entre otros; y esto puede verse reflejado en su desempeño e influir a tal punto, de impactar negativamente en su trabajo y en su familia al no poder suplir esas necesidades”. (Ciceri, Garcés, & Martínez, 2015)

Conocer porque influye tanto la vida familiar y social en la vida laboral, es un reto muy importante donde cada trabajador puede actuar, pensar e interactuar de manera diferente en su entorno. Según Chinchilla (2007) en un estudio realizado con diez mil personas casadas y con hijos en España, “la causa fundamental del conflicto no son los horarios contrapuestos, sino la manera de combinar trabajo y familia; la segunda causa es la falta de apoyo por parte del superior y los compañeros; en tercer lugar, viene la falta de políticas de empresa que faciliten el equilibrio. Curiosamente, hay más bajas laborales por estrés que por enfermedad, por lo que el desequilibrio emocional es una de las causas más lacerantes” (p.277)

Por esta razón las organizaciones buscan promover una cultura laboral-familiar, basada en el respeto y la integridad de la persona como un valioso factor humano en el trabajo, buscando reforzar cualidades positivas y productivas, incidiendo en mejorar la relación entre trabajadores, empleadores y familia.

El Modelo EFR ha tenido un impacto positivo y cada vez más fuerte en varias organizaciones; “en España, son más de cien las que cuentan con certificación. Algunas compañías que ya están certificadas son: American Express, Banco Santander, Grupo BBV, Coca-Cola, Sanitas; Microsoft; Heineken” (Vargas, 2010)

Marco Teórico

Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es la “contribución al desarrollo humano sostenible de los trabajadores fomentando y fortaleciendo la relación de los colaboradores con la organización al buscar dar respuesta en cuanto al comportamiento de la empresa en el ámbito económico, social y medioambiental” (Miranda, 2017) .La RSE ha tenido una evolución importante en la concepción de la empresa, delegando las actividades y responsabilidades que tienen los empresarios dentro de las organizaciones, tomando decisiones que se pueda aplicar dentro de las políticas existentes para determinar cómo se debe ejercer el objeto social.

De acuerdo con López, Ojeda & Ríos (2017); la responsabilidad social empresarial, desde la perspectiva del capital humano, es “la percepción de los trabajadores, que está en función de las prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad, prácticas laborales y medio ambiente”.

La importancia de conciliar el trabajo y la familia, plantea la necesidad de promover el bienestar familiar enfocados en brindar servicios de atenciones, en busca de un clima laboral más

agradable, encaminados a dar respuesta a solicitudes y sugerencias de los diversos grupos que constituyen la empresa.

Así las cosas, es importante recalcar que “el clima organizacional se define en términos de percepción por parte de los miembros de la organización sobre el ambiente donde se desarrollan las relaciones interpersonales en el contexto de trabajo” (García, 2011).

Y respecto al contexto de la organización, Hipnos & Hermes (2018) señalan: “el clima en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades.”

Las empresas responden a un nuevo ámbito de concientización de responsabilidad social empresarial, buscando obtener prestigio, imagen y ser perdurable comercialmente. Se comprende que para que exista un equilibrio entre los actores que intervienen dentro de una organización Empleador y Colaborador, es necesario actuar de una manera oportuna sobre los factores que pueden afectar su rendimiento; encaminado a realizar una correcta Gestión, desde identificar los deberes y derechos de la organización y la responsabilidad en el ámbito social; hasta las garantías a las cuales pueden acceder los colaboradores.

Bienestar Laboral

La organización en su ámbito de responsabilidad social empresarial hace referencia “al término Bienestar Laboral o Social, el cual es el estado de satisfacción que logra el empleado en el ejercicio de sus funciones, producto de un ambiente laboral agradable y del reconocimiento de su trabajo, lo cual repercute en un bienestar familiar y social”. (Chinchilla & Maya, Estado de las políticas de conciliación en Hispanoamérica, 2006)

Es así como “las políticas sobre bienestar deben reflejar los valores y principios de cada organización, por lo que debe existir coherencia entre los beneficios que se logran tanto para los

clientes como para los colaboradores, de tal forma que el trabajador sienta que es tan importante para la compañía como sus mismos clientes”. (Chinchilla & Maya, Estado de las políticas de conciliación en Hispanoamérica, 2006)

Un colaborador puede rendir más en sus actividades diarias ya que si es motivado, tendrá mejor producción e irá más dirigido a la consecución de metas y objetivos organizacionales, por lo cual la “satisfacción laboral es una variable relevante en el estudio de las organizaciones, porque se estima que refleja de manera importante el estado de bienestar del empleado con su trabajo” (Pedraza, 2017)

Gestión del Talento Humano

La gestión del talento o recursos humanos va de la mano con la satisfacción del colaborador dentro de la organización, ya que “se proponen estrategias y técnicas que están diseñadas por el departamento de recursos humanos (RH) para ayudar a las empresas a hacer mejor uso del capital humano y se centran en atraer, desarrollar, motivar y retener a los trabajadores productivos y comprometidos con la marca” (Prieto, 2013)

La importancia de la unidad de recursos humanos radica en que “contar con un recurso humano feliz, satisfecho y a gusto con su trabajo, es factor fundamental en el crecimiento de la compañía, de modo que las empresas que buscan seguir creciendo, deben tener especial cuidado a sus empleados e impulsarlos para alcanzar mejores resultados” (Gestion y Servicios, 2017)

Procesos de la gestión del talento humano.

“La gestión de talentos es decisiva, donde lo natural es que se manifieste en un complejo y práctico diseño a mediano y largo plazo del negocio; para lo cual, se centra en apoyar a las personas que realizan ciertos procesos determinantes dentro de la organización” (Asociación

para el progreso de la dirección, 2019) Al respecto la revista (APD) (2019) define los procesos que hacen parte de la Gestión del talento humano así:

- Planificación de recurso humano: “proyección estratégica propiamente dicha, y plan de reconocimiento y retención del talento. Es un elemento manifiesto, pero requiere de una altísima planificación de recursos humanos” (Asociación para el progreso de la dirección, 2019).
- Reclutamiento: “aptitud necesaria para captar y contratar talento; un reclutamiento práctico necesita de una estrategia oportuna” (Asociación para el progreso de la dirección, 2019)
- La incorporación a la empresa: “permite a nuevos colaboradores ya formados, transformarse en sujetos rentables y provechosos dentro de la organización” (Asociación para el progreso de la dirección, 2019).
- Plan estratégico: “fase de crecimiento e implementación de objetivos susceptibles de ser cuantificados para alcanzar metas e intenciones previstas” (Asociación para el progreso de la dirección, 2019).
- Evaluaciones 360°: “es un mecanismo capaz de analizar los resultados del trabajo de los colaboradores de forma integral” (Asociación para el progreso de la dirección, 2019).
- Desarrollo del liderazgo: “actividades intencionales dirigidas esencialmente a objetivos de mejora de la calidad en las habilidades de liderazgo de un trabajador. El estilo de liderazgo influye mucho en el tipo de relaciones que se establecen en el trabajo y en el ambiente laboral, además de ser un factor decisivo para la consecución de los objetivos empresariales” (Asociación para el progreso de la dirección, 2019).

- Desarrollo profesional: “proceso que implanta fines y objetivos que se vinculan con los proyectos de logro individuales, es decir, planificación de carrera. Este documento precisa revisiones periódicas. Se debe hacer al menos dos veces por año. Con más frecuencia permite renovar un análisis de carrera y, a la vez obtener una nueva proyección” (Asociación para el progreso de la dirección, 2019).
- Programas de reconocimiento: “método que permite observar y estimular de manera regular tanto a las personas como a los equipos que colaboran, mediante pautas, acciones y premios, para el éxito de la organización” (Asociación para el progreso de la dirección, 2019).
- Competencias: “aquellos estilos, comportamientos, singularidades, destrezas y atributos de la personalidad que reconocen a los empleados con éxito. Las competencias profesionales son experiencias y vocaciones, propias de las personas, que les permiten realizar una labor con éxito” (Asociación para el progreso de la dirección, 2019).

La Gestión del Modelo EFR

En la actualidad muchas empresas recurren a distintos modelos o certificados en la gestión de recursos humanos, los cuales son herramientas de comparación que se utilizan para identificar sus niveles de Gestión en relación con el de otras empresas, para así hasta poder agregar un valor adicional en el mercado. Un modelo que trabaja de la mano con el capital humano, es el Modelo EFR (Empresas Familiarmente Responsables), “este modelo de gestión de recursos humanos es el más popular y utilizado por los profesionales españoles, el cual permite a las empresas evaluar políticas de recursos humanos en cuanto al capital humano identificando y analizando a los actores principales que intervienen a su alrededor; trabajo, familia y sociedad”. (Cembranos, 2015)

El Modelo EFR (Empresa Familiarmente Responsable) se utiliza en aquellas compañías que se acreditan al ser promotoras de brindar medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y social, fomentando, la equidad de género, la flexibilidad de horarios, previniendo el acoso laboral, brindando apoyo a las familias y a personas en situación de discapacidad, encaminando a la organización a buscar las mejores relaciones y beneficios para el colaborador.

Plan de mejoramiento

“El Plan de Mejoramiento es un conjunto de acciones sistemáticas que propende por el mejoramiento permanente de la gestión y los procesos de la entidad, el cual se construye a partir de las fortalezas y debilidades encontradas en el proceso de evaluación realizado por los diferentes entes de control” (Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas, 2020)

“El plan de mejoramiento se enfoca en estudiar estrategias que influirán directamente en el desempeño laboral a través de la intervención de las variables del clima organizacional que le afectan negativamente y así lograr que esto se vea reflejado en el alcance de los objetivos tanto individuales como corporativos”(Cubillos, Velásquez, & Nova, 2014)

Ciclo Deming PHVA

El ciclo PHVA “Planear, ejecutar o hacer, verificar o controlar y actuar, se establece en la organización en cada uno de sus procesos, empezando por el más significativo. Este instrumento se enfoca en la solución de problemas y el mejoramiento continuo, por medio de un diagnóstico inicial, se identifican las fallas para mejorar comparando los planes con los resultados, luego se analiza el resultado no deseado, se replantea un nuevo diseño de medidas que anulen el problema para que no vuelva a repetirse y así conseguir un resultado aceptable. Esto permite crecer sistemáticamente basándose en la mejora continua y la innovación” (UMNG, 2019); La Universidad Militar Nueva Granada define los componentes así:

Planear: “Se concretan los planes y la visión de la meta que tiene la empresa en donde quiere estar en un tiempo determinado. Una vez establecido el objetivo, se realiza un diagnóstico para saber la situación actual en que nos encontramos y las áreas en las que se hace necesario mejorar definiendo su problemática y el impacto que puedan tener en su vida. Después se desarrolla una teoría de posible solución para mejorar un punto. Se establece un plan de trabajo en el que se probará la teoría de solución” (UMNG, 2019)

Hacer: “Se desarrolla el plan de trabajo establecido en la fase “Planear” junto con algún control para vigilar que se esté llevando a cabo según lo señalado, en la que se pueden medir las tareas y el tiempo empleado” (UMNG, 2019).

Verificar: “En esta verificación se comparan los resultados planeados con los obtenidos realmente, de acuerdo con los indicadores de medición establecidos con anterioridad, ya que lo que no se puede medir no se puede mejorar en forma sistemática. Un ejemplo de esto puede ser un deportista que entrena para calificar a las olimpiadas: a él se le pone a competir semanalmente con rivales de su mismo nivel, y es entonces cuando puede verificar si en verdad está logrando aumentar su rendimiento” (UMNG, 2019).

Actuar: “Con esta etapa se concluye el ciclo de la calidad porque si al verificar los resultados se logró lo que se tenía planeado, entonces se sistematizan y documentan los cambios que hubo; pero si al hacer una verificación se evidencia que no se ha logrado lo deseado, entonces hay que actuar rápidamente, corregir lo planteado y establecer un nuevo plan de trabajo, repitiendo el ciclo nuevamente” (UMNG, 2019).

Descripción de la empresa

VEOLIA es una “empresa que atiende las necesidades de las diferentes regiones del territorio nacional en las que opera, siendo un grupo líder a nivel mundial en servicios

medioambientales presente en América Latina y el mundo, poniendo a disposición las mejores y más sofisticadas tecnologías para la protección del medio ambiente” (Veolia, 2021)

Misión: “Renovar el mundo, ayudando a los clientes a afrontar sus retos medioambientales y de sostenibilidad en gestión de energía, agua y residuos” (Veolia, 2021)

Visión: “Ser aliado estratégico los clientes; aportando soluciones sostenibles e innovadoras; y contribuyendo acceso, preservación y renovación de los recursos” (Veolia, 2021)

Propósito: “Contribuir al progreso humano al comprometerse firmemente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por la ONU, para lograr un futuro mejor y más sostenible para todos. Es con este objetivo en mente que VEOLIA se propone la tarea de “renovar el mundo” a través de su negocio de servicios medioambientales” (Veolia, 2021)

Valores Corporativos

Para VEOLIA los valores corporativos son:

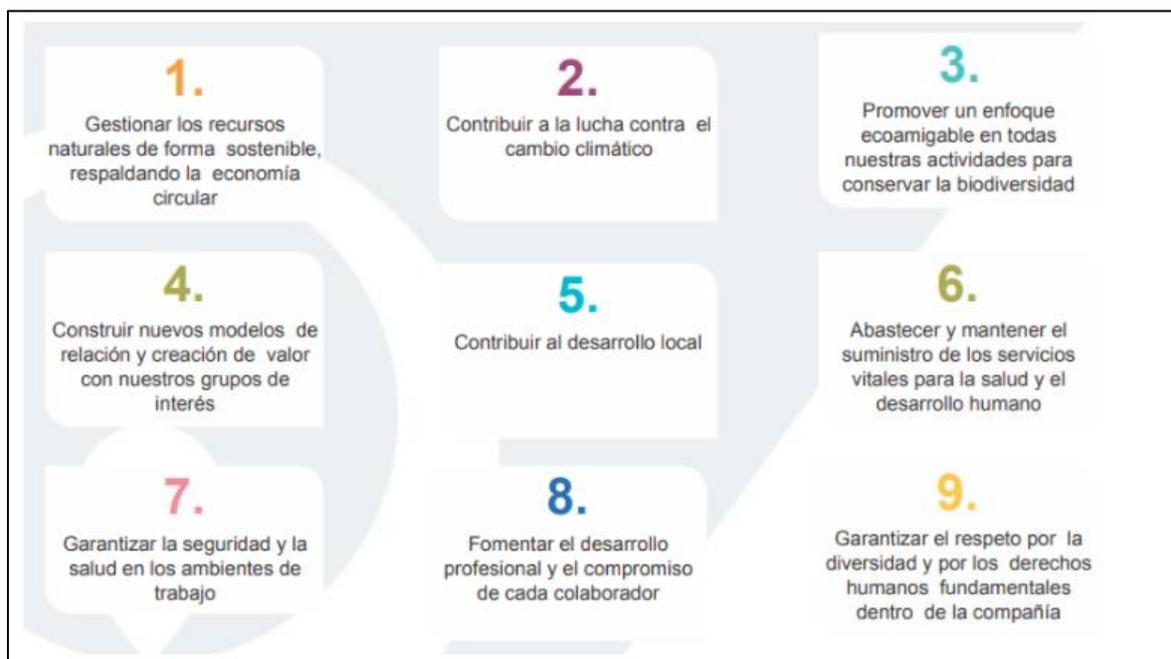
- La responsabilidad: “VEOLIA compromete su responsabilidad en favor del desarrollo armonioso de los territorios y la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones y conservación del medio ambiente. Internamente, el desarrollo de las habilidades de sus empleados y la protección de su salud y seguridad en el trabajo son una prioridad del grupo” (Veolia, 2021).
- La solidaridad: “Todas las actividades de VEOLIA están al servicio de intereses colectivos y compartidos por grupos de interés porque buscan las soluciones de servicios esenciales para todos” (Veolia, 2021).
- El respeto: “El respeto es transversal en todas las acciones: cada empleado de VEOLIA respeta la legalidad, la guía ética y las reglas internas del grupo y también a las otras personas” (Veolia, 2021).

- La innovación: “Es el centro de la estrategia de VEOLIA: innovando buscando soluciones sostenibles para clientes, el medio ambiente y la sociedad” (Veolia, 2021).
- Compromiso con el cliente: “este sigue más allá de la mejora continua de la eficiencia y la calidad de sus servicios. Se trata de prestar estos servicios con transparencia y ética para que podamos construir relaciones de confianza perdurable” (Veolia, 2021)

Responsabilidad Social Corporativa en VEOLIA Colombia.

“La Responsabilidad Social Corporativa en VEOLIA Colombia, es elemento de la estrategia empresarial para propiciar la generación de valor social, económico y ambiental en las operaciones donde hacen presencia” (Veolia, 2021)

Figura 1. Responsabilidad Social Corporativa de VEOLIA



Nota: Figura extraída de Veolia (2021). Diagrama de la responsabilidad Corporativa de VEOLIA.

Marco Conceptual

Clima Laboral: “ambiente humano en el que desarrollan su actividad el talento humano de la organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta” (Williams, 2013)

Diagnóstico: “proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad” (Meza & Carballeda González, 2009)

Cambio Organizacional: “conjunto de alteraciones tanto en la estructura como en los comportamientos de una organización” (Díaz, 2009)

Ciclo PHVA: Es el “Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, ciclo dinámico que se puede emplear en procesos y proyectos de las organizaciones” (ISO 9001, 2015)

Colaborador: Es el “cliente interno de una empresa es el que toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso, después entregara su resultado a otro trabajador de la empresa para continuar con el proceso hasta que este tenga un fin y lo adquiera un cliente externo” (Vallés, 2018).

EFR “Empresa familiarmente Responsable: es el “Modelo que se emplea en una organización que se esfuerza para que sus colaboradores puedan realmente mantener un equilibrio sano entre su trabajo y su familia, este equilibrio, es esencial para el bienestar de sus empleados y su capacidad de compromiso con la empresa” (Aguilera, 2015).

Estrategia de Cambio: Es la “toma de decisiones oportunas que favorezcan al cambio y la innovación proactiva en las organizaciones” (Ruiz Villalva, 2021)

Percepción: “proceso de extracción y selección de información relevante encargado de generar un estado de claridad y lucidez consciente que permita el desempeño dentro del mayor grado de racionalidad y coherencia” (Oviedo, 2014)

Plan de mejoramiento: “conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas para lograr cambios, y mejoras de procedimientos en las empresas” (Proaño, Soler, & Bernabeu, 2017).

Marco Geográfico

El área de estudio comprende un territorio ubicado en Tunja, “municipio y capital del departamento de Boyacá en Colombia, se encuentra ubicado sobre la cordillera Oriental, en la parte central del departamento de Boyacá; limita por el NORTE con los municipios de Motavita y Cómbita, al ORIENTE con los municipios de Oicatá, Chivatá, Soracá y Boyacá, por el SUR con Ventaquemada y por el OCCIDENTE con los municipios de Samacá, Cucaita y Sora” (Alcaldía Municipal de Tunja & Secretaria de Protección Social, 2013)

Figura 2. Mapa Geográfico Tunja-Boyacá



Fuente: tomado de Gobernación de Boyacá (2013)

Marco Legal

Realizada la búsqueda correspondiente, a continuación, se presenta información con normas, guías, decretos y suplementos sobre la temática de estudio. Una síntesis de Normatividad sobre responsabilidad social empresarial se puede observar en la Tabla 2.

Tabla 2. Normatividad Responsabilidad Social Empresarial.

NORMA	Año	Ed, Art	DESCRIPCION
ISO 26000 Guía de responsabilidad social	2010		Guía a las compañías en la construcción del desarrollo sostenible y en la adopción de un comportamiento socialmente responsable.
GTC 180 Guía técnica colombiana de responsabilidad social	2008		Establecer, implementar, mantener y mejorar en forma continua un enfoque de responsabilidad social.
Código sustantivo del trabajo Ministerio de Protección Social	2001	Art. 1	Lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.
Decreto 1072 Ministerio de trabajo	2015	Art. 1.1.1.1	Adopción de las políticas, planes generales, programas y proyectos para el trabajo, el respeto por los derechos fundamentales, las garantías de los trabajadores, el fortalecimiento, promoción y protección de las actividades de la economía solidaria y el trabajo decente.

Fuente: Elaboración Propia (2021)

En la Fundación “Más familia” se encuentra documentación normativa que se establece para el Modelo de Gestión EFR 1000-0, el resumen se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Normatividad del Modelo de Gestión EFR.

NORMA	Año	Ed, Art	DESCRIPCION
1000-0 Certificado en conciliación	2020	Ed.1	Conceptualización y arquitectura normativa del Modelo EFR 1000
1000-1 Recetas de la conciliación	2012	Ed.5	Modelo para la gestión de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral para grandes y medianas entidades.
1000-2 Gestión de la conciliación de la vida laboral y familiar	2012	Ed.5	Modelo para la gestión de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral para pequeñas y medianas entidades.
1000-3 Gestión de conciliación para grandes y medianas entidades	2014	Ed.5	Sistema de puntuación y clasificación para grandes y medianas organizaciones que aplican a la norma 1000-1
1000-4 Gestión de puntuación y clasificación	2014	Ed.5	Sistema de puntuación y clasificación para pequeñas y medianas organizaciones que aplican a la norma 1000-2
1000-5 Gestión de conciliación para pequeñas entidades	2014	Ed.3	Modelo de gestión de la conciliación para micro entidades

Nota. Tomado de la página Fundación “Más familia”, donde se encuentra la documentación normativa, la cual se establece en el Modelo de Gestión EFR 1000-0. (Fundación Más Familia, 2020).

En la tabla 4 se pueden apreciar algunos suplementos y guías específicos del Modelo de Gestión EFR.

Tabla 4. Suplementos del Modelo de Gestión EFR

NORMA	Año	Ed	DESCRIPCION
1000-23 Requisitos, especificaciones y directrices	2018	Ex.2	Suplemento sectorial para organizaciones transnacionales (EFR Global)
1000-50 Guía de apoyo	2019	Guía	Interpretación, desarrollo e implementación de los requisitos cualitativos y cuantitativos asociados al liderazgo y estilo de dirección en el ámbito de una cultura de gestión de la conciliación.
1000-51 Guía de apoyo	2014	Guía	Interrelación del Modelo EFR con otros modelos y herramientas de gestión normalizadas

Nota. Adaptado de Fundación “Más Familia”, donde se encuentran los suplementos y guías del Modelo EFR. (Fundación Más Familia, 2020).

Diseño Metodológico

Línea de investigación

Productividad, competitividad e innovación.

Tipo de Investigación

La presente investigación es aplicada, “ya que se centra en la utilización de los conocimientos y saberes para la resolución práctica de problemas, o sea, para aplicarlos al mundo cotidiano de la humanidad” (Raffino, 2020). Es un estudio descriptivo-estadístico; teniendo en cuenta a Salgado (2007) quien señala que “la investigación descriptiva se refiere a la etapa inicial del proyecto que permite definir el efecto de las características, los factores, los procedimientos y otras variables de fenómenos y hechos”; por tanto, este tipo de investigación permitió obtener información útil y relevante, de una situación específica de cómo es el comportamiento de los colaboradores frente a las medidas del Modelo “EFR” en VEOLIA. El enfoque es cuantitativo ya que se logró conocer resultados relacionados con los patrones de comportamiento de los sujetos participantes mediante la encuesta aplicada para tal fin.

VARIABLES DE MEDICIÓN

La presente propuesta permitió conocer información de manera directa, concreta y pertinente de cómo es el comportamiento de los colaboradores de la empresa VEOLIA en relación a las medidas brindadas, si están siendo aprovechadas por ellos, si las conocen, y si se tienen que identificar oportunidades de mejora para este Modelo que va enfocado en la vida familiar y laboral, buscando la mayor satisfacción del colaborador dentro de la organización.

Recolección y Análisis de Datos

- Encuestas, entrevistas, fotos, formularios.

- Herramienta Modelo EFR
- Página web: Fundación “Más familia.
- Página web: VEOLIA
- Comité EFR-Equipares de VEOLIA
- Tesis: Diagnóstico del modelo empresa familiarmente responsable (EFR), en la Universidad Cooperativa de Colombia sede Popayán (Ciceri, Garcés, & Martínez, 2015)
- Tesis: Cómo implementar el modelo de empresa familiarmente responsable para su adaptación en una pequeña y mediana empresa colombiana (Duarte, 2008)
- Tesis: Propuesta de modelo de empresa familiarmente responsable como estrategia para el mejoramiento de la calidad de vida y la disminución de la rotación del personal en el área de enfermería en el Hospital Simón Bolívar (Jimenez, 2008)
- Plan de medidas EFR VEOLIA
- Manual: Normas medidas EFR VEOLIA

Población y Muestra

VEOLIA AGUAS DE TUNJA S.A. E.S.P., hasta la fecha cuenta con 240 trabajadores que incluyen a personal con: contrato fijo e indefinido, aprendices Sena, pasantes universitarios con contrato de aprendizaje y personal con contrato temporal; todos con acceso a las medidas del Modelo EFR.

La muestra que se tuvo en cuenta para aplicar la encuesta diseñada fue la totalidad de los colaboradores; donde se obtuvo la participación de 186 colaboradores de VEOLIA, equivalente al 77% de la población total (240); es decir la muestra equivale a 186 Colaboradores.

Hipótesis

Con un plan de mejora del Modelo EFR habrá mejor calidad de vida en los colaboradores de VEOLIA, enfocado en satisfacer necesidades de bienestar para estimular y aumentar la productividad, promoviendo así un buen ambiente laboral en la organización.

Fases y Actividades

Fase 1: En esta fase se recopiló información sobre el Modelo EFR y como ha sido su impacto dentro de la organización, además de evidenciar las medidas que ofrece a sus colaboradores.

Actividades

- Identificación de las características generales del Modelo EFR su operatividad y logros
- Levantamiento de información del Modelo EFR utilizado en VEOLIA
- Comprobación de las medidas brindadas por VEOLIA a sus colaboradores.
- Realización de carta de presentación de todas las medidas usadas al año por cada colaborador, para que conozcan los beneficios que tuvieron en el periodo inmediatamente anterior.

Fase 2: Recolección: Con base en la información recopilada por parte de los colaboradores, se realizó un diagnóstico del Modelo EFR.

Actividades

- Aplicación de una encuesta a los colaboradores de VEOLIA enfocada en el uso de las medidas de la EFR y la satisfacción del Modelo, mediante un cuestionario realizado con la herramienta Formulario de Google.
- Presentación de informe de datos obtenidos y analizados al área de Recursos Humanos de VEOLIA.

Fase 3: Realización de estrategias de mejora para el Modelo EFR**Actividades**

- Desarrollar el programa de acompañamiento y análisis “Mas Cerca de Ti” a una de las aras de Operaciones
- Realizar un acompañamiento de campo por parte de Recursos Humanos en la jornada laboral a una de las aras de Operaciones
- Gestionar la actualización de las medidas brindadas en la Herramienta EFR
- Realizar la propuesta para la renovación de la presentación de medidas EFR basados en la Misión, Visión y Propósito empresarial.
- Realización de diseño de estrategias de mejora del Modelo EFR y socializarlo en la empresa, mediante el ciclo PHVA.

Características del Modelo EFR (Empresa Familiarmente Responsable)

En este apartado se presenta la descripción del Modelo EFR (Empresa Familiarmente Responsable), su finalidad, antecedentes, componentes y trayectoria, así como el grupo de medidas brindadas por VEOLIA a sus colaboradores. Lo anterior con el fin de interpretar y analizar la información recopilada en el proceso de documentación para la elaboración del informe de pasantía presentado y socializado en el área de Recursos Humanos de la entidad. También se indica el uso actual de la herramienta EFR y la manera como se informa a los colaboradores de la empresa sobre las medidas que se brindaron el año inmediatamente anterior.

Empresa Familiarmente Responsable (EFR)

La EFR es un Modelo de Gestión de la conciliación y la igualdad dentro de las organizaciones. Martínez (2006) precisa que es “un movimiento internacional que, formando parte de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se ocupa de avanzar y dar respuestas en materia de responsabilidad y respeto a la conciliación de la vida familiar y laboral, al apoyo en la igualdad de oportunidades y a la inclusión de los más desfavorecidos”. Con lo anterior se evidencia como a través de este Modelo se fomenta la interacción de una de las partes más importantes de la empresa como es el colaborador; considerando y teniendo en cuenta a su familia y velando por el bienestar del mismo, brindándole la oportunidad de conciliar la vida laboral con el fin que esté activo y agradado dentro de la organización.

El Modelo de EFR nació en España con la ley 39/1999. Navarra (2016) lo define como: "Una empresa que se esfuerza para que sus empleados puedan realmente mantener un equilibrio sano entre su trabajo y su familia", además promueve y permite que sus empleados puedan conciliar de manera satisfactoria y equilibrada dicha relación.

“El Modelo EFR, es certificado y promovido por la Fundación “Más Familia”, y avalado por el Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social, reconoce a aquellas organizaciones que se implican en la generación de una nueva cultura del trabajo, implantando un modelo de gestión, que permita un equilibrio entre lo laboral y lo personal, basado en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuos”. (Asociación Española de Normalización, 2020)

La Fundación Más familia es promotora de crear y buscar alternativas que fomenten la mejora en la calidad de vida de los colaboradores y al apoyo de las familias, brindando oportunidades que aporten a las relaciones interpersonales, a la estabilidad económica, al apoyo educativo y al desempeño laboral de los colaboradores dentro de las organizaciones.

Características que distinguen el Modelo EFR.

El Modelo se distingue por “Trabajar por resultados y no por horas de presencia en la oficina, es un principio en el cual se basan las empresas familiarmente responsables, ya que en algunas compañías es “bien visto” que un empleado permanezca en la oficina hasta altas horas de la noche, lo que, por supuesto no es sinónimo de productividad” (Chinchilla, 2007). Se puede considerar que un colaborador puede desempeñar sus labores de la manera más correcta, eficiente, eficaz y en el menor tiempo posible si está satisfecho dentro de su organización, debido a que se siente motivado de realizar un buen trabajo, sabiendo que la empresa vela y apoya la relación que tiene con su familia y con su vida social, creando un sentido de pertenencia, tanto de la familia como él mismo hacía a la empresa.

Objetivo principal.

El Modelo EFR se enfoca en “lograr a través de políticas, programas y prácticas, que el colaborador encuentre la conciliación y se sienta en equilibrio para manejar aspectos familiares y laborales, sin que uno u otro aspecto afecte su calidad de vida y su desarrollo personal, esto se

puede ver reflejado en flexibilidad en el horario laboral, concesión de permisos por temas familiares, apoyo psicológico para colaboradores y familiares” (Ciceri, Garcés, & Martínez, 2015)

Modelos de certificación EFR Empresa.

“El Modelo EFR de certificación en la empresa es una herramienta de gestión única en el mundo que aporta una metodología sencilla y eficaz para posibilitar los procesos de conciliación en las empresas grandes, medianas y pymes. Se trata de un modelo de gestión, basado en la mejora continua, que responde a una nueva cultura de trabajo en el ámbito de la responsabilidad social empresarial, sin duda, son muchos los beneficios asociados al diseño, implantación y certificación en una organización” (Fundación Más Familia, 2020). Los beneficios más comunes son:

- **Mejora de la reputación y marca:** “Asociado a la Reputación Corporativa, fortalece y trasmite la imagen de compromiso con sus empleados y la sociedad, así como de buen empleador, asociado todo ello a los conceptos de flexibilidad e innovación” (Fundación Más Familia, 2020).
- **Atracción y retención de talento:** “Reforzando el compromiso para con sus empleados y mejorando su potencial de atracción como empleador excelente” (Fundación Más Familia, 2020)
- **Atracción inversión socialmente responsable.** “Trasmite los valores que engloba la marca y facilita la labor de analistas, gestores y entidades de rating en relación a: Fondos de Inversión Socialmente Responsables, Planes de pensiones, y Mercado de valores” (Fundación Más Familia, 2020)

Beneficios de la conciliación.

Las personas anhelan una vida equilibrada, compartir tiempo con su familia y, a la vez, cumplir con sus objetivos, avanzar con el desarrollo personal y profesional; el Modelo EFR recalca aspectos como “la conciliación, la diversidad, la corresponsabilidad y la flexibilidad, se trata de empresas que miden y ponen foco en la competitividad, la persona, la excelencia, la reputación y la responsabilidad social empresarial” (Ciceri, Garcés, & Martínez, 2015).

Lo anterior, encamina a las empresas que quieren ir más allá, avanzando profesionalmente y apoyando a su capital humano: “donde es un hecho que el certificado EFR fomenta la eficiencia y la competitividad de las compañías que lo integran en sus filas, promoviendo y facilitando el consumo y la inversión responsable” (Fundación Más Familia, 2020).

Elementos que componen una EFR.

La Fundación “Mas Familia” (2013) “establece que cada organización deberá estructurar sus políticas y medidas dentro de los siguientes grupos: 1) Liderazgo y estilo de dirección, 2) Calidad en el empleo, 3) Flexibilidad temporal y espacial, 4) Apoyo a la familia de los empleados/as, 5) Desarrollo profesional y 6) Igualdad de oportunidades”.

El desarrollo de los elementos del Modelo EFR en una organización, aportara a mejorar la calidad de vida del factor humano, aumentando la satisfacción de los colaboradores, fomentando la comunicación e interacción entre ellos y encaminara a ser una organización más exitosa.

Medición

Para conocer el estado actual de cualquier organización, en todo Modelo de Gestión se debe tener en cuenta dos factores importantes, Medir y Analizar permitirá identificar cual ha sido el impacto, las respuestas y los cambios de cada una de las acciones que se han implementado; basados en la obtención de resultados medibles y observables.

Características de los Indicadores

Las características principales de los indicadores permiten conocer como está avanzando la empresa en relación a los modelos, procesos y nuevos cambios implementados, permitiendo observar, medir y realizar un análisis en relación a la puntuación de los requerimientos establecidos desde un comienzo y determinado si se está cumpliendo con lo proyectado o no. La Fundación “Mas Familia” (2020) plantea unos indicadores enfocados en:

- “Orientar la gestión y en particular, la mejora continua. Permiten tomar las mejores decisiones para alinear y encauzar la estrategia” (Fundación Más Familia, 2020)
- “Sustentan el reporte o la memoria externa como base de comunicación externa objetiva y confiable, permitiendo realizar procesos de auditoría y verificación” (Fundación Más Familia, 2020).
- “Objetivar las inversiones para priorizar las mismas, haciéndolas más competitivas” (Fundación Más Familia, 2020).
- “Enfoque a resultados: una parte importante de los indicadores se orientan a evidenciar resultados. Por ejemplo, resultados sobre la conciliación, las personas y sus familias, la entidad y también, la sociedad” (Fundación Más Familia, 2020).
- “Progresividad: a mayor madurez y nivel de gestión que se realiza, se propone un mayor número de indicadores” (Fundación Más Familia, 2020).

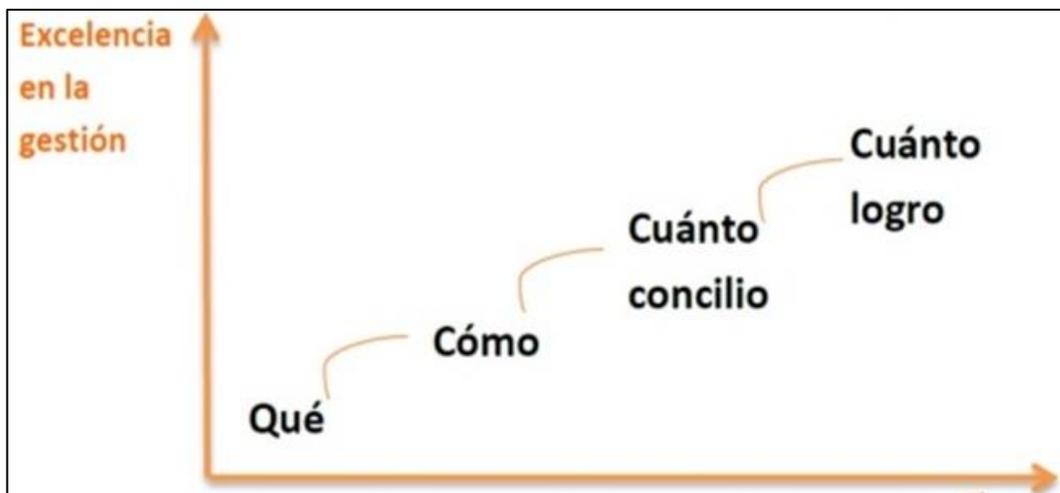
- “Coherencia: existen indicadores propuestos para medir el qué, el cómo y el cuánto para evidenciar avances en las distintas partes del modelo” (Fundación Más Familia, 2020).

Estructura de los indicadores

Los indicadores del Modelo EFR se clasifican en cuatro grandes grupos, respondiendo a la siguiente estructura: (Fundación Más Familia, 2020)

- 1) Qué: contenidos, áreas de actuación, impulsores.
- 2) Cómo: métodos, herramientas, esfuerzos organizativos.
- 3) Cuántos: cuánto concilio (cuantificación del nivel de gestión de la conciliación alcanzado).
- 4) Cuánto logro: (resultados alcanzados sobre el negocio o actividad, las personas y la sociedad).

Figura 3. Estructura de los Indicadores EFR por parte de la Fundación más Familia.



Fuente: Fundación Más Familia (2020)

Indicadores EFR

La Fundación “Mas Familia” (2020) expresa que el Modelo EFR permita que la empresa pueda contar hasta con 50 indicadores diferentes, desde la oferta en conciliación o la flexibilidad temporal, pasando por la igualdad en el acceso al empleo, la sensibilización de la Dirección hasta la atracción de talento o el clima laboral; dentro de los principales están:

- “Oferta de conciliación: para medir la oferta de medidas de conciliación que la entidad ofrece a sus colaboradores con la intención de fomentar el número y la calidad de las mismas” (Fundación Más Familia, 2020).
- “Flexibilidad espacial: determinar el número de personas acogidas a medidas de flexibilidad espacial para desligar total o parcialmente el desempeño profesional de un espacio físico laboral concreto” (Fundación Más Familia, 2020).
- “Igualdad en acceso al empleo: medir el equilibrio de género en las incorporaciones de personas que se realizan dentro de la entidad con el propósito de evaluar y corregir el equilibrio de género en las incorporaciones que acabamos de mencionar” (Fundación Más Familia, 2020).
- “Formación: identificar y cuantificar el conjunto de acciones que una organización pone en marcha para la sensibilización, capacitación y desarrollo de la conciliación a través de la formación” (Fundación Más Familia, 2020).
- “Sensibilización de la dirección: conocer y evaluar el trabajo de la compañía en el apoyo a la extensión de la cultura y de los valores EFR en la dirección, a través de acciones específicas” (Fundación Más Familia, 2020).
- “Clima laboral: medir la percepción de la satisfacción de los colaboradores con la propia entidad” (Fundación Más Familia, 2020).

- “Rotación no deseada: determinar el grado de bajas no deseadas que se producen en la compañía con el fin de relacionar la gestión de la conciliación con la disminución de la rotación no deseada, de forma que pueda utilizarse como herramienta para atenuarla” (Fundación Más Familia, 2020).
- “Estilos de dirección: mide la introducción de valores y competencias relacionados con la conciliación, en el diseño de Códigos de Conducta Directiva y Estilos de Dirección para influir en estos con el fin de lograr una evolución positiva” (Fundación Más Familia, 2020).
- “La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) concreta el peso y la relevancia de la conciliación en la estrategia de RSE con el objetivo de fomentar y apoyar la inclusión de la conciliación como una de las áreas o dimensiones de la RSE de la entidad” (Fundación Más Familia, 2020).
- “Productividad: evalúa la evolución de los resultados económicos de la compañía para contribuir a afianzar y desarrollar el criterio que la conciliación puede aportar a la productividad” (Fundación Más Familia, 2020).

Empresa Familiarmente Responsable en Colombia

Colombia cuenta ya con 67 entidades certificadas, siendo todo un ejemplo en materia de conciliación. “Las empresas que apuestan fuertemente por la gestión EFR buscan mejorar su reputación, sus resultados, alcanzar los objetivos marcados, conseguir un mayor compromiso, así como captar y enamorar al mejor talento” (Fundación Más Familia, 2019).

El 14 de mayo de 2019 certificaron a 17 nuevas entidades en Colombia, en dicho evento, el director Roberto Martínez (2019), afirmó que “deben gestionar la conciliación para conseguir un cambio de cultura en todas las organizaciones que permita crear empresas más competitivas, personas más felices y sociedades más justas” (Colegio San Jose de las Vegas, 2019).

Algunas de las principales empresas certificadas en el Modelo EFR en Colombia son:
Grupo Nutresa, Finagro y Compensar.

Grupo Nutresa

Grupo Nutresa S. A. “es la empresa líder en alimentos procesados en Colombia y uno de los jugadores más relevantes del sector en América Latina. Fundada en 1920, cuenta en la actualidad con cerca de 46.000 colaboradores y opera a través de ocho unidades de negocio: Cárnicos, Galletas, Chocolates, Tresmontes Lucchetti -TMLUC-, Cafés, Alimentos al Consumidor, Helados y Pastas” (Grupo Nutresa, 2021).

Dos compañías dentro del Grupo Nutresa recibieron la certificación de Empresas Familiarmente Responsables (EFR); “se trata de Servicios Nutresa y la Compañía Nacional de Chocolates, las cuales comenzaron en 2013” (Delgado, 2013)

Para Nutresa el negocio de “Chocolates, Pastas, Galletas, Servicios Nutresa y Operar en Colombia alcanza la certificación en la categoría Excelencia Gracias a la implementación de buenas prácticas que promueven el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral en los colaboradores, sus familias y grupos relacionados, la Compañía es la primera empresa industrial en el mundo en lograr el reconocimiento de Empresa Familiarmente Responsable (EFR), entregado por la Fundación Más familia de España” (Grupo Nutresa, 2019)

Finagro

Finagro es el “Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, que otorga recursos a través de los intermediarios financieros (bancos, cooperativas e intermediarios microfinancieras) para que estos a su vez otorguen créditos a los empresarios del campo en apoyo al desarrollo de su proyecto productivo” (Finagro, 2021)

Finagro en 2019 se certificó como una Empresa Familiarmente Responsable (EFR), donde se consolida como una entidad orientada a conciliar la vida laboral con la personal y familiar. Este modelo le permite a Finagro agrupar todo el portafolio de beneficios para los colaboradores; en el 2020 llegó a las casas con iniciativas que involucraban el núcleo familiar, como el día de la familia, vacaciones recreativas para hijos de cinco a doce años, bingo de amor y amistad, novenas navideñas, evento de fin de año, entre otros (Finagro, 2020)

Compensar

Esta caja de compensación familiar, “facilita a sus afiliados, a través de los Planes de Bienestar, un amplio portafolio de servicios que le permite, mediante su utilización empresarial e individual, generar condiciones que favorecen el desarrollo personal y laboral de sus trabajadores y grupo familiar. Buscando garantizar el bienestar integral de sus colaboradores, La Fundación Más Familia certificó a Compensar como una Empresa Familiarmente Responsable en 2010, confirmando que dentro de su cultura empresarial promueve la conciliación de la vida familiar y laboral para seguir aportando a una sociedad más sana, productiva y feliz” (Compensar, 2021)

Empresa Familiarmente Responsable en Tunja

Proactiva Medio Ambiente S.A. en 1997 actualmente VEOLIA, inicio actividades como una compañía especializada en gestión de servicios de acueducto y alcantarillado en Tunja. Actualmente VEOLIA está certificada en la norma EFR, realizando los altos estándares de desarrollo y compromisos empresariales tanto como con los colaboradores como sus familias. VEOLIA en Tunja cuenta con 240 colaboradores, 198 de personal fijo, 27 de personal temporal y 15 entre pasantes Universitarios y aprendices Sena, se les ofrece una serie de beneficios, conocidos como medidas EFR donde se otorgan en total 66 medidas, que, dependiendo de los criterios o condiciones, los empleados pueden llegar a accederlas. Algunas de estas medidas se

otorgan desde el 2008, 2009 y 2010 y solo hasta el 31 de octubre de 2013 eran conocidas como un beneficio, fue después que se establecen en el modelo EFR, fecha en la que se obtuvo el certificado EFR de Conciliación.

Medidas EFR

Cembranos (2013) define el catálogo de Medidas EFR como el “documento que acopia todas las alternativas que ofrece la organización EFR a sus empleados, a fin de mejorar el equilibrio entre su vida personal y profesional. Es un documento básico del Modelo EFR en cualquier organización, que permite establecer, documentar y dar a conocer las medidas EFR”.

Las medidas del catálogo EFR se dividen en seis grupos así:

1) Liderazgo y estilos de dirección. Perspectiva de género. Incluye las medidas EFR relativas a la cultura de la empresa, como pueden ser aquellas relacionadas con estilos de dirección (gestión por competencias, evaluación del desempeño, y demás) relativas a formación en habilidades directivas, protocolos de prevención del acoso y demás.

2) Calidad en el empleo. Relativas a estabilidad (contratación indefinida), salud y bienestar (actividades deportivas, tratamientos antitabaco beneficios sociales (seguros de vida, de salud, cultura y ocio, expatriación y repatriación, planes de compensación flexibles).

3) Flexibilidad temporal y espacial. Incluidas todas las relacionadas con flexibilidad de horarios, teletrabajo, permisos retribuidos, excedencias, reducciones de jornada.

4) Apoyo a la familia de los empleados. Tanto las medidas relativas a maternidad y paternidad como otras más específicas (cuidado de mayores y otros dependientes).

5) Desarrollo profesional, que incluye todo lo relacionado con formación (en competencias, habilidades directivas.) como las relativas a promoción interna (planes de carrera, planes de desarrollo)

6) Igualdad de oportunidades, orientadas a la igualdad de género (brecha salarial, techo de cristal, discapacidad, seniors, raza o nacionalidad)

Herramienta del Modelo EFR usada por VEOLIA.

Para VEOLIA, en especial para el área de Recursos Humanos, es de carácter prioritario evidenciar y mantener las medidas que otorgan, los cambios que se realizan y las nuevas medidas brindadas, todo bajo un correcto control y de fácil accesibilidad. VEOLIA actualmente está trabajando con la Herramienta EFR desde el 2019, la cual es un factor y un aliado muy importante en busca de información, que le permite visualizar todas las medidas brindadas, los datos primordiales de los colaboradores y de sus familias, el costo de cada medida, el nivel de utilización y las medidas obtenidas por cada colaborador. En la (Tabla 5) se evidencia las medidas de la herramienta EFR brindadas por VEOLIA.

Tabla 5. Grupo de medidas EFR brindadas por VEOLIA.

Grupo de medidas	Medidas Brindadas
Calidad en el empleo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los sábados no se contabilizan en el período vacacional, ni en licencias de luto y paternidad 2. Semana de la seguridad y la salud en el trabajo 3. Atención psicológica primaria 4. Terapia muscular antiestrés 5. Apoyo para eventos deportivos 6. Gimnasio 7. Máquina de snacks 8. Máquina expendedora de agua para café y aromáticas 9. Chaqueta institucional 10. Mejoramiento de los ambientes de trabajo 11. Comedor de la empresa 12. Seguro de vida 13. Seguro funerario 14. Ruta de transporte 15. Día del trabajo 16. Preferencia de parqueadero personas con discapacidad o movilidad reducida 17. Outplacement 18. Parqueadero de la empresa 19. Pago integral del salario en situación de incapacidad 20. Funcionario (a), Proactivo del Año 21. Bono vacacional 22. Bono de fin de año 23. Bono de cumpleaños 24. Titán Veolia 25. Coopactiva 26. Convenios con entidades bancarias 27. Renovación de licencias para conducir vehículos de la empresa 28. Auxilio para gafas 29. Bono de antigüedad 30. Vacaciones extralegales 31. Auxilio para medicina prepagada
Flexibilidad Temporal y Espacial	<ol style="list-style-type: none"> 32. Flexibilidad horaria 33. Valera para permisos de medio día 34. Chequera del tiempo 35. Horario especial por festividades decembrinas 36. Horario especial los días 24 y 31 de diciembre. 37. Flexibilidad horaria para educación 38. Acuerdo de vacaciones en conciliación del colaborador con la empresa 39. Medio día libre por cumpleaños para empleados administrativos 40. Un día libre por cumpleaños para empleados operativos
Apoyo a la Familia	<ol style="list-style-type: none"> 41. Día EFR 42. Integración de fin de año 43. Mi casa tu casa 44. Licencia por matrimonio 45. Obsequio de navidad de hijos de colaboradores 46. Bono escolar por hijos hasta 17 años 47. Vacaciones Recreativas 48. Escuelas de Formación Deportiva para los hijos de los colaboradores. 49. Beca para los hijos de los colaboradores en formación musical 50. Bono por nacimiento de hijo 51. Préstamo por calamidad doméstica 52. Auxilio por calamidad doméstica

Continuación Tabla 5.

Grupo de medidas	Medidas Brindadas
Desarrollo Personal y Profesional	53. Fundación gente social activa y voluntariado corporativo 54. Plan carrera 55. Plan de formación 56. Hogares con fundamento 57. Formación en otras áreas (grupo de danzas leña verde) 58. Formación en idiomas 59. Promoción interna 60. Movilidad interna para colaboradores entre unidades nacionales 61. Comparsa
Igualdad de Oportunidades	62. Contratación de jóvenes y estudiantes 63. Sistema de equidad e igualdad de género.
Liderazgo y Estilos de Dirección	64. Formación en habilidades directivas y competencias profesionales 65. Incentivo por cumplimiento de metas para el nivel directivo 66. Exámenes médicos ejecutivos

Nota. Información suministrada por VEOLIA (2020) con ayuda de la herramienta EFR.

Carta de presentación de las medidas EFR Brindadas en 2020

La “carta de presentación” con las medidas que se brindaron durante el año 2020, es la manera como se informa a los colaboradores de la empresa sobre las medidas brindadas por VEOLIA en el año inmediatamente anterior; esta actividad se realizó a través de mensaje enviado al correo electrónico de cada trabajador.

A continuación, se presenta el mensaje enviado a uno de los colaboradores (escogido aleatoriamente) con el fin de evidenciar esquemáticamente como se hizo la presentación de las medidas EFR a todos los colaboradores de la empresa.

Figura 4. Presentación de mensaje sobre beneficios recibidos con las medidas EFR.



Fuente: Autor, 2021

Figura 5. Resumen individual de las medidas empleadas en 2020

Resumen Individual de las Medidas Empleadas por el Colaborador				
	Grupo de Medidas EFR	Medidas que puede usar	Medidas empleadas	Costo por grupo de medidas
	Calidad en el empleo	21	8	\$1934.201
	Flexibilidad Temporal y Espacial	3	4	\$125.421
	Apoyo a la Familia	9	6	\$574.016
	Desarrollo Persona y Profesional	4	1	\$2.822.034
	Igualdad de Oportunidades	1	1	\$83.682
	Liderazgo y Estilos de Dirección	0	0	\$0
	TOTAL	38	20	\$5.539.354

Fuente: Autor, 2021

Según los hallazgos encontrados, se puede observar que solo se utilizan veinte (20) de un total de 38 medidas EFR brindadas por la empresa; donde las medidas sobre calidad en el empleo, son las menos utilizadas (8 de 21 posibles). (Estos datos son de un solo colaborador, el cual fue escogido aleatoriamente)

Figura 6. Resumen por grupo de medidas EFR brindadas en 2020

Grupo de Medidas EFR	Medidas Utilizadas	
Calidad en el empleo	Semana de la seguridad y la salud en el trabajo Gimnasio Atención psicológica primaria Maquina expendedora de agua para café y aromáticas Seguro funerario Día del trabajo Bono de fin de año Coopactiva	TUS BENEFICIOS
Flexibilidad Temporal y Espacial	Flexibilidad horaria Chequera del tiempo Flexibilidad horaria para educación Media jornada libre de cumpleaños	
Apoyo a la Familia	Día de la familia Integración de fin de año Obsequio de navidad de hijos de colaboradores Bono escolar para cada hijo de los colaboradores que cursen párvulos hasta el grado once. Vacaciones Recreativas Beca para los hijos de los colaboradores en formación musical	
Grupo de Medidas EFR	Medidas Utilizadas	
Desarrollo Personal y Profesional	Fundación gente social activa y voluntariado corporativo Plan carrera Plan de formación Comparsa	TUS BENEFICIOS
Igualdad de Oportunidades	Sistema de equidad e igualdad de género.	
Liderazgo y Estilos de Dirección	Coaching en liderazgo. Formación en habilidades directivas y competencias profesionales Evaluación de desempeño Exámenes médicos ejecutivos	

Fuente: Autor, 2021

Figura 7. Mensaje de gratitud a los colaboradores de VEOLIA.



Fuente: Elaboración Propia con Información obtenida de Herramienta EFR de VEOLIA (2021)

Diagnóstico del comportamiento de los colaboradores frente a las medidas del Modelo EFR en VEOLIA

Para este apartado se realizó el diagnóstico del Modelo EFR utilizado por VEOLIA a través de la información recolectada en la encuesta diseñada para conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre las medidas del Modelo EFR brindadas por la empresa. Para tal efecto, se tabuló y analizó la información recopilada en la encuesta de satisfacción y luego se elaboró el informe con la herramienta de presentaciones Google, el cual fue remitido al área de Recursos Humanos de VEOLIA.

Encuesta de Satisfacción

Se diseñó una encuesta en compañía del Comité EFR, con la herramienta Formularios de Google (Ver Anexo 1) con una serie de preguntas, tanto abiertas como cerradas basadas en las medidas EFR brindadas, para conocer si las conocen, cuáles reconocen principalmente, quienes son los actores que las promueven, si los encargados realizan una correcta gestión, son los líderes voceros para optar por ellas, cómo es la relación con sus familias, qué recomendaciones harían, entre otras; esta encuesta fue enviada por medio de un correo electrónico a todos los colaboradores de VEOLIA. Se esperaba la participación voluntaria de más del 70 % de la empresa y se obtuvo la participación del 77% del total de ellos.

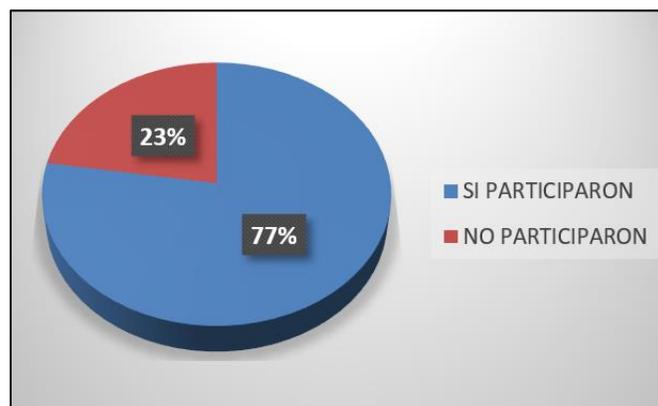
Informe de resultados de la Encuesta de Satisfacción

Luego de tabular y analizar las respuestas obtenidas por la encuesta de Satisfacción, se realizó un informe con la herramienta de presentaciones de Google (Ver Anexo 2), este fue remitido al área de Recursos Humanos de VEOLIA con el fin de socialízalo y analizarlo.

A continuación, se presentan las preguntas contempladas en la encuesta con sus respectivas respuestas como base para la interpretación de los resultados obtenidos.

Población encuestada

Figura 8 Participación en la encuesta

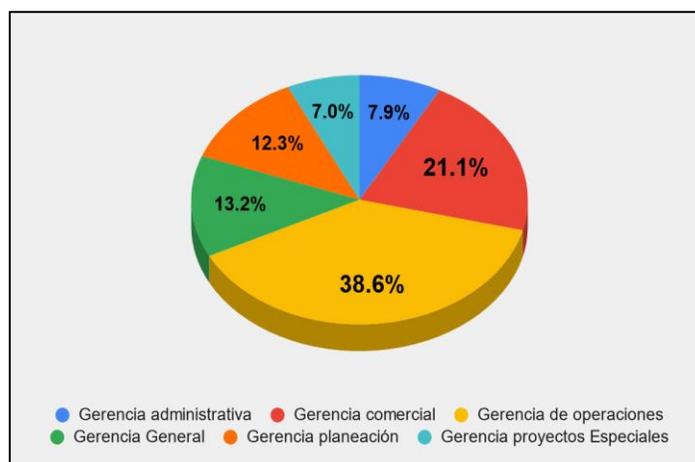


Fuente: Autor, 2021.

Según las respuestas voluntarias en la Encuesta de Satisfacción, del total de 240 colaboradores de VEOLIA, se obtuvo la participación de 186 colaboradores, lo que equivale al 77%. Por el contrario El 23%, es decir, 54 colaboradores no participaron de la encuesta.

Pregunta 1. Gerencia a la cual pertenece

Figura 9. Gerencia a la que pertenece

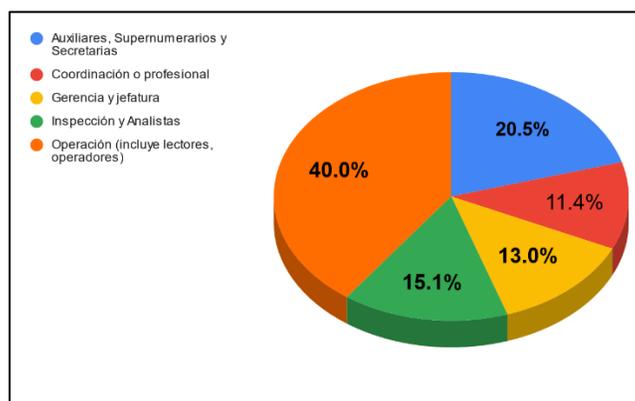


Fuente: Autor, 2021

Según las respuestas el mayor porcentaje de participación lo obtuvo la Gerencia de Operaciones con el (38.6%), seguido de la Gerencia Comercial (21.1%), debido a que son las Gerencias que cuentan con más personal.

Pregunta 2. De acuerdo con los siguientes grupos de cargos, seleccione el grupo al que pertenece su cargo.

Figura 10. Grupo al que pertenece

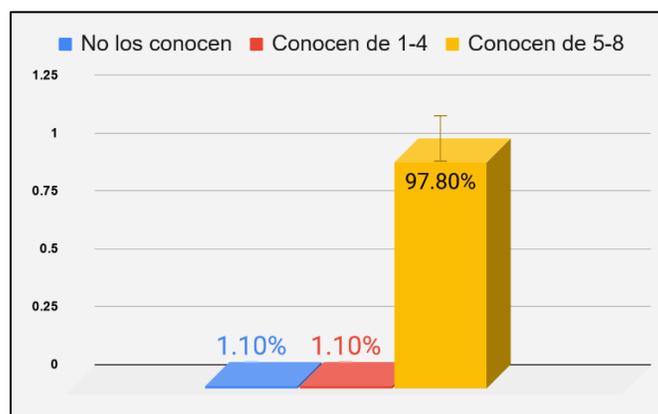


Fuente: Autor, 2021

El porcentaje más alto de los colaboradores que respondieron la Encuesta fueron los cargos de Operaciones con el 40% de participación, el cual incluye a lectores y operarios.

Pregunta 3. ¿Conoce a los integrantes del Comité de EFR?

Figura 11. Conocimiento de los integrantes del Comité EFR

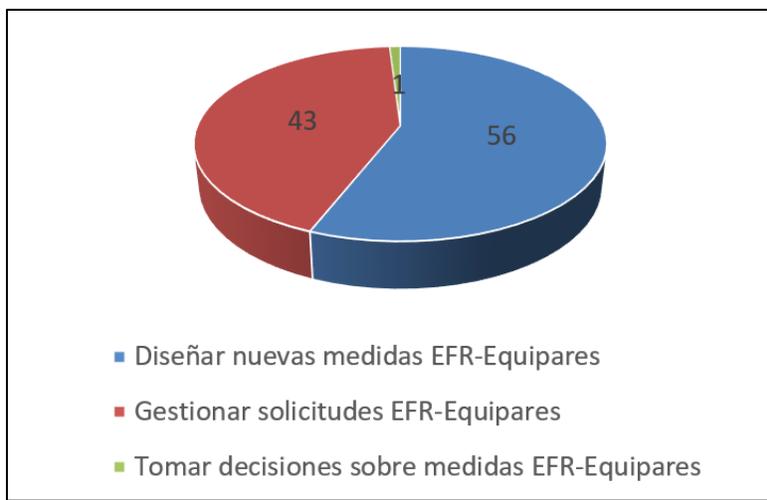


Fuente: Autor, 2021

El comité EFR está conformado por 8 integrantes; según las respuestas de los colaboradores, conocen en un 97.8% a la mayoría de todos los integrantes del comité EFR, conocen primordialmente de 5 a 8 integrantes.

Pregunta 4. ¿Cuál es el objetivo de comité EFR?

Figura 12. Conocimiento de los objetivos del Comité EFR

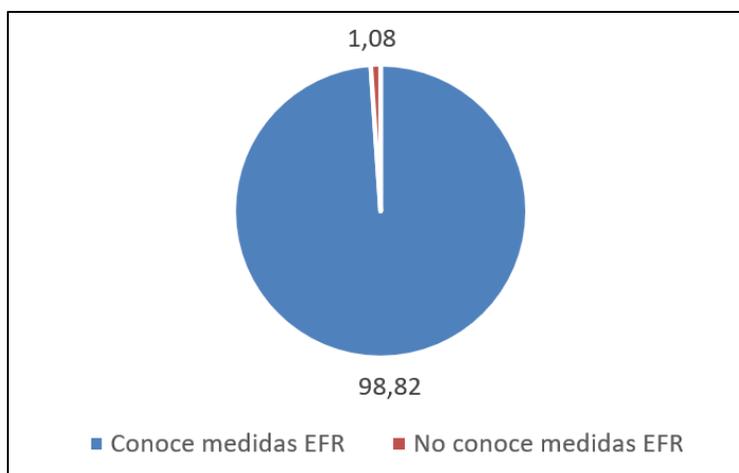


Fuente: Autor, 2021

Según las respuestas brindadas por los colaboradores, el 56% contestó que el objetivo principal del comité EFR es Diseñar nuevas medidas. El 43% responde que gestionar solicitudes.

Pregunta 5. ¿Conoce que existen medidas EFR?

Figura 13. Conocimiento de medidas EFR

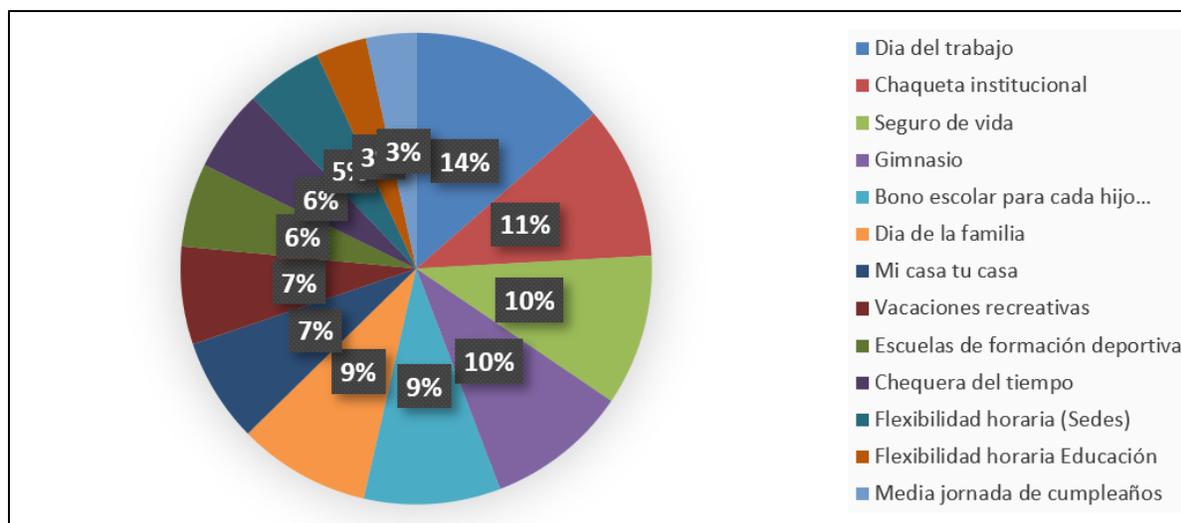


Fuente: Autor, 2021

Con base en las respuestas por parte de los colaboradores, el 98.82% afirma que existen medidas EFR.

Pregunta 6. Mencione las medidas de EFR que reconoce principalmente.

Figura 14. Conocimiento de Medidas EFR

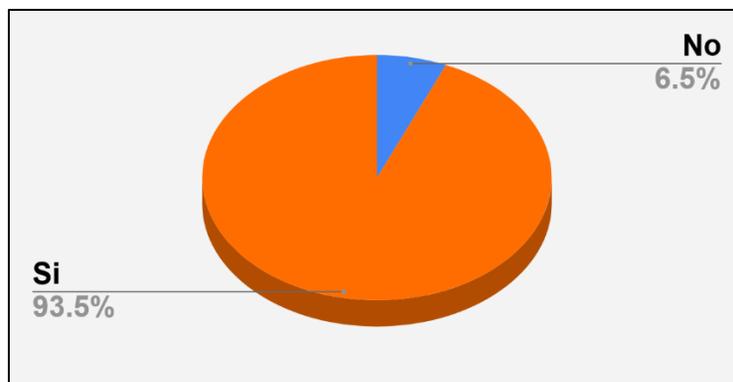


Fuente: Autor, 2021

Según las respuestas, del total de medidas brindadas por VEOLIA (66), los colaboradores identificaron primordialmente 13, en donde las que representan un mayor porcentaje son las medidas de Dia del trabajo con 14% y Chaqueta institucional con 11%.

Pregunta 7. ¿Han percibido que el proceso de selección promueve la Igualdad de oportunidades para hombres y mujeres?

Figura 15. Percepción proceso de selección de personal de acuerdo al género

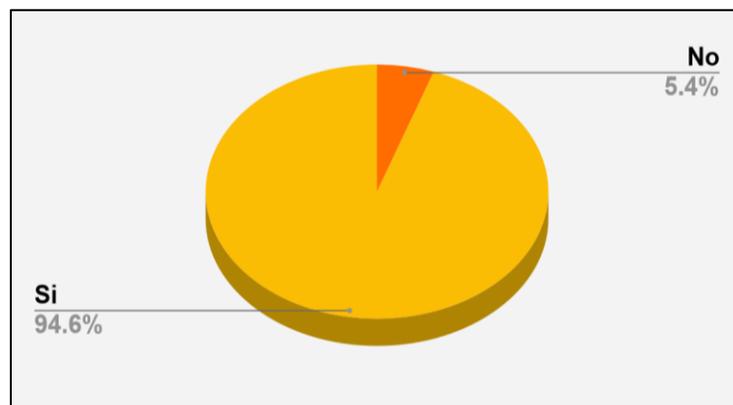


Fuente: Autor, 2021

El 93.5% de los colaboradores encuestados afirma que se promueve la igualdad de oportunidad para mujeres y hombres en los procesos de selección.

Pregunta 8. ¿El trabajo le da la oportunidad de conciliar la vida familiar con la laboral?

Figura 16. Oportunidad de conciliación con familia

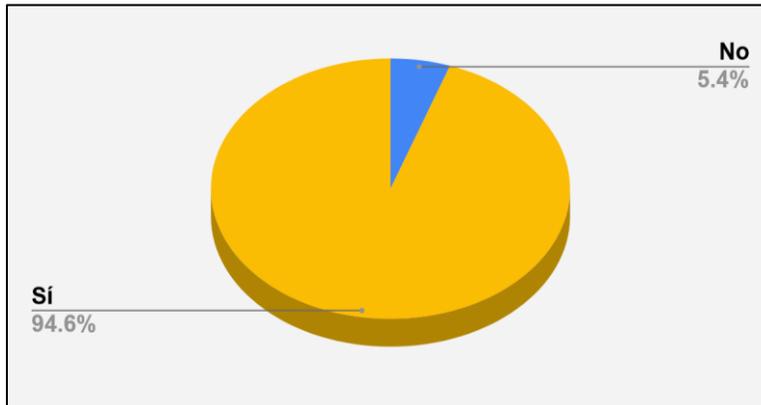


Fuente. Autor, 2021

Según las respuestas por parte de los colaboradores, estos afirman en un 94.6% que el trabajo que realizan les permite conciliar la vida laboral con la familia.

Pregunta 9. ¿Conoce el protocolo anti acoso laboral que la organización tiene?

Figura 17. Conocimiento del protocolo anti acoso laboral

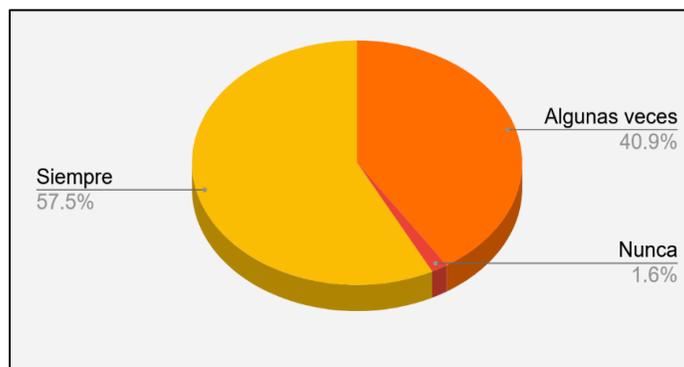


Fuente: Autor, 2021

El 94.6% de los colaboradores, afirman conocer el protocolo anti acoso laboral.

Pregunta 10. ¿Considera que el jefe inmediato es vocero de liderazgo, promueve y defiende la participación en las medidas y dimensiones EFR?

Figura 18. Percepción sobre jefe inmediato

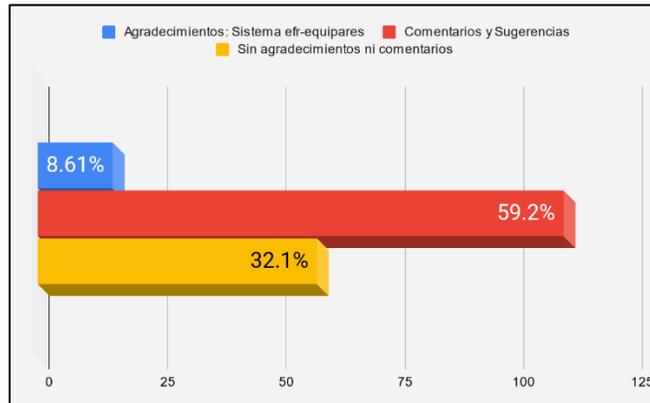


Fuente: Autor, 2021

Según las respuestas por parte de los colaboradores, el 42.5% consideran que los líderes no son voceros de liderazgo ni promotores para la participación de las medidas EFR

Pregunta 11. Espacio destinado a felicitaciones, agradecimientos, comentarios o sugerencias

Figura 19. Felicitaciones, agradecimientos, comentarios o sugerencias



Fuente: Autor, 2021

De acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta de satisfacción, el (59.2 %) de los colaboradores agregaron sugerencias y comentarios para mejorar el Modelo EFR El (32.1 %) no comentaron ni agradecieron y el (8.61 %) agradecieron por las medidas brindadas.

Análisis de Resultados

Según la información evidenciada por el Informe de Satisfacción del Modelo EFR, se identificaron los principales problemas, con mayores resultados obtenidos que afectan al Modelo EFR, los cuales son:

- Falta de liderazgo por parte de los jefes inmediatos, al ser voceros en la promoción y participación de las medidas EFR con el 42.5%
- Falta de comunicación de las medidas y divulgación del Modelo EFR con el 44.1 %

Además, se encontró un hallazgo importante en la Herramienta EFR, donde se evidencia que, de todas las medidas brindadas por VEOLIA, 66 en total, solo están contempladas actualmente 43 de ellas en la herramienta EFR.

Diseño de estrategias de mejora con base en la evaluación de la actitud de los colaboradores de VEOLIA frente a las medidas del Modelo EFR aplicando el Ciclo PHVA

Tanto para VEOLIA como para el Comité EFR, es importante mantener actualizado y estar trabajando de la mejor manera los métodos y modelos implementados; para el Modelo EFR buscando dar respuesta a algunas de las solicitudes y problemas de colaboradores contemplados en el análisis de los resultados en el Informe de la Encuesta de Satisfacción. Se propuso realizar estrategias de mejora para el Modelo EFR; aplicando el ciclo PHVA para la formulación de 4 estrategias de la siguiente manera:

1. Desarrollar el programa de acompañamiento y análisis “Mas Cerca de Ti”
2. Realizar un acompañamiento de campo por parte de Recursos Humanos en la jornada laboral al área de Acueducto; para evidenciar el día a día de ellos, entendiendo cada una de las peticiones realizadas para gestionar más soluciones.
3. Gestionar la actualización de las medidas brindadas en la Herramienta EFR
4. Realizar la propuesta para la renovación de la presentación de medidas EFR basados en la Misión, Visión y Propósito empresarial.

Para tal efecto se diseñaron 4 matrices de estrategias con base al ciclo PHVA para así poder establecer el planteamiento de las acciones a seguir para la consecución de dichas estrategias. Con este procedimiento se espera obtener una mejora continua del Modelo EFR, aportando al desempeño laboral de los colaboradores y por consiguiente hacer que la empresa VEOLIA logre ser más competitiva en el sector de servicios públicos en la ciudad de Tunja.

Primera Estrategia: Desarrollo del Programa “Más Cerca de Ti”

En la Tabla 6 se presenta el diseño del ciclo PHVA para la primera estrategia y luego su respectiva descripción.

Tabla 6. Ciclo PHVA para desarrollar la estrategia No.1

ESTRATEGIA No 1.					
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ALCANCE	CARGO RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO DURACION APROXIMADO
Desarrollar el programa de acompañamiento y análisis “Mas Cerca de Ti” Para el área de Acueducto	Conocer las principales causas y sugerencias que tengan los colaboradores; y que se puedan gestionar desde el Modelo EFR	Conocer los principales factores que aporten y afectan al desempeño laboral	Jefe de Recursos Humanos Y Pasante EFR	Sala de Auditorio, Refrigerios e impresiones	30 días
	FASES				
	CICLO PHVA	PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
		Plantear "Focus Group" como metodología para el programa de acompañamiento; el cual consiste en escuchar en grupos pequeños las sugerencias y necesidades los colaboradores.	Realizar el "Focus Group" en grupos pequeños para toda el área de Acueducto	Llevar un seguimiento para el programa de acompañamiento	Presentar las problemáticas presentadas por el área de Acueducto al Comité EFR, para gestionar soluciones desde el Modelo EFR

Fuente: Autor, 2021

Planear

Implementar el programa de acompañamiento y análisis “Mas Cerca de Ti”, realizando un “Focus Group” enfocado en acompañar e identificar los principales factores que aporten y afectan al desempeño laboral; buscando respuesta desde el Modelo EFR, pretendiendo conocer sus perspectivas frente a las medidas, cómo influyen sus jefes, su ambiente laboral, si la gestión

del Modelo es adecuada y además conocer las solicitudes y sugerencias para mejorarlo. El programa se realiza dividiendo las áreas de trabajo en grupos pequeños donde se escuchan, conversan y analizan las perspectivas que ellos tienen; pretendido gestionar soluciones las respuestas a los principales y más grandes problemas que presentan.

Hacer

El área en el que fue realizado el programa “Mas Cerca de Ti”, fue el área de Acueducto con 18 colaboradores, en donde no se incluyeron a sus jefes. Se realizaron una serie de preguntas mediante un “Focus Group” en cuanto a las dimensiones de Liderazgo y Medidas EFR, adicionalmente se trataron las dimensiones de Demanda de trabajo y Procedimientos, equipos y herramientas. Dentro de las principales preguntas realizadas fueron:

1. ¿Qué percepción tienen de los jefes inmediatos?
2. ¿Qué le gustaría que mejorara su jefe?
3. ¿Como el jefe inmediato realiza la retroalimentación del desempeño?
4. ¿Cuáles son las órdenes contradictorias que le dan sus jefes inmediatos?
5. ¿Cómo es la relación entre compañeros en el área?
6. ¿Qué propondría para mejorar las relaciones entre compañeros de trabajo?
7. ¿Considera que es fácil para usted solicitar un permiso, o una medida de EFR?
8. ¿Qué medida adicional le gustaría tener? o intercambiar con las medidas actuales.

Verificar

El seguimiento para el programa de acompañamiento “Mas Cerca de Ti”; se realizó verificando la participación completa de los 18 colaboradores del área de acueducto, el cual fue dividido en grupos de 3 personas en 6 sesiones diferentes durante los 30 días de realización del programa.

Actuar

El análisis de la información suministrada al área respectiva, se presenta en la (Tabla 7). EL Comité EFR identificando estos factores que afectan directamente al colaborador, pretende gestionar y brindar un apoyo con la actualización y mejoramiento del Modelo EFR, encaminados a dar respuesta a las mayores posibles soluciones velando así por la Satisfacción de los colaboradores y aportando a su desempeño laboral.; implantando acciones correctivas para cada una de las dimensiones donde se identificó un alto grado de problemática.

Tabla 7. Resultados del programa “Más Cerca de Ti” del Área de Acueducto.

DIMENSIÓN	PROBLEMÁTICA
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores de forma general perciben que se presenta presión laboral debido al alto grado de labores y consideran que solo (una cuadrilla) grupo de trabajo no es suficiente para cubrir todas las órdenes de la Ciudad ya que se conforma de 3 personas, además que no tienen en cuenta los factores externos que se pueden presentar (Tráfico, daño excesivo y demás). • No se está realizando una retroalimentación oportuna, describiendo que cuando cometen un error lo reprenden, pero no hay palabras de apoyo y acompañamiento del día a día. • Se presentan órdenes contradictorias y desautorización por parte de los jefes en los procedimientos, técnicas y procesos.
AMBIENTE LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> • Se presenta favorabilidad y jerarquización entre los compañeros de área en cuanto a que los trabajadores que llevan más tiempo en la empresa quieren dominar sobre el resto e identifican grupos dominantes. • Describen que el grupo o Área está fraccionado debido a que cada quien piensa en sí mismo y no como empresa ni como compañeros, buscan el bien propio, hay hipocresía, se presentan burlas, comentarios y mal manejo de la información (Divulgación).
PROCEDI- MIENTOS, EQUIPOS Y HERRAMIE- NTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores identifican que hay procedimientos para los cuales no están capacitados y que no perciben que están dentro del Manual de Actividades como: Prender y apagar Pozos, Inspección de Pozos en las noches, Lectura reactiva pasiva, Lavado de tanques. • En cuanto a la dotación se identificó que la chaqueta y pantalón no es apropiado para guardar el equipo suministrado por la empresa (Celular). • Se conoció que las personas que manejan y portan con equipos de la empresa (Camión, moto, celular) se sienten desconectadas al no tener beneficios por portar y velar por el cuidado de estos equipos. • Se identificó un riesgo sustancial en cuanto a comodidad laboral, esfuerzo físico, seguridad y equipo inapropiado; en donde describen que el camión suministrado para las labores no es el apropiado, ya que es un vehículo que no está diseñado para cargar escombros, difícil para cargar equipo y herramientas, no se realiza un mantenimiento ni aseo adecuado, y que además está en operación en todo momento (24/7) • Describen el alto esfuerzo físico en cuanto a cargar y descargar escombros, material, equipos y herramientas.

Continuación Tabla 7

MEDIDAS EFR	<ul style="list-style-type: none"> • Describe que el tema de los permisos y de acceder a los horarios de las festividades o días especiales es muy complicado ya que no hay personal que apoye ese puesto. • Sienten que no hay una correcta comunicación de las medidas EFR a las cuales pueden acceder. • Describen que para acceder al plan carrera solo puede acceder una persona por área debido a que no hay quien los reemplace. • No están accediendo al apoyo psicológico por falta de tiempo. • Sienten que necesitan una medida de acompañamiento en cuanto al descanso y relajamiento dentro de la jornada laboral.
--------------------	--

Nota. Elaboración propia (2021) Información suministrada a los actores principales del desarrollo del programa “Más cerca de Ti”

Segunda Estrategia: Realizar un acompañamiento de campo por parte de Recursos

Humanos en la jornada laboral a una de las áreas de Operaciones

El diseño del ciclo PHVA correspondiente a la segunda estrategia se aprecia en la tabla 8.

Tabla 8. Ciclo PHVA para desarrollar la estrategia No.2

ESTRATEGIA No 2.					
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ALCANCE	CARGO RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO DURACION APROXIMADO
Realizar un acompañamiento de campo por parte de Recursos Humanos en la jornada laboral al área de Acueducto	Evidenciar las principales causas y sugerencias por parte de los colaboradores que se identifiquen en el acompañamiento de campo.	Acompañar e identificar los principales factores que aporten y afectan al desempeño laboral	Jefe de Recursos Humanos Y Pasante EFR	EPP'S, Ruta de transporte, Refrigerios e impresiones	45 días
			FASES		
		PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
	CICLO PHVA	Plantear turnos de acompañamientos de campo; para identificar las sugerencias y necesidades los colaboradores	Realizar el acompañamiento en turnos diurno y nocturnos con varios grupos o cuadrillas del área.	Realizar seguimiento del acompañamiento	Presentar resultados al comité EFR, para prevenir la recurrencia de los problemas presentados por el área de Acueducto, desde el Modelo EFR, Y así proponer indicadores de seguimiento y control, con medición de cada mes.

Fuente: Autor, 2021

Planear

Realizar un acompañamiento por parte de Recursos Humanos en la jornada laboral de campo del área de Acueducto, para evidenciar el día a día de ellos, entendiendo cada una de las peticiones realizadas para gestionar soluciones desde el Modelo EFR.

Hacer

Se escuchó y acompañó a los colaboradores en 2 medios turnos nocturnos y 2 medios turnos diurno: de 7 pm a 11 pm, de 11 pm a 6 am, de 7 am a 11 am y de 11 am a 7 pm; para identificar y diligenciar las sugerencias propuestas por ellos.

A continuación, se describe el acompañamiento de un turno nocturno (el cual fue tomado aleatoriamente para su descripción).

Acompañamiento Área Acueducto en medio turno de 7 pm a 11 pm.

Descripción del turno. Se iniciaron actividades en el Tanque Circular realizando la encuesta de salud, luego la cuadrilla por 2 personas recibió 15 órdenes para la jornada completa (Ver Imagen 1), se provisionan de los elementos necesarios; salen a iniciar labores en el vehículo tipo camioneta ya que el camión tipo furgón no estaba disponible, le hacen su respectiva revisión de que todo esté en orden (Ver Imagen 2); y se dirigen a realizar las 3 primeras órdenes, que fueron verificar niveles de agua en los tanques Redondo, Cuadrado y de San Rafael (Ver Imagen 3, 4 y 5) observando que todo estaba bien (esas órdenes por su trayectoria pueden tardar normalmente entre 30 y 50 minutos). Luego la cuadrilla vuelve a Tanque Circular a descargar y cargar todos los equipos y herramientas que consideran necesarios para las órdenes respectivas, desarrollando el cargue del vehículo, se demuestra esfuerzo físico al alzar, acomodar y mover equipos pesados, (Ver Imagen 6,7 ,8 y 9).

Después reciben una llamada por parte del Call Center de una orden adicional, la cual corresponde a un desborde de agua en un sector de la ciudad, la cual atienden de inmediato con todos los elementos de seguridad (Ver Imagen 10 y 11); al realizar un diagnóstico de la situación no determinan el lugar indicado para romper la superficie, por lo cual dejan la novedad para la cuadrilla de Equipos y herramientas (ANC), la cual con equipos más adecuados pueden determinar con un mayor porcentaje el lugar exacto de daño. Más tarde se dirigen a realizar la 4° orden de la noche, la cual se debe realizar rompiendo y excavando la superficie, se evidencia esfuerzo físico al bajar herramientas del vehículo y al momento de bajar y subir constantemente del vehículo (Ver Imagen 8 y 9). Inician labores de Perforación y Excavación donde se observa que el lugar es incómodo y no puede mover correctamente las herramientas (Ver Imagen 12, 13, 14 y 15); Se Identifica que para solucionar el problema tienen que volver por un repuesto al tanque circular; por lo cual señalan la obra para volver y culminarla. Termina el medio turno de acompañamiento en donde se atendieron 5 órdenes de 16 (incluyendo la adicional); las imágenes están evidenciadas con su respectiva descripción en el (Anexo 3).

Verificar

El seguimiento del acompañamiento a campo se realizó evidenciando la participación del Pasante EFR de Recursos Humanos en los 4 turnos propuestos, cumpliendo a cabalidad el acompañamiento completo al área de acueducto, el cual fue realizado para cada turno con cuadrilla de 2 personas durante los 45 días de realización del programa.

Actuar

El análisis de la información suministrada por el acompañamiento al área se presenta en la (Tabla 9), donde se describe el análisis y sugerencias encontradas de la salida de campo, los cuales son presentados al Comité EFR para prevenir la recurrencia de los problemas presentados

desde el Modelo EFR, Y así proponer indicadores de seguimiento y control, con medición de cada mes.

Tabla 9. Análisis y sugerencias del Acompañamiento.

ANALISIS Y SUGERENCIAS DEL ACOMPAÑAMIENTO	
Análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifica que en la jornada de la noche ellos tienen una máxima responsabilidad ya que son autónomos de decisiones al momento de realizar una labor, pero recalcan el buen acompañamiento de los jefes cuando la situación torna a otro panorama más complejo, ellos dan respuesta y ayuda. • Se evidencia y los colaboradores además comentan que las actividades y órdenes a realizar por solo 2 personas en una cuadrilla es complicado debido a la falta de apoyo de personal. • Se evidencia un gran esfuerzo físico para cargue y descargue de herramientas y equipos, ellos lo consideran un desgaste significativo, además de que no sería recomendable realizar mucho esfuerzo en esas posturas. • Ellos comentaron que al camión tipo furgón en el que realizan la mayoría de operaciones no es el adecuado y además de que consideran que no se le realiza un mantenimiento necesario. • Los colaboradores perciben que ellos podrían acceder a un bono o unas (onces) ya que por el horario es complicado acceder a los alimentos además de que es una jornada de 12 horas que representa un desgaste significativo. • Los colaboradores comentan y consideran que las medidas EFR presentes solo pueden acceder a unas pocas, ya que no hay la comunicación correcta ni consideran que ellos las pudieran acceder. • Se evidencia la inconformidad por parte de los colaboradores que conocen algún tipo de vehículo ya que no están exentos a algún accidente o inconveniente con el vehículo, consideran que sería oportuno un apoyo, auxilio o incentivo; en esa Área hay aproximadamente 6 conductores.
Sugerencias de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Más apoyo a la cuadrilla (Falta de personal), consideran que la (Ciudad es muy grande para solo 2 personas) • Un Vehículo optimo y apropiado para el cargue de material. • Realizar un mantenimiento general y oportuno al vehículo. • Proponen un brazo tipo diferencial para el cargue y descargue de equipos y herramientas. • Evidenciar las medidas EFR a las que esa área puede acceder. • Proponen una medida de bono, incentivo o ayuda para los operarios que a la vez son conductores.

Nota: Elaboración Propia (2021) Información suministrada al comité EFR del análisis y sugerencias del acompañamiento evidenciadas en la salida de campo.

Tercera estrategia: Actualización de las medidas brindadas EFR

En la tabla 10 se presenta el diseño del ciclo PHVA para la tercera estrategia del plan de mejora del Modelo EFR de VEOLIA Tunja.

Tabla 10. Ciclo PHVA para desarrollar la estrategia No.3

ESTRATEGIA No 3.					
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ALCANCE	CARGO RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO DURACION APROXIMADO
Gestionar la actualización de las medidas brindadas en la Herramienta EFR	Mantener actualizadas las herramientas utilizadas por EFR	Actividades y procedimientos que se relacionan para la actualización de la herramienta	Pasante EFR	Hardware	60 días
	CICLO PHVA	FASES			
PLANEAR		HACER	VERIFICAR	ACTUAR	
	Definir e identificar las principales causas de la desactualización	Editar la herramienta con datos actualizados	Hacer la auditoria pertinente para la revisión de la herramienta	Implantar medidas de control y de actualización	

Fuente: Autor, 2021

Planear

Una de las estrategias para mejorar el Modelo EFR, es mantener actualizados sus métodos, medidas y herramientas brindadas para así acceder correctamente a la información y la obtención de oportuna de ellas; por parte del comité EFR se evidenció que desde que se creó la herramienta EFR, la cual demuestra y organiza las Medidas EFR, conociendo quien accede a ellas y los costos que le genera a la empresa la utilización de cada medida, se presentó que desde el 2019 no se le ha realizado una correcta actualización y se identificó que no están todas las

medidas contempladas en ella; solo se encuentran 43 medidas de las 66 medidas que ofrece VEOLIA.

Hacer

Agregando información completa y actualizada de los colaboradores de VEOLIA, datos personales, de la familia, porcentajes y utilización de las medidas, ingresando las 23 medidas que no se encontraban dentro de la herramienta; se evidencio así la actualización inminente de la herramienta para buscar su mayor aprovechamiento. (Ver Anexo 4); la cual se actualizo pretendiendo eliminar esa desinformación que se está generando actualmente al momento suministrar información a los colaboradores que quieren conocer las medidas que son brindadas, a las que pueden acceder y nivel de utilización de cada medida.

Verificar

Verificar que estén incluidas las 66 medidas, con todos los datos correspondientes a los colaboradores que pueden acceder a ellas. Realizando la revisión de la herramienta, contemplando la actualización correcta e inminente.

Actuar

Implantar medidas de seguimiento, control y de actualización trimestrales por parte del Comité EFR para prevenir la recurrencia de la desactualización y prevenir la desinformación presentada por la herramienta EFR utilizada por VEOLIA.

Cuarta estrategia: Diseño de la presentación de Medidas EFR basados en la Misión y

Visión empresarial

Por último, se presenta el ciclo PHVA correspondiente a la cuarta estrategia del plan de mejora del Modelo EFR de la empresa VEOLIA de la ciudad de Tunja Boyacá. (Tabla 11)

Tabla 11. Ciclo PHVA para desarrollar la estrategia No.4

ESTRATEGIA No 4.					
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ALCANCE	CARGO RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO DURACION APROXIMADO
Realizar la propuesta para la renovación de la presentación de medidas EFR basados en la Misión, Visión y Propósito empresarial	Plantear el diseño para renovar la presentación de las Medidas EFR.	Generar un sentido de pertenencia para el Modelo EFR	Pasante EFR	Hardware, medios de comunicación, carteles y posters	80 días
	CICLO PHVA	PLANEAR	HACER	VERIFICAR	ACTUAR
		Plantear el nuevo diseño de la estructura para la presentación de las medidas EFR	Elaboración de la presentación de las medidas EFR	Realizar la auditoría para la revisión y aprobación del nuevo diseño	Proponer medidas de comunicación y socialización para la implementación del diseño.

Fuente: Autor, 2021

Planear

Una de las estrategias de mejoramiento del Modelo EFR, es brindar un Modelo dinámico, interactivo, innovador y que a la vez represente un sentido de pertenencia con la empresa; por lo cual se realiza una propuesta para la renovación en el diseño de la presentación de las medidas EFR, reestructurando la imagen, el nombre de las medidas enfocadas en la Misión, Visión y Propósito empresarial.

Hacer

Para tal efecto se presentan 2 esquemas de presentación de las medidas EFR; una que consiste en entregarlas en forma física y la segunda, con una versión en medios electrónicos.

En la Figura 20, se muestra la primera propuesta del nuevo diseño de las medidas EFR que será representado en un Brochure, forma como VEOLIA suele presentar sus medidas.

Figura 20. Diseño de Brochure actualizado de las medidas EFR.

VEOLIA

CALIDAD EN EL EMPLEO

Recargando tu vida de Bienestar

TUS MEDIDAS EFR

Tus días sábados son solo para ti y no serán tomados en cuenta en vacaciones, ni en licencias de luto y paternidad

Recargamos tu energía en toda una semana de Salud y seguridad en el trabajo: Se realizan diversas actividades de manera lúdico pedagógica, con el fin de fortalecer las buenas prácticas organizacionales en temas de SST, convivencia y bienestar laboral.

Siéntete renovado o como nuevo recibiendo atención Psicológica primaria: Se ofrece orientación y primeros auxilios psicológicos relacionados con motivación laboral, manejo del estrés, relaciones intralaborales, y problemas de tipo personal que estén afectando la vida laboral.

Tu cuerpo es tu principal aliado. Toma una terapia muscular anti-estrés: Se presta el servicio de masajes fisiológico, relajante deportivo preventivo y terapéutico para mejorar circulación, recuperar la movilidad y reducir las dolencias.

Fortaleciendo tus eventos deportivos: Apoyo económico a los colaboradores para la logística en la participación de las diferentes prácticas deportivas.

Gólicas de Snacks o Aqua Snacks: Estación permanente para el suministro de productos de paquete.

Tu Máquina expendedora de agua para café y aromáticas te renueva: Estación permanente para el suministro de agua caliente y fría, café, aromática, azúcar y mezcladores.

Gym-Life: Asesoría y seguimiento del Plan de acondicionamiento físico de los colaboradores.

Nuestra imagen la llevas en tu chaqueta institucional: Como medida para lograr la identificación y sentido de pertenencia de los colaboradores, se le entrega al personal una chaqueta institucional.

VEOLIA

CALIDAD EN EL EMPLEO

Recargando tu vida de Bienestar

TUS MEDIDAS EFR

Renovando el mundo empieza renovando tu ambiente laboral: Necesidades identificadas y evaluadas para mejorar las condiciones en el ambiente laboral.

Comedor de la empresa (hangar): Se trata de un espacio adecuado para que los colaboradores de Veolia Aguas de Tunja puedan tomar su almuerzo.

Asegurando tu bienestar: La empresa afiliará a un seguro de vida a todos los trabajadores.

Bio-Póliza funeraria: La Empresa pagará una póliza funeraria que cubre los gastos de entierro por muerte del trabajador o de 5 miembros de su grupo familiar.

Recortando caminos: Ruta de transporte. Vagoneta con capacidad de 8 personas, la cual tiene puntos de encuentro para movilizar al personal que labora.

Recarga tu energía en el día del trabajo: Celebración del día del trabajo que se realiza para la totalidad del personal de la organización.

Preferencia de parqueadero para personas con discapacidad o movilidad reducida: Zona de parqueo vehicular exclusiva para personas con discapacidad o movilidad reducida.

Outplacement-Renovamos juntos tu futuro: Orientación y apoyo psicosocial, para personas que están próximas a pensionarse.

Aqua espacio vehicular: Servicio de parqueadero vigilado en las diferentes sedes, para los colaboradores de la empresa.

Agua, vida y bienestar: Salario por incapacidad Se pagará hasta 10 días el 100% del salario, después del día 10 se pagará el porcentaje que establece la norma colombiana en temas de incapacidades.

CALIDAD EN EL EMPLEO

Recargando tu vida de Bienestar



TUS MEDIDAS EFR

Funcionario Energy. Al final de año se elige el funcionario(a) del año.

Gótica vacacional. Al trabajador que devengue hasta 2,5 SMLMV de salario promedio, se le concederá por cada periodo cumplido de vacaciones, siempre y cuando disfrute en tiempo al menos ocho (8) días del periodo causado, un bono de \$80.000.

Gótica navideña. En el mes diciembre se entregará un bono, teniendo en cuenta la estrategia definida por el comité de gestión integral y el cumplimiento de los objetivos planteados.

Goti-cumple. Entrega de un bono de cumpleaños en la cual se incluye bono de \$50.000.

Titán Veolia. Se reconocerá a dos trabajadores que se destaquen por su conocimiento y uso de las medidas efr-equipares, a través de la postulación o autopostulación.

Coopactiva. Se fomenta el cooperativismo, generando cultura de ahorro e integración de sus afiliados, se ofrecen convenios a los asociados.

Credi-gota. Beneficiando a los colaboradores con una tasa preferencial para libranza con entidades bancarias a través del convenio, aplican para quienes tengan capacidad de endeudamiento.

Renueva tu pase. Apoyo económico para la renovación de la licencia (se exceptúa el pago de infracciones o comparendos) de para los funcionarios que tengan dentro de su perfil de cargo la actividad de conducir.

Aqua Vision. Al trabajador que devengue hasta 2,5 SMLMV de salario promedio y lleve como mínimo tres (3) meses de antigüedad, se le concederá una vez cada dos años un auxilio para lentes de \$80.000.

Gótica de permanencia. Al trabajador que devengue hasta 2,5 SMLMV de salario promedio y cumpla más de 5 años de antigüedad a la entrada en vigencia de la presente política, recibirá un bono del 10% del valor del SMLMV.

Vacaciones Bio-Extralegales. Al trabajador que devengue más de 2,5 SMLMV de salario promedio, se le reconocerán dos (2) días hábiles adicionales de descanso remunerado.

Auxilio para medicina prepagada. Al trabajador que devengue más de 2,5 SMLMV de salario promedio, se le reconocerá un auxilio del costo individual del plan corporativo de medicina prepagada que elija la empresa hasta por \$133.000 mensuales.

FLEXIBILIDAD TEMPORAL Y ESPACIAL

Gótics de tiempo para ti



TUS MEDIDAS EFR

Flexi-tiempo. San Antonio: Se establecieron dos horarios: 1. 7:30 a.m. a 1:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 5:30 p.m. 2. 8:00 a.m. -12:30 p.m. y de 2:00 p.m. a 6:30 p.m.

Disfruta tu medio con día la veler de tiempos. La empresa otorgará por cada año calendario o proporcionalmente por tiempo menor, al trabajador que lleve como mínimo tres (3) meses de antigüedad.

Credi-tiempo. Chequera del tiempo Adicional se darán 10 horas adicionales para cada uno de los colaboradores.

Renovando tu Navi-tiempo. Consiste en brindar un horario especial en las fechas decembrinas, del 16 al 22 de diciembre con el fin de realizar las novenas y poder compartir más tiempo con la familia.

Gota renovada 24 y 31 de diciembre. El colaborador tiene la posibilidad de escoger el día en el cual labora, ya sea el 24 o el 31 de diciembre en común acuerdo con el jefe de área.

Eco horarios para educación. Dirigida al personal que se encuentre estudiando primaria, bachillerato, pregrado y posgrado, aplica para estudios nocturnos o fines de semana.

Eco-acuerdos de vacaciones en conciliación del colaborador con la empresa. Los gerentes, jefes y coordinadores de cada área, al inicio del año acuerdan con sus colaboradores el cronograma de vacaciones de su equipo de trabajo.

Disfruta de tu medio día Bio-cumple por ser empleado administrativo. Medio día de permiso por cumpleaños (Para operarios se mantiene 1 día sumado a sus vacaciones).

Disfruta de tu día Bio-cumple por ser empleado operativo. El trabajador operativo podrá tomar un día libre de permiso por cumpleaños, el cual será remunerado. Este día podrá disfrutarse junto con las vacaciones regulares durante los siguientes doce meses a la fecha del cumpleaños.

APOYO A LA FAMILIA

Gótics de Bienestar para tu familia



TUS MEDIDAS EFR

Gotas de energía día efr-equipares. Actividad que se realiza con los colaboradores de la organización y sus familias con el fin de integrar el núcleo familiar en compañía de los directivos y demás compañeros de la empresa.

Renúvate en la integración de fin de año. Integración de fin de año para todo el personal de empresa.

Brindate gótics de bienestar con Mi casa tu casa. Beneficiar a los funcionarios con los costos de escrituración.

Disfruta de tu Bio-licencia por matrimonio. Al trabajador que contraiga matrimonio con efectos civiles por primera vez, y que lleve como mínimo seis (6) meses de antigüedad a la entrada en vigencia de la presente política, se le concederá una licencia remunerada por matrimonio de cinco (5) días hábiles.

Gota navideña para los hijos de los colaboradores. Regalo navideño para los hijos del personal de 0 a 18 años.

Gota escolar por hijos hasta 17 años. Al trabajador que devengue hasta 2,5 SMLMV de salario promedio y lleve como mínimo tres (3) meses de antigüedad a la entrada en vigencia de la presente política, se le concederá por única vez en febrero o agosto de cada año un bono escolar de \$70.000 por cada hijo cuyas edades sean entre los 3 y 17 años de edad y que estén estudiando.

Energízate con tus hijos. Fortalecer el desarrollo de los niños y adolescentes que participan de las vacaciones recreativas, así como facilitar a los colaboradores el manejo del tiempo libre de los hijos.

Eco-escuelas deportivas. Apoyo económico por hijo de colaborador para la formación en el deporte, desarrollo psicomotor, como parte fundamental del desarrollo psicosocial y físico de los niños y adolescentes.

Beca para los hijos de los colaboradores en formación musical. Los niños y adolescentes en edades entre 7 y 18 años hijos de los colaboradores de planta que inscriban sus hijos en el programa musical, tendrán un apoyo económico para la práctica musical.

Gótica por nacimiento de hijo. Al trabajador que devengue hasta 2,5 SMLMV de salario promedio entrada en vigencia de la presente política, se le concederá un bono de \$60.000 por nacimiento de hijo.

Eco-préstamo por calamidad doméstica. En caso de calamidad doméstica debidamente comprobada, la Empresa otorgará al trabajador un préstamo por calamidad doméstica de \$600.000, sin intereses.

Bio-apoyo por calamidad doméstica. La Empresa cancelará un auxilio por calamidad doméstica de \$100.000 a los trabajadores que devenguen hasta 2,5 SMLMV de salario promedio y se encuentren en cualquiera de las circunstancias descritas en el artículo anterior.

DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL

Recargados con tu apoyo



TUS MEDIDAS EFR

Renúvate y renúvate siendo voluntario corporativo. Apoyo por parte de la empresa para pertenecer al voluntariado corporativo y/o a la fundación que patrocina la organización encaminada a desarrollar proyectos sociales.

Renovando Plan carrera. Apoyo económico para matrícula en niveles de primaria, bachillerato, pregrado y posgrado.

Formaciones Energy. Es la planificación y ejecución del plan de capacitación y formación enfocado a fortalecer las competencias del personal.

Hogares con fundamento. Formación específica, tipo curso ó taller en donde se oriente a los trabajadores en temas relacionados con la familia, tales como relación de pareja, roles dentro del hogar, pautas de crianza, entre otros relacionados.

Formación en otras áreas (grupo de danzas leña verde). Los colaboradores que cuenten con habilidades para la danza folclórica y moderna, pueden acceder al grupo de danza Leña Verde, como representación de la organización en diferentes eventos a solicitud de las comunidades, entes territoriales o a nivel corporativo.

Formación en idiomas. Formación en inglés, en las habilidades básicas hablar, escribir, escuchar dirigido a gerentes, jefes y coordinadores y/o personal que tiene que directa relación con casa matriz y la información que recibe o que necesita suministrar debe hacerse en inglés.

Promoción interna. En la política corporativa de la empresa se evidencia política de promoción y ascenso, en donde se pretende dar beneficio a la promoción del personal interno en tres condiciones específicas.

Movilidad interna para los colaboradores entre unidades nacionales. Facilitación de comunicación en las convocatorias nacionales a los que los colaboradores que deseen aplicar al perfil para el cargo convocado, generación de motivación a participar en el proceso. Comunicaciones virtuales de convocatorias activas, teniendo en cuenta políticas de gestión social y comunicaciones que hacen parte de las políticas de gerencia general.

Comparsa
Participación recreativa en el marco de la celebración del Aguinaldo Boyacense



Nota. Elaboración Propia (2020) con información suministrada al Comité EFR del Brochure actualizado de las medidas EFR, evidenciando la renovación enfocados en la Misión, Visión y Propósito empresarial, recalcando el sentido de pertenencia.

En la Figura 21 se muestra la portada de la propuesta en medios electrónicos, la cual facilita la interacción con las medidas; desde quien las puede usar, como las que pueden usar y para quien les aplica; esta fue realizada por medio de un Data Studio, herramienta gratuita que convierte datos en informes personalizables y fáciles de acceder en tiempo real.

Figura 21. Versión en medios electrónicos para presentación de medidas EFR

Modelo efr: Pasión renovadora

CONECTATE. TENEMOS UN MUNDO A TUS MEDIDAS Data From Google Analytics

TUS MUNDOS DE MEDIDAS EFR-EQUIPARES



GRUPO_NOMBRE

Haz Clic con tu Pasión.

Y conoce los mundos de medidas que tenemos para ti.



GRUPOS DE MEDIDAS



● APOYO A LA FAMILIA
● IGUALDAD DE OPORTUNIDADES
● LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN
● DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL
● FLEXIBILIDAD TEMPORAL Y ESPACIAL
● CALIDAD EN EL EMPLEO

Haz Clic con tu Pasión.

Y conoce los mundos de medidas que tenemos para ti.

MEDIDA efr	EL QUÉ	NORMAS DE UTILIZACIÓN
1. Vacaciones extralegales	Al trabajador que devenga más de 2.5 SMLMV de salario promedio, se le reconocerán dos (2) días hábiles adicionales de descanso remunerado. Si el trabajador devenga más de 2.5 SMLMV y tiene un cargo de jefatura de proceso (jefe, gerentes o líderes), se le reconocerán tres (3) días hábiles adicionales de descanso remunerado.	Estos días podrán tomarse cuando el empleado haya disfrutado su periodo completo de vacaciones, así mismo no son acumulables y no se pagarán en dinero.
2. Vacaciones Recreativas	Fortalecer el desarrollo de los niños y adolescentes que participan de las vacaciones recreativas, así como facilitar a los colaboradores el manejo del tiempo libre de los hijos	1. Tener contrato directo o temporal con la empresa 2. Tener hijos con las edades de 5 a 12 años 3. Inscribir los niños y adolescentes en Gestión Humana
3. Un día libre por cumpleaños para empleados operativos	3. El trabajador operativo podrá tomar un día libre de permiso por cumpleaños, el cual será remunerado. Este día podrá disfrutarse junto con las vacaciones regulares durante los siguientes doce meses a la fecha del cumpleaños.	Para la concesión del día de permiso por cumpleaños, el trabajador debe presentar la solicitud a la Dirección de Recursos Humanos, por lo menos con cinco (5) días hábiles de anticipación y tener el previo visto bueno del jefe inmediato. Se tendrá como fecha de cumpleaños la que aparezca en el documento de identidad del trabajador. Este día no será acumulable y se perderá si no lo toma durante el año de vigencia.
4. Titón Veolia	Se reconocerá a dos trabajadores que se destaquen por su conocimiento y uso de las medidas efr-equipares, a través de la postulación o autopostulación	1. Tener contrato directo o temporal con la empresa 2. Postularse o autopostularse cuando se publique la convocatoria 3. cumplir con los requisitos establecido en estatutos

Puedes acceder a estas medidas?

Revisémoslas juntos.

1 - 66 / 66 ()

Fuente: Autor, 2021

Verificar

Realizar la auditoria pertinente para la revisión y aprobación del nuevo diseño de las medidas por parte del Comité EFR, describiendo de forma detallada los diseños propuestos en compañía de la Gerente de Recursos Humanos, las intervenciones y correcciones que se realizaron durante el desarrollo.

Actuar

Se proponen las siguientes medidas de comunicación y socialización para la implementación del diseño, acompañados del área de comunicación de la empresa para facilitar la interacción del nuevo diseño con los colaboradores, realizando actividades dinámicas y didácticas, la cual se realizaría:

- Creando actividades didácticas de capacitación e interacción con el diseño virtual.
- Enviando “Brief” de comunicación, los cuales son mensajes enviados al correo que utiliza VEOLIA para difundir información
- Diseñando folletos, demostrando las 66 medidas que son brindadas
- Crear un “chat-board” de medidas el cual sea plataforma de interacción y comunicación de las medidas EFR, mediante de la utilización de dispositivos móviles.

Conclusiones

Se conocieron las principales características del Modelo EFR, quien lo promueve y los beneficios que obtuvo VEOLIA al recibir el certificado de conciliación; identificando el bienestar humano como el factor más importante de la organización.

Se estableció que el Modelo EFR influye un 94.6% en la vida laboral y familiar de los colaboradores; en donde las actividades que realizan les permite conciliar la vida laboral con la familiar.

En VEOLIA actualmente no se están realizando programas ni estrategias de mejora y prevención; donde se identifiquen los factores que afectan negativamente al Modelo EFR para que pueda aportar al desempeño laboral de los colaboradores. En la dimensión de liderazgo los jefes inmediatos promueven solamente el 42.5% la participación de los colaboradores en las medidas EFR, en la dimensión de acompañamiento, los actores principales del Modelo EFR, promueven solamente el 44.1% la divulgación del Modelo en la gestión realizada.

Se presenta un manejo inadecuado de la Herramienta EFR por parte de los actores principales del Modelo; en la cual se identificó que esta presenta una desactualización con base en el manejo de datos desde el 2019. Actualmente solo se están contemplando 43 medidas de las 66 que brinda VEOLIA.

El diseño de las estrategias para el plan de mejora del Modelo EFR se elaboró con base en la herramienta de mejora continua y competitividad del ciclo PHVA, lo cual facilitó la formulación adecuada de dichas estrategias.

Recomendaciones

Realizar la implementación de un Plan de Comunicación, enfocado en demostrar de una forma detallada y oportuna la Gestión desde el Modelo EFR; realizando un análisis interno y externo, definiendo objetivos, el mensaje y los canales de distribución; planificando el tiempo, los recursos e identificando las estrategias que se van a seguir, encaminando a brindar la mejor información de manera oportuna y detallada del Modelo.

Medir el nivel de satisfacción de los colaboradores de VEOLIA en un periodo de 6 meses identificando como varía el aporte al desempeño laboral bajo de las 66 medidas que se contemplan y se comunican en el Modelo actualizado.

Seguir ejecutando los programas de análisis y acompañamiento para la totalidad de las áreas de VEOLIA, en lo referente al Modelo EFR, siguiendo la metodología que se implementó y se describió en el presente trabajo.

Referencias

- Aguilera, A. & Puerto D. (2012). *Crecimiento empresarial basado en la responsabilidad social*.
 Revista Pensamiento y Gestión, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia
[.http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100002)
- Alcaldía Municipal de Tunja (2013) *Análisis de la situación de salud con el modelo conceptual de determinantes sociales de la salud*. Secretaria de Protección Social. Tunja, Boyacá.
https://www.boyaca.gov.co/secretariasalud/wp-content/uploads/sites/67/2014/05/images_Documentos_ASIS_2013_ASIS-TUNJA-2013.pdf
- Asociación Española de Normalización. (2020). *AENOR-Certificado Efr. Modelo de Gestión de la Conciliación* . <https://www.aenor.com/certificacion/responsabilidad-social/efr-modelo-gestion-conciliacion>
- Asociación para el progreso de la dirección. (2019). *APD*
<https://www.apd.es/gestion-del-talento-humano/>
- Cembranos, E. (2013). *erreese*. Qué es un Catálogo de Medidas EFR:
<https://erreese.com/que-es-un-catalogo-de-medidas-efr/#:~:text=El%20Cat%C3%A1logo%20de%20Medidas%20EFR,su%20vida%20personal%20y%20profesional.&text=Las%20medidas%20efr%20recogidas%20en,1>.
- Cembranos, E. (2015). *Errense, Modelo efr: el modelo de gestión de RRHH mejor valorado*.
 Obtenido de <https://erreese.com/modelo-efr>
- Chinchilla, N. (2007). *Ser Una Empresa Familiarmente Responsable ¿lujo o necesidad?*
 Universidad de Navarra, Madrid. Person Prentice Hall S.A.
<https://dadun.unav.edu/handle/10171/55513>

- Chinchilla, N., & Maya, L. (2006). *Estado de las políticas de conciliación en Hispanoamérica*. Universidad de Navarra.
- Ciceri, A., Garcés, B., & Martínez, A. (2015). *Diagnostico de modelo familiarmente responsable, en Universidad Cooperativa*. Popayan: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Colegio San José de las Vegas. (2019). *Colegio San Jose de las Vegas*.
<https://www.sanjosevegas.edu.co/noticias/colombia-lider-en-latinoamerica-en-gestion-de-la-conciliacion-laboral-y-familiar/>
- Compensar. (2021). *Revista Compensar, Compensar, una empresa familiarmente responsable*.
Obtenido de <https://www.revistacompensar.com/comprendiendo/compensar-una-empresa-familiarmente-responsable/>
- Cubillos, B., Velásquez, F. C., & Nova, M. R. (2014). *El silver Doyma* . Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado:
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X14700126?token=5DB598855C3E9C58FA464AB588961E6A9637E8B36B833EEAD31CE285CD8C9E23A14B1876D98238486E62660AA368BE60>
- Delgado, P. (2013). *Diario La República, Nutresa resultó certificada como Empresa Familiarmente Responsable*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/nutresa-resulto-certificada-como-empresa-familiarmente-responsable-2069056>
- Díaz, R. (2009). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. *Venezolana de Gerencia*, 10(32), 605 – 627.
- DNV AS (2013). *Empresa familiarmente responsable EFR*

<https://www.dnvgl.es/services/empresa-familiarmente-responsable-efr-26478>

Duarte, E. (2008). *Como implementar el modelo de empresa familiarmente responsable para su adaptación en una pequeña y mediana empresa colombiana*. Bogotá: Universidad de la Salle facultad de ciencias económicas facultad de administración de empresas.

Entrepreneur. (s.f.) *Factores esenciales para crear un buen clima laboral* .

<https://www.entrepreneur.com/article/262549>

Familia, F. M. (2020) *Conceptualización y arquitectura normativa del modelo efr* . Obtenido de

<https://www.masfamilia>

Finagro (2020). *Informe de Gestión Sostenible*.

https://www.finagro.com.co/sites/default/files/igs_2020_finagro.pdf

Finagro (2021). *Finagro*. Obtenido de Qué es FINAGRO, Funciones y Deberes:

<https://www.finagro.com.co/acceso-credito->

[finagro#:~:text=FINAGRO%20es%20el%20Fondo%20para,estos%20a%20su%20vez%20otorguen](https://www.finagro.com.co/acceso-credito-finagro#:~:text=FINAGRO%20es%20el%20Fondo%20para,estos%20a%20su%20vez%20otorguen)

Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas. (17 de Septiembre de 2020). *Fogacoop*. Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas

<https://www.fogacoop.gov.co/nuestra-gestion/planes/planes-de-mejoramiento>

Fundación Más Familia. (2012). *Norma 1000-1 Medidas de conciliación en las empresas*.

www.masfamilia.org.co

Fundación Más Familia. (2019). *Fundación más familia*.

<https://www.masfamilia.org/blog/colombia-lider-en-latinoamerica-en-gestion-de-la-conciliacion-laboral-y-familia/>

Fundación Más Familia. (2020). *Fundación "Más Familia"*.

<https://www.masfamilia.org/modelos-de-certificacion/>

Fundación Más Familia. (2020). *Fundacion mas familia*. Modelo-efr-la-importancia-de-medir-y-

gestiona: [https://www.masfamilia.org/blog/modelo-efr-la-importancia-de-medir-y-](https://www.masfamilia.org/blog/modelo-efr-la-importancia-de-medir-y-gestionar/#:~:text=En%20el%20modelo%20efr%20empresa,talento%20o%20el%20clima%20laboral.)

[gestionar/#:~:text=En%20el%20modelo%20efr%20empresa,talento%20o%20el%20clima%20laboral.](https://www.masfamilia.org/blog/modelo-efr-la-importancia-de-medir-y-gestionar/#:~:text=En%20el%20modelo%20efr%20empresa,talento%20o%20el%20clima%20laboral.)

García, M. (Noviembre de 2011). *ResearchGate, Clima Organizacional*.

https://www.researchgate.net/publication/317417794_Clima_Organizacional_y_su_Diagnostico_Una_Aproximacion_Conceptual

Gestion y Servicios. (15 de Diciembre de 2017). *Gestion y Servicios*.

<http://www.gestionyservicios.com.co/importancia-del-talento-humano-para-el-crecimiento-de-su-empresa/>

Grupo Nutresa. (2019). *Informe integrado Grupo Nutresa*.

<http://informe2019.gruponutresa.com/pdf/informeintegrado2019gruponutresaexhaustiva.pdf>

Grupo Nutresa. (2021). *Grupo Nutresa S. A*. Obtenido de <https://gruponutresa.com/quienes-somos/>

Hipnos y Hermes. (2015). *La importancia de lograr un buen Clima Organizacional en las empresas*.

<https://hipnosyhermes.com/la-importancia-de-lograr-un-buen-clima-organizacional-en-las-empresas/>

ISO 9001. (2015). *ISO 9001 y el ciclo PHVA*.

<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2019/05/ciclo-phva-en-iso-9001/>

- Jimenez, L. (2008). *Propuesta de modelo de empresa familiarmente responsable como estrategia para el mejoramiento de la calidad de vida y la disminución de la rotación del personal en el área de enfermería en el Hospital Simón Bolívar*. Bogota: Universidad Externado De Colombia .
- Lopez, A., Ojeda, F., & Rios, M. (2017). *Revista de contabilidad Universidad de Murcia*.
Obtenido de UMS: <https://revistas.um.es/rcsar/article/view/357281>
- Martinez, R. (2006). *Dialnet*. Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2070238>
- Meza, A., & Carballada González, P. (2009). *El diagnóstico organizacional, elementos, métodos y técnicas*. http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html
- Miranda, A. C. (2017). *Propuesta de responsabilidad social empresarial, en el Acueducto*. Tunja: Universidad Santo Tomás.
- Oviedo, G. L. (2014). La definición del concepto de percepción en psicología. *Revista de Estudios Sociales, no. 18, agosto de 2004*.
- Pedraza, A. (2017). *Lasallista*. El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/695/69559148009/html/index.html>
- Portafolio. (2021). *Fundación MásFamilia supervisará en Colombia certificación Empresas Familiarmente Responsables (EFR)* .
<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/fundacion-masfamilia-supervisara-colombia-certificacion-empresas-familiarmente-responsables-efr-208414>

- Prieto, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal.
[https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20)
- Proaño, D. X., Soler, V. G., & Bernabeu, E. P. (2017). *3C Empresa*.
https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf
- questionpro. (2021). *questionpro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/plan-de-mejora-empresarial/>
- Ruiz Villalva, K. A. (2021). *Desarrollar Estrategias de Evaluación para la Enseñanza de Ciencias Naturales*. Guayaquil: Universidad Casa Grande. Departamento de Posgrado.
- Salgado, A. C. (2007). *scielooperu*. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009
- Secretaria, D. T. (2016). *Modelo de reconocimiento, Empresa Familiarmente Responsable*.
[http://www.stps.gob.mx/EMPRESA_FR/002 %20%20Manual%20de%20](http://www.stps.gob.mx/EMPRESA_FR/002%20Manual%20de%20)
- UMNG, U. M. (2019). *Gestión de Calidad Y gestión de procesos*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <http://virtual.umng.edu.co/>
- Vargas, L. J. (2010). *Recopilación de experiencias empresariales con la aplicación*.
- Veolia. (2021). *Veolia*. Quiénes somos.
<https://www.veolia.com.co/oriente/nosotros/quienes-somos>
- Williams. (2013). Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública.

Anexos

Anexo 1. Encuesta de Satisfacción del Modelo EFR

1. **Gerencia a que pertenece:** _____
2. **De acuerdo con los siguientes grupos de cargos, seleccione el grupo al que pertenece su cargo:**

- Gerencia y jefatura
- Coordinación o profesional
- Inspección y Analistas
- Auxiliares, Supernumerarios y secretarias
- Operación (incluye lectores, operadores)

3. **¿Conoce a los integrantes del Comité de EFR?**

- Si
- No

4. **¿Cuál es el objetivo del comité EFR?**

- Diseñar nuevas medidas EFR-Equipares
- Gestionar solicitudes EFR-Equipares
- Tomar decisiones frente a medidas EFR-Equipares

5. **¿Conoce que existen medidas de EFR?**

- Si
- No

6. **Mencione las medidas de EFR que reconoce principalmente.**

6.1 De las medidas EFR ¿cuáles considera que aportan a nivel familiar?

6.2 De las medidas EFR ¿cuáles considera que aportan a nivel personal?

6.3 De las medidas EFR, ¿cuáles considera que aportan a nivel laboral?

7. ¿Ha percibido que el proceso de selección promueve la Igualdad de oportunidades para hombres y mujeres?

- Si
- No

8. ¿Su trabajo le da la oportunidad de conciliar la vida familiar con la laboral?

- Si
- No

9. ¿Conoce el protocolo anti acoso laboral que la organización tiene?

- Si
- No

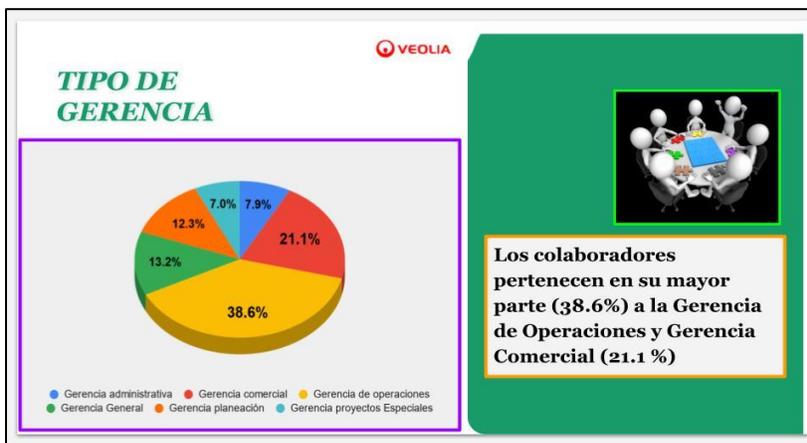
10. ¿Considera que el jefe inmediato es vocero de liderazgo, promueve y defiende la participación en las medidas y dimensiones EFR?

- Siempre
- Algunas veces
- Nunca

11. Este espacio está destinado a sus felicitaciones, agradecimientos, comentarios o sugerencias.

Nota: Encuesta de medición enfocada en el uso, manejo y satisfacción de las medidas de la EFR (Veolia, 2021)

Anexo 2. Informe de resultados de la encuesta de Satisfacción



¿QUÉ TANTO CONOCEN LOS COLABORADORES EL SISTEMA EFR-EQUIPARES?

¿CUAL ES EL OBJETIVO DEL COMITÉ EFR-EQUIPARES?

- Diseñar nuevas medidas EFR-Equipares para beneficiar a todos los trabajadores. (55.9%)
- Gestionar las solicitudes EFR-Equipares. (43.0%)
- Tomar la última decisión frente a la medida Efr-Equipares. (1.1%)

El (55.9%) de los colaboradores conocen que el objetivo del comité efr-equipares es diseñar nuevas medidas para beneficiar a todos los trabajadores.

¿CUALES MEDIDAS EFR-EQUIPARES RECONOCE PRINCIPALMENTE?

CALIDAD AL EMPLEO	APOYO A LA FAMILIA	FLEXIBILIDAD TEMPORAL
<ul style="list-style-type: none"> ● Bonos (Cumpeños, fin de año) ● Día del trabajo ● Chaqueta institucional ● Seguro de vida ● Gimnasio 	<ul style="list-style-type: none"> ● Bono escolar para cada hijo... ● Día de la familia ● Mi casa tu casa ● Vacaciones recreativas ● Escuelas de formación deportiva 	<ul style="list-style-type: none"> ● Chequera del tiempo ● Flexibilidad horaria (Sedes) ● Flexibilidad horaria Educación ● Media jornada de cumpleaños

El 98.82 % de los colaboradores reconocen las medidas que les son brindadas.

VEOLIA

DE LAS MEDIDAS EFR-EQUIPARES, ¿CUALES CONSIDERAS QUE TE APORTAN A NIVEL?

NIVEL FAMILIAR

- Chequera del tiempo
- Día de la familia
- Obsequio de navidad de hijos de colaboradores
- Bono escolar para cada hijo de los colaboradores que cursen párvulos hasta el grado once.
- Vacaciones Recreativas





NIVEL PERSONAL

- Plan carrera
- Chequera del tiempo
- Plan de Formación
- Flexibilidad para educación
- Media jornada libre de cumpleaños

NIVEL LABORAL

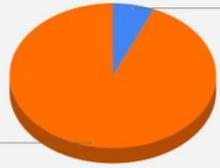
- Plan de Formación
- Plan carrera
- Flexibilidad horaria (Sedes)
- Sistema de equidad e igualdad de género.
- Chequera del tiempo (Capacitaciones)



VEOLIA

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EQUIPARES EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN

¿Has percibido que el proceso de Selección promueve la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres?



Si	93.5%
No	6.5%



El (93.5%) de los colaboradores perciben igualdad de oportunidades en los procesos de selección.

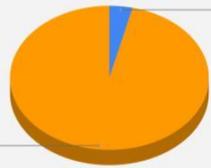
VEOLIA

PROCESOS DE PROMOCIÓN Y ASCENSO



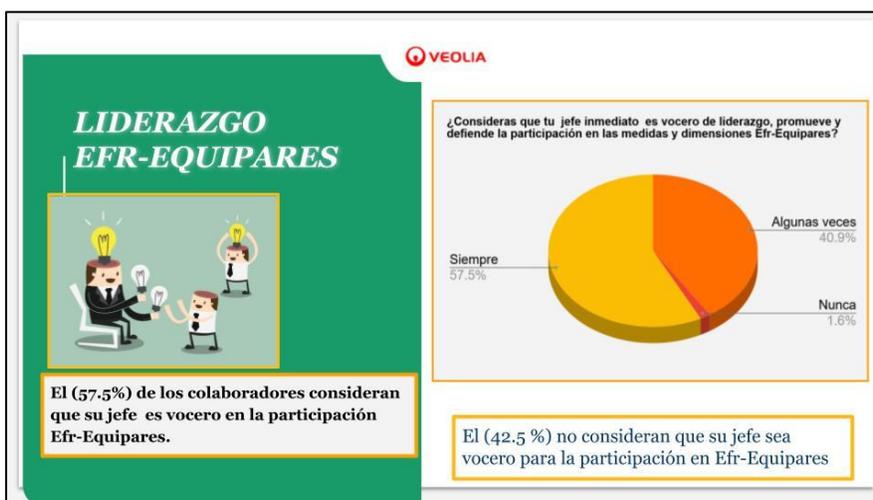
El (96.2%) de los colaboradores evidenciaron que se han dado procesos de promoción y ascenso en el 2020

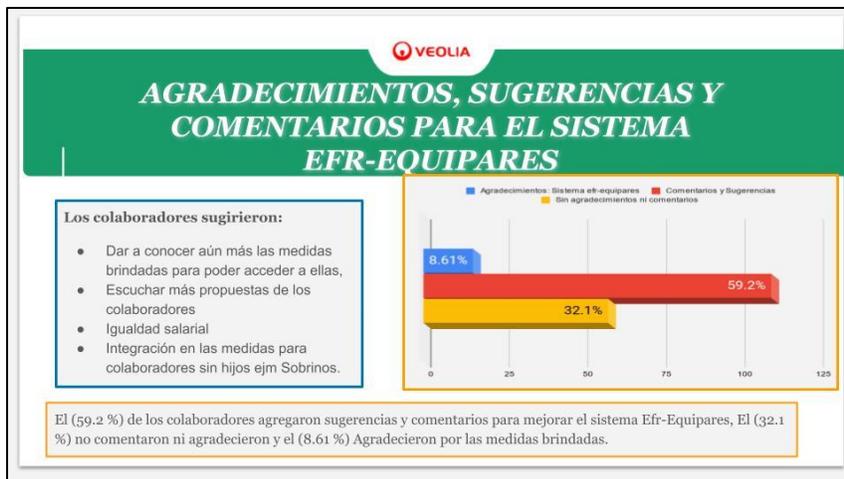
¿Sabe usted si dentro de la organización se han dado procesos promoción y ascenso en el último año?



si	96.2%
no	3.8%

El (3.8%) no evidenciaron casos de procesos de promoción y ascenso.





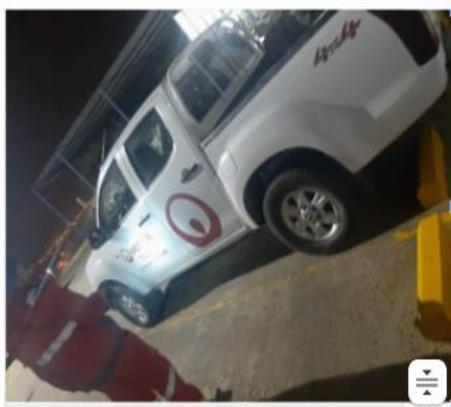
Nota: Elaboración propia (2020) Informe suministrado al área de Recursos Humanos, con base en los resultados obtenidos en la encuesta de Satisfacción.

Anexo 3. Evidencias fotográficas del acompañamiento del programa “Mas Cerca de Ti”

Imagen 1.

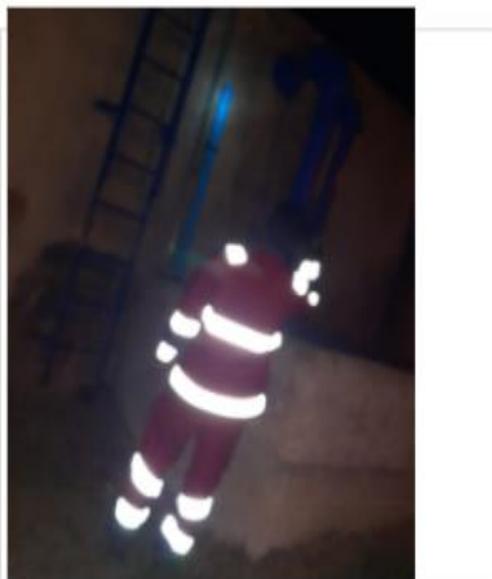


Imagen 2.



Revisión del estado del vehículo

Imagen 3.



Verificación de Niveles Tanque Cuadrado

Imagen 4.



Verificación de Niveles Tanque Redondo

Imagen 5.



Verificación de Niveles Tanque San Rafael

Imagen 6.



Cargue y descargue de equipos

Imagen 7.



Cargue y descargue de equipos

Imagen 8.



Cargue y descargue de equipos

Imagen 9.



Cargue y descargue de equipos

Imagen 10.



Diagnóstico de situación

Imagen 11.



Diagnóstico de situación

Imagen 12.



Trabajo de Perforación

Imagen 13.



Trabajo de excavación

Imagen 14.



Análisis de la situación

Imagen 15.



Análisis de la situación

Nota. Información de fuente propia suministrada al programa “Más Cerca de Ti”

Anexo 4. Medidas de la herramienta EFR actualizadas en 2021.

Calidad en el empleo						
		TOTAL				
Subgrupo	Medidas EFR	Indicador Uso/Covertura	Pueden Usar la medida	Usa la medida	Costo Total (Todos)	% del Presupuesto
	Los días sábado no se contabilizan en el período vacacional, ni en licencias de luto y paternidad	99,8%	240	239	\$24.404.480	99,8%
Salud y Bienestar	Semana de la seguridad y la salud en el trabajo	99,57%	232	231	\$14.610.390	97,40%
	Atención psicológica primaria	0,00%	245	0	\$0	0,00%
	Terapia muscular antiestrés	0,00%	232	0	\$0	0,00%
	Apoyo para eventos deportivos	0,00%	245	0	\$0	0,00%
	Gimnasio	0,00%	4	0	\$0	0,00%
	Máquina de snacks	100,00%	240	240	\$0	0,00%
	Máquina expendedora de agua para café y aromáticas	58,1%	239	139	\$19.737.377	100,00%
	Chaqueta Institucional	19,18%	245	47	\$3.250.000	100,00%
	Mejoramiento de los ambientes de trabajo	0,00%	253	0	\$0	0,00%
	Comedor de la empresa (hangar)	58,33%	240	140	\$0	0,00%
Beneficios sociales/compensación flexible	Seguro de Vida	77,82%	248	193	\$15.870.000	100,00%
	Seguro Funerario	67,43%	218	147	\$5.733.000	100,00%
	Ruta de Transporte	100,00%	13	13	\$17.371.200	100,00%

	Día del Trabajo	95,82%	239	229	\$12.600.000	100,00%
	Preferencia de parqueadero para personas con discapacidad o movilidad reducida	0,00%	20	0	\$0	100,00%
	Outplacement	2,50%	40	1	\$1.950.200	100,00%
	Parqueadero de la empresa	100%	40	40	\$0	100,00%
Complementos en nómina o en seguridad social	Pago integral del salario en situación de incapacidad	100,00%	41	41	\$38.140.621	143,06%
Gratificaciones y premios	Funcionario (a), Proactivo del Año	0	0	0	\$0	0,00%
	Bono vacacional	63,35%	191	121	\$18.095.070	100,00%
	Bono de fin de año	89,8%	206	185	\$178.684.013	88,09%
	Bono de cumpleaños	56,38%	188	106	\$5.300.000	42,40%
	Titán Veolia	100,00%	1	1	\$2.000.000	100,00%
Prestamos/créditos y anticipos	Coopactiva	17,26%	197	34	\$18.000.000	100,00%
	Convenios con entidades bancarias	41,12%	197	81	\$0	N/A
Movilidad	Renovación de licencias para conducir vehículos de la empresa	100,00%	7	7	\$5.238.700	89,86%
	Auxilio para gafas	62,30%	191	119	\$18.095.070	100,00%
Gratificaciones	Bono de antigüedad	59,46%	185	110	N/A	N/A
	Vacaciones extralegales	100,00%	240	240	\$2.000.000	100,00%
	Auxilio para medicina prepagada	8,33%	240	20	\$18.095.070	100,00%

Flexibilidad temporal y espacial						
		TOTAL				
Subgrupo	Medidas EFR	Indicador Uso	Puede n Usar la medida	Usa la medida	Costo Total (Todos)	% del Presupuesto
Flexibilidad en jornada laboral diaria	Flexibilidad horaria	100,00%	67	67	\$0	100,00%
	Chequera del tiempo	75%	240	180	\$19.603.549	93,88%
	Valera para permisos de medio día	83,33%	200	183	\$0	\$0
Reducciones de jornada	Flexibilidad horaria para educación	100,00%	17	\$0	\$0	100,00%
	Horario especial por festividades decembrina	100,00%	240	\$0	\$0	\$0
	Horario especial los días 24 y 31 de diciembre.	100,00%	240	\$100.000	\$100.000	100%
Otras formas de flexibilidad laboral	Acuerdo de vacaciones en conciliación del colaborador con la empresa	64,47%	127	80	\$0	\$0
	Medio día libre por cumpleaños para empleados administrativos	44,54%	238	106	\$230.000	60%
	Un día libre por cumpleaños para empleados operativos	100,00%	240	240	\$0	\$0

Apoyo a la familia						
			TOTAL			
Subgrupo	Medidas EFR	Indicador Uso	Pueden Usar la medida	Usa la medida	Costo Total (Todos)	% del Presupuesto
Familia	Día EFR	73,95%	238	176	\$66.051.136	264,20%
	Integración de fin de año	98,87%	265	262	\$25.000.000	100,00%
	Mi casa tu casa	3,02%	232	7	\$6.880.342	163,82%
	Licencia por matrimonio	0,82%	245	2	\$422.991	100,00%
Hijos	Obsequio de navidad de hijos de colaboradores	55,51%	245	136	\$17.710.000	98,69%
	Bono escolar por hijos hasta 17 años	84,85%	132	112	\$13.510.000	100,00%
	Vacaciones Recreativas	22,04%	245	54	\$17.500.000	100,00%
	Escuelas de Formación Deportiva para los hijos de los colaboradores.	7,51%	253	19	\$607.500	37,50%
	Beca para los hijos de los colaboradores en formación musical	1,61%	248	4	\$546.000	0,00%
	Bono por nacimiento de hijo	100,00%	67	67	N/A	N/A
Familia	Préstamo por calamidad doméstica	99,50%	200	199	\$19.603.549	193,88%
	Auxilio por calamidad doméstica	83,33%	240	200	\$0	\$0

Desarrollo personal y profesional						
		TOTAL				
Subgrupo	Medidas EFR	Indicador Uso	Pueden Usar la medida	Usa la medida	Costo Total (Todos)	% del Presupuesto
Voluntariado Corporativo	Fundación gente social activa y voluntariado corporativo	10,04%	239	24	N/A	N/A
Plan Carrera	Plan carrera	100,00%	8	8	\$11.440.750	25,42%
Formación para la Empleabilidad	Plan de formación	97,50%	240	234	\$277.500.000	100,00%
	Hogares con fundamento	63,35%	191	121	0%	0%%
Promoción Interna	Formación en otras áreas (grupo de danzas leña verde)	89,9%	206	185	\$178.684.013	188,09%
	Formación en idiomas	53,00%	200	106	\$5.300.000	42,40%
	Promoción interna	20,00%	50	10	\$0	100,00%
	Movilidad interna para los colaboradores entre unidades nacionales	17,26%	197	34	\$18.000.000	100,00%
Ocio, cultura y deporte	Comparsa	100,00%	1	1	\$2.000.000	100,00%

Igualdad de oportunidades						
		TOTAL				
Subgrupo	Medidas EFR	Indicador Uso	Pueden Usar la medida	Usa la medida	Costo Total (Todos)	% del Presupuesto
Edad	Contratación de jóvenes y estudiantes	100,00%	25	25	\$2.000.000	100,00%
Formación Enfocada a la igualdad de oportunidades	Sistema de equidad e igualdad de género.	100,00%	240	240	\$0	100,00%

Liderazgo y estilos de dirección						
		TOTAL				
Subgrupo	Medidas EFR	Indicador Uso	Pueden Usar la medida	Usa la medida	Costo Total (Todos)	% del Presupuesto
Enfocadas a liderazgo y estilos de dirección	Coaching en liderazgo, formación en habilidades directivas y competencias profesionales	16,36%	55	9	\$20.000.000	100,00%
	Incentivo por cumplimiento de metas para el nivel directivo	100,00%	6	6	\$1.500.000	100,00%
	Exámenes médicos ejecutivos	100,00%	6	6	\$8.100.000	100,00%

Nota: Información suministrada por la Herramienta EFR, evidenciando el total de medidas brindadas por VEOLIA (66); resaltando en color naranja las (23) medidas que faltaban por agregar a la Herramienta.