

**POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO CON PROPÓSITO SOCIAL DE LA OFICINA
DE ORIENTACION AL PERSONAL DEL GRUPO BOLIVAR**

**Zulma Tatiana Betancourt Díaz, Alejandra María Martínez Ramírez,
Diana Constanza Rodríguez Rodríguez y Yury Esperanza Sandoval Bautista**

Tutora: Michelle Olarte



Proyecto Gerencial

Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO
Facultad de Ciencias Empresariales
Especialización en Gerencia Social - Ciclo Instrumentos
Noviembre de 2014

Índice

1. Introducción	2
2. Justificación	2
3. Objetivos	3
4. Estado del arte	4
4.1 Responsabilidad Social Empresarial	4
4.2 Responsabilidad Social Empresarial en entidades bancarias	6
4.3 La Responsabilidad Social en Colombia	8
5. Marco teórico	10
5.1 Responsabilidad Social Empresarial, Responsabilidad Social Corporativa, Responsabilidad Social Interna	10
5.2 Marketing	13
6. Marco contextual	14
7. Metodología	21
7.1 Instrumentos	23
7.1.1 Planeación estratégica	23
7.1.2 Alianzas	28
7.1.3 Mercadeo social	35
Conclusiones	40
Índice de abreviaturas	43
Apéndices	44
Anexo 1. Descripción de la Organización	44
Anexo 2. Diagnóstico DOFA de la OOP	46
Anexo 3. Matriz de estrategias	47
Anexo 4. Retos, objetivos e indicadores	48
8. Bibliografía	49

1. Introducción

Una de las principales preocupaciones que existe actualmente en las organizaciones es la necesidad de mantener un personal calificado, proactivo, motivado hacia las labores que realiza para lograr un nivel de compromiso más alto por su compañía. De esta manera, surge el interés por generar ambientes de trabajo más amigables desde los cuales las organizaciones brinden a su personal diversos beneficios de bienestar que en muchos casos incluyen a su familia.

Así es como surge en el año 1998, la Oficina de Orientación al Personal (OOP) una unidad de apoyo del Grupo Bolívar, inspirada en el Modelo de Desarrollo a Escala Humana planteado de Neef, M. (1993), la cual ha estado encargada, desde entonces, de diseñar, coordinar e implementar gran variedad de programas y servicios tendientes a mejorar la calidad de vida y promover el bienestar del funcionario y su familia. La OOP se mantiene permanentemente atenta a las necesidades de bienestar que existen en el entorno extra empresarial para ser pertinente desde la propuesta vigente en su portafolio, el cual revisa y ajusta anualmente para apoyar así mismo la gestión de las áreas de Talento Humano de la organización, dando como resultado funcionarios más fidelizados y productivos para su respectiva compañía.

En respuesta a lo anterior surge el interés en posicionar a la OOP en el Grupo Bolívar a través de la implementación de diferentes instrumentos gerenciales que le permitan reconocer dentro de su portafolio de servicios sus fortalezas y las temáticas que debe potencializar, para ello se retomó la investigación cualitativa cuyo objetivo primordial es la comprensión, centrada en la indagación de los hechos, con un enfoque interpretativo.

2. Justificación

La Oficina de Orientación al Personal (OOP) es una dependencia de la Vicepresidencia de Talento Humano del Grupo Bolívar, encargada de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios y sus familias, en adición a los beneficios laborales y extra laborales que brinda cada empresa del Grupo Bolívar a sus empleados, diseñando, coordinando e implementando estrategias y programas fundamentados en la profesionalidad, el compromiso social y la sinergia.

Es un área de apoyo en la cual se atiende al funcionario como un ser integral, observando las diversas necesidades que existen para mejorar su calidad de vida. Por este motivo, se han desarrollado programas enfocados a los diferentes miembros de la familia: niños y niñas, preadolescentes (entre los 10 y 13 años), adolescentes (entre los 13 y 18 años), adultos jóvenes y adultos mayores. Todos estos programas y servicios son de acceso voluntario y los beneficiarios pueden participar completamente gratis en las actividades que más les llamen la atención de acuerdo a la programación mensual.

A pesar de que los programas y servicios de la OOP se dirigen a un público variado, existen dificultades para difundir y promover el aprovechamiento de estos beneficios para todos los funcionarios del Grupo Bolívar. Algunas de estas dificultades se presentan por el desconocimiento por parte de directivos de la organización y de algunos coordinadores de Talento Humano de las compañías. Adicionalmente, muchos de los funcionarios quienes son el público directo, tienen acceso limitado a los medios de divulgación de las compañías o desconocen las actividades a las que tiene la posibilidad de invitar a sus familiares.

Por tal motivo, se considera de relevancia buscar opciones para promocionar a la OOP utilizando las herramientas del mercadeo social y así posicionarla como un ente de Responsabilidad Social Interna que aporta de manera estratégica al logro de los objetivos corporativos, garantizando el bienestar y la fidelización de sus funcionarios. En primer lugar, se busca lograr un mayor respaldo de la alta dirección quien finalmente se encarga de garantizar la sustentabilidad económica de los programas y es una gran aliada a la hora de motivar a todo el personal. En segundo lugar, se observa la necesidad de optimizar las vías de comunicación existentes para llegar directamente y con un formato de alto impacto a los beneficiarios de cada programa de manera que se logre capturar mayor cantidad de participantes generando un impacto más alto en las familias.

3. Objetivos

Objetivo general

Obtener un posicionamiento desde la alta gerencia y en los beneficiarios directos de los programas y servicios de bienestar ofertados por la Oficina de Orientación al Personal para los funcionarios del Grupo Bolívar y sus familias.

Objetivos específicos

- Implementar las herramientas del mercadeo social en los programas y servicios de la Oficina de Orientación al Personal para lograr mayor reconocimiento y fidelización de los beneficiarios, así como un mayor respaldo de la alta gerencia.
- Resaltar el aporte de la Oficina de Orientación al Personal a las buenas prácticas de Responsabilidad Social Interna de la organización, abriendo espacios de participación para un mayor acceso de los funcionarios del Grupo Bolívar.
- Desarrollar el mapa estratégico de la OOP para aportar desde su labor a los lineamientos estratégicos del Grupo Bolívar.
- Generar la propuesta para iniciar una alianza con la Fundación Bolívar Davivienda, con el fin de fortalecer la cobertura e impacto de los actuales y nuevos programas de la OOP.

4. Estado del arte

4.1 Responsabilidad Social Empresarial

Vergara y Vicaría (2009) referencian que las empresas buscan en la Responsabilidad Social Empresarial una línea estratégica para apoyar los objetivos empresariales, ya que al introducir éstas prácticas, se añade un factor a la ventaja competitiva equivalente a mayores ingresos para la organización, puesto que los empleados comprometidos y vinculados con los objetivos de la empresa generan incrementos en la productividad. Aun cuando las iniciativas de responsabilidad social son de carácter voluntario, han tomado fuerza a nivel internacional, ya que buscan que las operaciones se realicen de forma socialmente responsable, logrando alcanzar el desarrollo sostenible.

La Organización Internacional de Estandarización (ISO) *cuenta con la participación de más 163 organismos internaciones, de países grandes, pequeños, industrializados, en desarrollo y transición de todas partes del mundo, lo que representa un portafolio de más de 18000 normas que proveen herramientas prácticas a las empresas, gobiernos y sociedad para el desarrollo sostenible en sus tres dimensiones: económica, social y medio ambiental. Para el cumplimiento en responsabilidad social, se cuenta con la Norma ISO 26000, que aunque no es certificable por no ser un sistema de gestión, abarca siete perspectivas fundamentales para la responsabilidad social, definidas en la norma y presentadas en un enfoque holístico que incluye una relación de interdependencia entre: el respeto por los derechos humanos, las buenas prácticas laborales que*

respetan y preservan la integridad del trabajador, el cuidado del medio ambiente, el desarrollo de las comunidades contando con su activa participación, prácticas comerciales justas y que respeten los derechos de los consumidores. De esta manera, se garantiza que las empresas se preocupen integralmente por un desarrollo justo y equilibrado para todos los eslabones de su cadena productiva y que además, sea posible pensar en un desarrollo sostenible.



Figura # 1. Aspectos fundamentales de la RSE. Fuente Sitio oficial ISO.

Duque y Martínez (2012) hacen referencia a la percepción de Schvarstein al citar que estando en un entorno caracterizado por una población con necesidades básicas insatisfechas, difícil acceso a la educación, la salud y la vivienda, empleados mal remunerados entre otras carencias, es necesario que las organizaciones empresariales fijen y cumplan objetivos no sólo de carácter económico, sino también sociales y ambientales, a la vez que armonicen las relaciones con sus grupos de interés tanto externos como internos. También mencionan que el Global Reporting Initiative¹ (GRI) en su categoría de prácticas laborales y trabajo digno considera cinco factores esenciales: Empleo, relaciones empleo/trabajadores, salud y seguridad laboral, formación y evaluación y diversidad e igualdad de oportunidades.

¹ www.globalreporting.org. Global Reporting Initiative (GRI) es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. GRI produce un completo marco para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad que incluye la Guía para la elaboración de memorias, establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social.

4.2 Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en entidades bancarias

Teniendo en cuenta que la mayor cantidad de funcionarios del Grupo Bolívar -70,1% a septiembre 30 de 2014- se encuentran laborando en Banco Davivienda y sus filiales, que son entidades asociadas al sector financiero, consideramos de relevancia hacer referencia a la RSE en entidades bancarias. Uno de los hallazgos reportados en la investigación de Duque y Martínez (2012) es que las empresas del sector bancario reportan su intervención social a través de la metodología GRI pero presentan información que no es concluyente o no está claramente segmentada como indica la guía metodológica. También identificaron que las entidades objeto de estudio le apostaban a las actividades de formación para sus funcionarios, además de prácticas de salud y seguridad en el trabajo. Al mismo tiempo enfatizan que la calidad del empleo, las condiciones laborales, el equilibrio entre la vida laboral y familiar, la equidad de género, la inclusión de grupos étnicos o vulnerables, la justa remuneración, el buen clima laboral, entre otros, son los objetivos que las entidades bancarias y en general las organizaciones deben procurar cumplir.

A lo largo de los años las empresas han buscado integrar diferentes grupos de interés (clientes, colaboradores, proveedores y comunidades en general) con el fin de ofrecer servicios de manera integral, es por ello que muchas organizaciones se acercan a los planteamientos del Institute Great Place to Work² entidad de carácter privado de origen estadounidense que busca *“ayudar a las organizaciones a transformar su cultura organizacional, con el fin de mejorar la calidad de vida en las mismas, tiene dentro de sus objetivos desarrollar sólidos modelos de herramientas que ayuden a las organizaciones a interpretar su cultura y a decidir cómo implementar sus iniciativas de transformación”*.

Con el fin de acercarse a este objetivo muchas empresas desarrollan diferentes programas y servicios dirigidos a sus grupos de interés, una de ellas es el Grupo Bolívar que a través de la Oficina de Orientación al Personal, tiene como prioridad el bienestar y la calidad de vida de los funcionarios y su familia. Según el Institute Great Place to Work los excelentes lugares para trabajar se construyen continuamente y la confianza es el eje fundamental que se genera a través de la credibilidad con los jefes, el respeto existente entre colaboradores y líderes en sus actividades diarias y la justicia con la que esperan ser tratados.

² www.greatplacetowork.com. Es una empresa global de investigación, asesoría y capacitación, especializada en la valoración y transformación del ambiente laboral y la cultura organizacional en las compañías; ayudándolas a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo, a través del desarrollo de culturas de alta confianza.

Asimismo, el grado de orgullo respecto a la organización y los niveles de cohesión que sienten los empleados son componentes esenciales para lograr un gran lugar de trabajo. En complemento a lo anterior, el Grupo Bolívar a través de la Oficina de Orientación al Personal brinda un apoyo adicional a los colaboradores, quienes son vistos como seres integrales que tienen diversas necesidades que afectan su calidad de vida, por ello, ha desarrollado programas y servicios enfocados en satisfacer esas necesidades de los diferentes miembros de la familia: niños, niñas, preadolescentes (de 10 a 13 años), adolescentes (de 13 a 18 años), adultos jóvenes y adultos mayores.

Las investigaciones desarrolladas por el Great Place to Work se han concentrado en determinar los factores básicos que están inmersos en el bienestar de los trabajadores y el apoyo para su crecimiento, seleccionando cinco puntos importantes: 1) Desarrollo: mide la forma en que una empresa se ocupa de identificar y proyectar el potencial de sus colaboradores en el alcance de objetivos; 2) Imparcialidad: se identifican los mecanismos donde la empresa ofrece seguridad a sus colaboradores en cuanto a las decisiones de remuneración y proyección del personal de forma justa, teniendo en cuenta el desempeño laboral y logro de objetivos; 3) Reconocimiento: se valoran los aportes innovadores de los empleados y el compromiso en las diferentes actividades; 4) Equilibrio en la vida personal y laboral: constantemente se debe evaluar si la cultura organizacional ofrece un equilibrio entre las actividades laborales y familiares, puesto que los colaboradores son seres integrales, y; 5) Valores: se determina cuáles son los principales valores y cómo se viven en la empresa y cómo sus colaboradores los replican en otros espacios.

Por otro lado, el Institute Great Place to Work ofrece a las organizaciones alternativas que les permiten acceder a principios fundamentales para mejorar el lugar de trabajo y superar los desafíos existentes; entre ellos están: planes de acción pasando de la información a la ejecución a través de talleres, intercambio de prácticas y discusiones en equipo, proporciona guías y recomendaciones prácticas para ayudar a los líderes a crear planes asequibles en la organización, coaching para líderes por medio de talleres que promueven una intervención de liderazgo en el desempeño de la organización, asesoría personalizada superando los desafíos de cada negocio. Posteriormente, se formulan recomendaciones personalizadas y se realizan intervenciones que ayuden a las organizaciones a superar sus desafíos de negocio, y así generan confianza entre los colaboradores.

4.3 La Responsabilidad Social en Colombia

Aunque parezca un tema novedoso, la Responsabilidad Social en nuestro país es un proceso que se ha venido desarrollando desde la década de 1930 donde se producen incipientes participaciones corporativas como las de la comunidad eclesiástica, las primeras organizaciones de trabajadores y los principales gremios del sector productivo e industrial; luego en la década de 1970 se dan múltiples eventos de movilización social que influyen la promoción de una mayor conciencia hacia lo social por parte de los empresarios y en la importancia del marco normativo para lo laboral en Colombia que acentúa la protección a los trabajadores. Ya en la década de los noventa se hace importante el análisis y fortalecimiento de la función social de las empresas en nuestro país en temas críticos como educación, salud, innovación, paz, comunidad, desarrollo productivo, justicia y transparencia (Cárdenas y Tolosa, 2009).

En Colombia, la Responsabilidad Social está legalmente considerada desde la Constitución Política de 1991 en el artículo 333 donde se establece que *la actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación* (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

Según el DNP en el CONPES 3668 se busca que desde los programas de RSE se promueva la importancia de temas como el trabajo digno, decente y el cumplimiento de los derechos fundamentales de los trabajadores. Asimismo, en el documento CONPES 3527 dentro de sus ejes estratégicos y objetivos específicos encontramos que se busca *impulsar la Responsabilidad Social Empresarial en la protección laboral y los derechos fundamentales del trabajo a nivel nacional* y que las empresas deben promover y divulgar dicho programa para su seguimiento y cumplimiento.

En Colombia se han realizado varios estudios que evalúan a las empresas a fin de determinar cuáles ofrecen a sus colaboradores mejores servicios, tal como se menciona en el artículo “*las organizaciones con más reputación en el país*” realizado por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO) y publicado el 31 de julio de 2011 por el periódico el Tiempo. Este estudio mide a las organizaciones con más renombre a nivel nacional. Esta investigación tenía por objetivo identificar las mejores empresas para trabajar en Colombia, allí se indagó por algunos factores de importancia y relevancia para considerar a las empresas como los mejores lugares para trabajar. Se retomaron temáticas y factores como el desarrollo profesional, la flexibilidad laboral, los beneficios que existen para conciliar la vida personal y laboral, la remuneración, el salario coherente con las responsabilidades adquiridas, porcentaje de rotación, número de mujeres en cargos directivos, diversidad en los equipos de trabajo, teletrabajo y horas de capacitación para los colaboradores. Algunos ejemplos de empresas que se destacan por estar catalogadas dentro de las mejores y ofrecerle a sus colaboradores y familias beneficios adicionales son:

Tabla #1. Mejores empresas por los beneficios que ofrecen a sus empleados. Adaptado del artículo Revista Dinero “Empleados mimados” correspondiente a beneficios vigentes en el año 2014.

Natura	Beneficios para sus colaboradores: programa ‘Amor fundamental’ que otorga un salario extra para las madres que hayan completado su licencia de maternidad y kit de regalo para el bebé; auxilio educativo para el pago mensual de las guarderías a niños menores de cuatro años y un programa de seguimiento de ‘regreso al trabajo’.
Sodexo	Cuenta con el plan <i>EquilibraT</i> , que incluye torneos deportivos en espacios donde se integran los colaboradores con los clientes; un programa de reducción de la jornada laboral el tercer viernes de cada mes; un <i>Happy Day</i> que permite a los empleados gozar de un día libre en el mes de su cumpleaños y escuelas de padres.
Yanbal	Desde 2009 tiene un programa de horarios flexibles de ingreso y salida de lunes a jueves, y los viernes opera la reducción de jornada, la compañía da día libre al empleado de cumpleaños y le entrega un obsequio.

Dentro del marco de referencia de otras entidades que desarrollan acciones de RSE en el sector financiero, se retoma el Banco de Bogotá que tiene en el año 2014, una serie de programas para el bienestar de sus colaboradores, familia y comunidad. A continuación se mencionan algunos de ellos: auxilios de educación para hijos de funcionarios, auxilios de educación para quienes están realizando estudios técnicos o universitarios, auxilio de alimentación para trabajadores con jornada continua o nocturna, auxilio de transporte en cuantía y límite superior a la legal, auxilio por

maternidad, auxilio por muerte de familiares y auxilio óptico, entre otros. En la parte deportiva ofrece programas recreativos para adultos y niños, torneos deportivos internos, patrocinio para deportistas en torneos inter-empresas, convenios con escuelas deportivas y gimnasios, convenios con institutos especializados para educación continua y programación de cursos libres. Programas de formación y desarrollo en el que los colaboradores pueden recibir subsidios, realizar sus estudios con horario flexible de trabajo.

Además, el Banco de Bogotá tiene una alianza con el SENA desarrollando el Programa Talento Joven, que se ofrece a jóvenes bachilleres con buenos resultados académicos y a estudiantes de primeros semestres de universidad ofreciéndoles la oportunidad de estudiar una carrera técnica en banca y a su vez, la posibilidad de vincularse a su primer empleo; la remuneración está establecida por escalafones a partir de los siguientes elementos: equidad interna y externa, nivel de responsabilidades del cargo e impacto en los resultados, competencias requeridas, niveles de desempeño y proyección de las personas que los ocupan. Según se menciona en los programas, la Alta Dirección de la organización ha estado involucrada con el diseño e implementación de los mismos con el fin de mejorar el ambiente laboral y equilibrar la relación familia y trabajo.

Finalmente, se puede decir que el reto que deben asumir empresas como el Grupo Bolívar y el Banco de Bogotá es fortalecer algunos de los programas o servicios sociales que ejecutan con el fin abordar las necesidades sentidas de sus colaboradores, familias, adoptantes y comunidad en general para consolidar su objeto de Responsabilidad Social.

5. Marco teórico

5.1 Responsabilidad Social Empresarial, Responsabilidad Social Corporativa y Responsabilidad Social Interna

Con el pasar del tiempo, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, o como también es llamada por algunos "Responsabilidad Social Corporativa" ha pasado por un proceso de evolución en su significado y aplicación. Condensando estos criterios podemos decir que es la participación voluntaria en los procesos del desarrollo y mejoramiento continuo de los ámbitos sociales, económicos y ambientales del escenario de influencia de la empresa actuando más de lo que determinan sus obligaciones y el mandato de la ley apelando a la ética empresarial.

Vergara y Vicaria (2009), mencionan que hoy en día los empresarios del mundo están retomando el concepto de Responsabilidad Social Empresarial para generar un estado de bienestar en la organización con el empleado que se siente desprotegido, sin ganas de trabajar y con pocas garantías para su presente y futuro.

Según la Organización Internacional de Estandarización (ISO) se concibe la idea ISO 26000 como una norma técnica que pretende ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible. Tiene como propósito fomentar que las organizaciones vayan más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es una obligación fundamental para cualquier organización y una parte esencial de su Responsabilidad Social, además enfatiza que las empresas deben comunicar claramente los objetivos, logros y deficiencias en la responsabilidad social de sus operaciones. Asimismo aclara *que para que un reporte de responsabilidad social sea creíble debe cubrir el desempeño en responsabilidad social de la organización frente a sus objetivos y plantea que uno de los métodos más comunes para medir el desempeño son los indicadores.*

Dentro del marco de la Responsabilidad Social Empresarial existe un concepto que complementa el ideal de buenas relaciones y manejo amigable de las relaciones: La Responsabilidad Social Interna. Este concepto ha llegado a convertirse en un tema de vital importancia para la fidelización y el bienestar de los empleados, quienes son los principales aportantes a la razón social de la organización y por ende, se hace necesario que sean tenidos en cuenta desde el nivel estratégico, como eslabones vitales de la cadena de valor.

Para contextualizar Curto, M. (2012) menciona que *“la adopción voluntaria de políticas de RSE en el área de Recursos Humanos de una empresa no debe ser un simple instrumento para contentar a los sindicatos y mantener una baja conflictividad laboral, sino que también puede ser beneficiosa para la empresa en muchos otros aspectos. Primero, dichas políticas sirven a la empresa para diferenciarse en el mercado laboral y atraer talento. Este es un punto importante, si tenemos en cuenta que las nuevas generaciones de trabajadores son más exigentes con el empleador y demandan constantemente mejores condiciones laborales (equilibrio entre trabajo, familia y ocio, participación dentro de la empresa, programas de aprendizaje...). Segundo, trabajar en un buen entorno laboral donde el empleado se siente implicado y comprometido con los objetivos de la empresa, facilita la cohesión interna, a la vez que estimula la productividad y motivación del trabajador. Tercero, la RSE interna es una cuestión de coherencia y credibilidad para las empresas que pretendan ser catalogadas como «socialmente responsables»”.*

De lo anterior, se deduce que la Responsabilidad Social Interna (RSI), puede ser entendida como un factor estratégico para movilizar al personal y obtener resultados más eficientes dentro del objeto social de una organización, ya que un empleado motivado, tranquilo y con posibilidades de ser tenido en cuenta, es un empleado más productivo.

Es así como el esquema de relaciones al interior de la organización también ha cambiado; Curto, M. (2012) comenta que *“durante años, las iniciativas dirigidas a mejorar la calidad laboral partían mayoritariamente de los empleados, a través de sus representantes sindicales. Así, el departamento de Recursos Humanos (RR.HH.) era más bien un simple receptor de estas propuestas, y posteriormente decidía si era viable implantarlas. No obstante, hoy en día, el área de RR.HH. ejerce un rol proactivo, siendo consciente de que sus políticas también forman parte de la cadena productiva y le aportan valor”*. En el caso la OOP, dependencia que forma parte de la Vicepresidencia de Talento Humano del Grupo Bolívar, se ejerce una función estratégica desde la cual se canalizan esas necesidades identificadas y las percepciones de los funcionarios para convertir cada cual en una nueva modalidad de atención y mejoramiento en todo lo relacionado con la calidad de vida del propio funcionario y su familia, siendo de esta manera un canal amigable de comunicación para que la organización manifieste el interés genuino que existe por sus colaboradores y estos se sientan cada día más fidelizados con cada una de las compañías.

Por otra parte, los departamentos de Recursos Humanos y la legislación laboral están cambiando la manera de ver las cosas y han comenzado a incluir aspectos relacionados con: el fomento de la calidad del empleo, la igualdad de oportunidades, la no discriminación, la inserción laboral de discapacitados, la formación profesional y la empleabilidad, como formas de inclusión pero avanzando un poco más se presentan cuatro dimensiones de esta RSI:

La primera dimensión es la organizativa, se refiere al contexto empresarial con sus cambios y dinámicas propias de la competencia e incluye la importancia del diálogo funcionario / compañía. La segunda dimensión hace referencia a las personas, con respecto a las políticas de formación y aprendizaje, igualdad de oportunidades (de discapacitados, mujeres y a la diversidad cultural principalmente). La tercera es la dimensión de las relaciones, en la cual se atiende la participación de los empleados en los beneficios de la organización y el capital de esta; tiene como finalidad mejorar la productividad de los trabajadores y fidelizarlos con la organización, además puede servir para atraer nuevo talento. Finalmente, se encuentra la dimensión ambiental que trata de conciliar

la vida familiar y laboral llegando más allá de la ley para promover la satisfacción de sus empleados.

Precisamente Cajicá, J. (2002), hace referencia a varios de los aspectos de la RSI como lo son: la dimensión económica que se enfoca a la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores, considerando no sólo las condiciones de mercado sino también la equidad y la justicia, en vista que de la empresa se espera que genere utilidades y se mantenga viva y pujante (sustentabilidad); la dimensión social, implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos; finalmente, la dimensión ecológica, reúne la responsabilidad total sobre las repercusiones ambientales de sus procesos, productos y subproductos y, por lo tanto, la prevención (y en su caso remedio) de los daños que causen o pudieran causar.

5.2 Marketing

La Asociación Americana de Marketing (American Marketing Association A.M.A, 2007) define el marketing como *una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de desarrollar un producto para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para manejar las relaciones y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes*. Esta misma asociación reconoce en 1975 a Philip Kotler (Estadounidense, Economista de profesión y especialista en Mercadeo) como el Líder en Pensamiento de Marketing y cuya definición para este término es muy conocida en el medio "Marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes".

Alonso, M. (2006) refiere que el Marketing o Mercadeo es una mezcla entre posturas mentales, técnicas, actitudes y la forma de percibir una relación de intercambio entre quien ofrece y quien necesita/desea un bien o un servicio, siempre buscando la satisfacción de las partes de la manera más beneficiosa. También hace mención a que el mercadeo no siempre es una idea bien concebida por la sociedad debido a que muchas personas y empresas no lo practican de forma ética al pretender manipular la conciencia del consumidor pasando por alto que es una disciplina de razonamiento y dimensionamiento social. *El gran reto del marketing de nuestros tiempos es*

conseguir que las empresas sean generadoras de beneficios económicos a largo plazo, a la vez que son socialmente responsables y beneficiosas para la sociedad (Alonso, M. 2006).

6. Marco contextual

El Grupo Empresarial Bolívar está conformado por sociedades que se dedican a la inversión de sus fondos o disponibilidades en la conformación, administración y dirección de un portafolio de inversiones propias, formado por acciones, cuotas sociales y parte de interés en sociedades colombianas o extranjeras; títulos de participación o inversión, bonos emitidos por entidades públicas o privadas, y por otros títulos con valor comercial o de participación de libre circulación en el mercado, cédulas u otros documentos de crédito; marcas y otras formas de propiedad industrial; siendo la misión del grupo la creación de valor económico, social y ambiental en forma sostenible para el beneficio de la comunidad, de sus accionistas, colaboradores y clientes.

En general el Grupo Bolívar se encuentra altamente comprometido con todos sus grupos de interés y organiza su gestión de negocio desde 8 vicepresidencias tal como se evidencia a continuación:

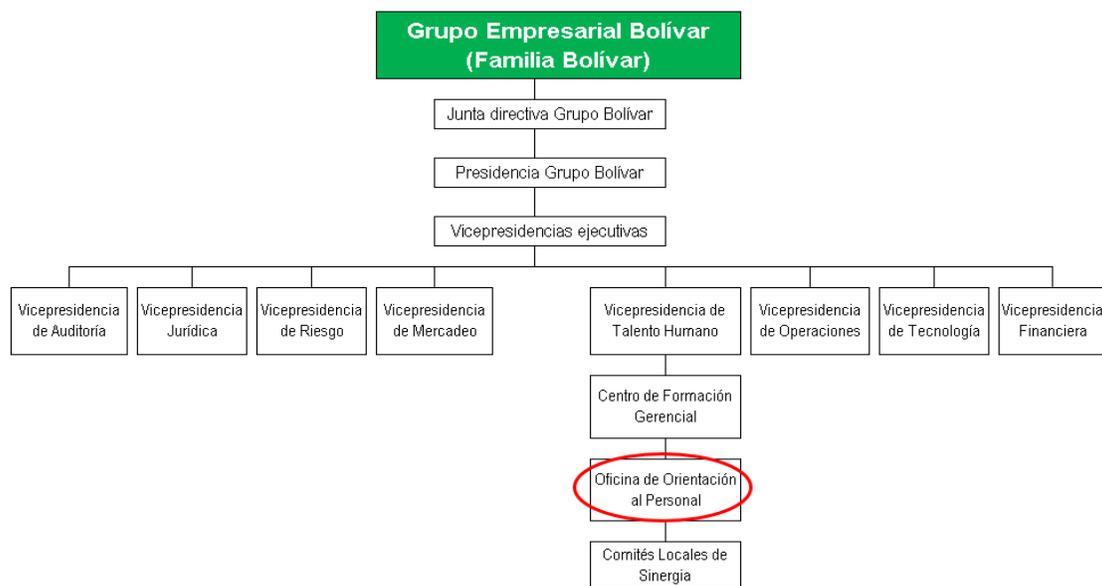


Figura # 2. Organigrama Grupo Empresarial Bolívar. Versión ajustada por equipo de consultoras en Gerencia Social de Uniminuto con la guía del coordinador de la OOP .

En un nivel más detallado de la composición organizacional se puede observar qué compañías forman parte del Grupo Bolívar, cada una de las cuales tiene definido su propio objeto social:

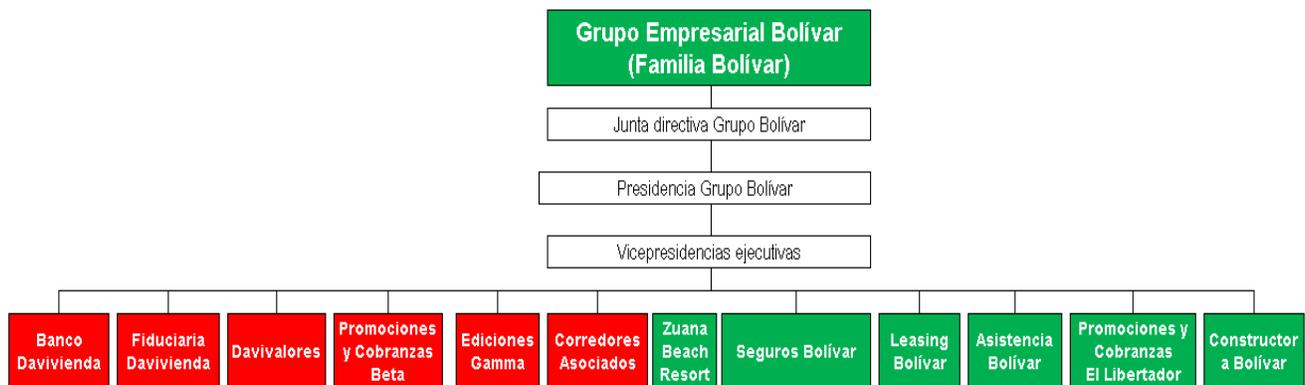


Figura # 3. Organigrama de compañías beneficiarias de los programas y servicios que oferta la Oficina de Orientación al Personal. Versión ajustada por equipo de consultoras en Gerencia Social de Uniminuto.

El Grupo Bolívar surge después de la segunda guerra mundial, con los rezagos de la guerra aparece la necesidad de crear alianzas con empresas suramericanas, encontrando así una oportunidad de negocio en la comercialización de pólizas y seguros de vida. Durante la evolución de Seguros Bolívar que no solamente se dedicó a las pólizas, sino a la construcción de viviendas, y luego se dio la expansión con las entidades financieras, se creó la necesidad de enfocarse más al bienestar de los empleados, y a buscar estrategias que aportaran al mejoramiento de la calidad de vida tanto de estos como de sus familias.

A continuación se presentan dos esquemas en los que se resume la evolución del Grupo Bolívar y el surgimiento y evolución de la Oficina de Orientación al Personal:

POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO CON PROPÓSITO SOCIAL DE LA OFICINA DE ORIENTACION AL PERSONAL DEL GRUPO BOLÍVAR

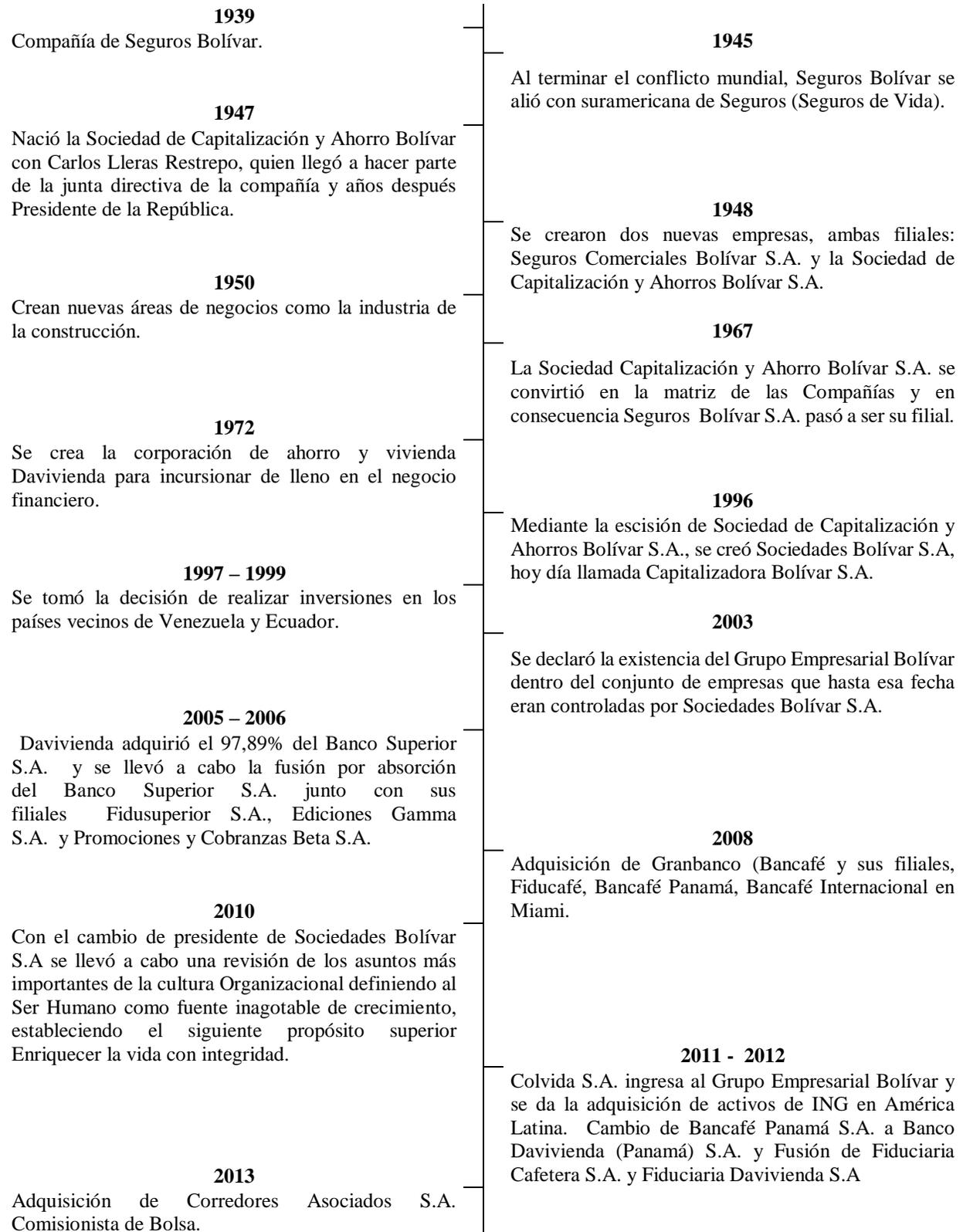
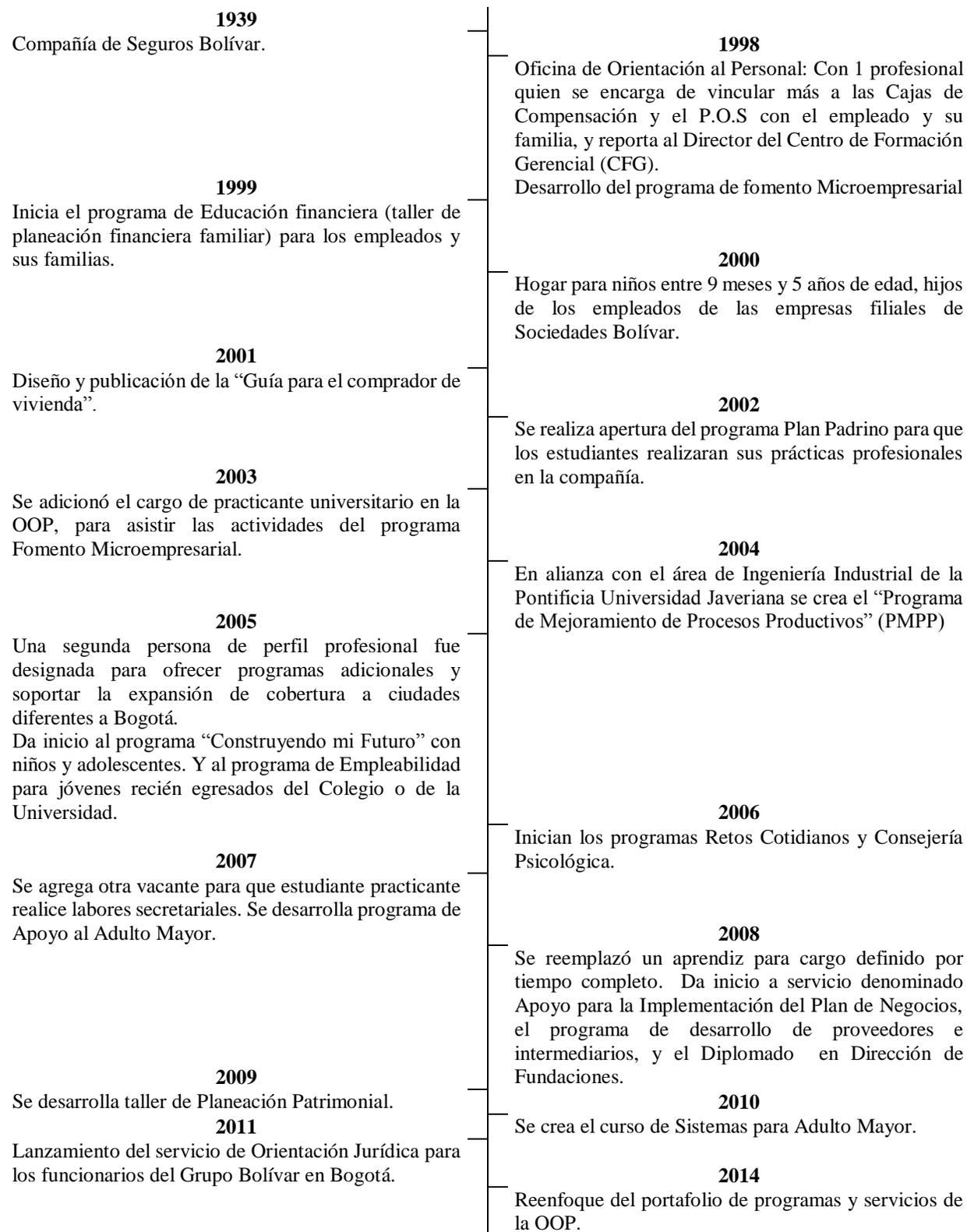


Figura # 4. Línea del tiempo del Grupo Bolívar

POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO CON PROPÓSITO SOCIAL DE LA OFICINA DE ORIENTACION AL PERSONAL DEL GRUPO BOLÍVAR



Figura# 5. Línea del tiempo de la Oficina de Orientación al Personal del Grupo Bolívar.

El portafolio de servicios que tiene la Oficina de Orientación cuenta con una división estratégica de los programas por ciclo vital, la cual facilita segmentación promocional:

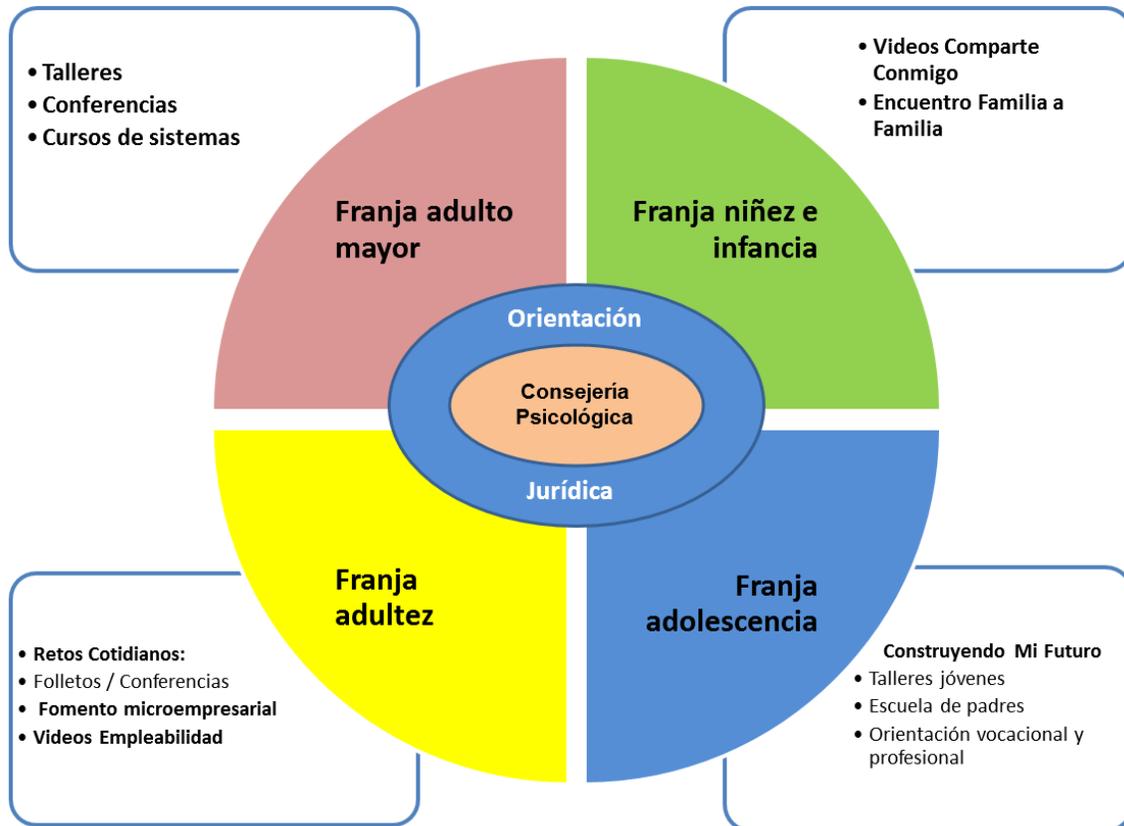


Figura # 6. División por ciclo vital de los programas y servicios ofrecidos por la OOP en su portafolio actual.

En la *franja para niñez e infancia* se ofertan los siguientes programas: 1) Encuentro Familia a Familia, que consiste en la visita de los hijos de los colaboradores durante un día de sus vacaciones escolares, para que conozcan la empresa donde trabaja su madre o su padre, conozcan las actividades de la compañía y las funciones que desarrollan sus padres por medio del juego; y 2) Videos Comparte Conmigo, es una colección de videos que funciona como escuela de padres.

Para la *franja adolescencia* se han desarrollado los siguientes programas: 1) Construyendo Mi Futuro en la versión de 10 a 13 años y 13 a 18 años, facilitando espacios en los cuales los hijos y hermanos de funcionarios y sus respectivos padres, participan en actividades que les permiten prepararse para la etapa de cambios físicos, psicológicos y cognitivos que están iniciando, así como aplicar herramientas para fortalecer el trabajo en equipo, descubrir y desarrollar sus potenciales, en pro de la construcción de un proyecto de vida que oriente sus acciones.

La *franja de adultez* se encuentra dividida en tres programas: 1) Retos Cotidianos, que genera espacios de reflexión y aprendizaje con respecto a situaciones del día a día; 2) Fomento Microempresarial, cuyo objetivo es mejorar los ingresos de las familias mediante la creación de empresa como estrategia para atender el desempleo en las familias y además se busca el fortalecimiento de mipymes ya existentes para garantizar competitividad y sostenibilidad; 3) Videos de Empleabilidad, de los cuales se benefician familiares de funcionarios que se encuentran desempleados y requieren opciones de entrenamiento para prepararse para su presentación en el medio laboral.

Además la *franja adulto mayor* se dirige a padres, abuelos de funcionarios y pensionados del Grupo Bolívar y desde allí se promueven los estilos de vida saludable, mediante espacios de reflexión, prevención y aprovechamiento del tiempo libre de los adultos mayores.

Existen dos servicios externos a la OOP que generan información y sirven de soporte para conocer las necesidades inmediatas y más urgentes de los funcionarios en todo lo relacionado al mejoramiento de su calidad de vida: 1) El servicio de Consejería Psicológica busca aportar en el mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios de la Familia Bolívar y de sus familias, a través de una atención de corto plazo que va orientada a promover la reflexión individual y la búsqueda de herramientas que le faciliten al usuario la interacción armónica con su entorno familiar, social y laboral y, 2) El servicio de Orientación Jurídica permite al funcionario contar con un abogado que lo oriente al enfrentar algún problema en las áreas de derecho civil, penal, comercial, de familia, policivo y administrativo.

A continuación se presentan los datos históricos de participación por programas y servicios de la OOP desde el año 2011 hasta el corte a septiembre 30 de 2014:

POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO CON PROPÓSITO SOCIAL DE LA OFICINA DE ORIENTACION AL PERSONAL DEL GRUPO BOLIVAR

<i>Tabla #2. Consolidado de participación en programas y servicios Oficina de Orientación al Personal del Grupo Bolívar</i>					
Programa	Población objetivo	2011	2012	2013	A septiembre 30 de 2014
Programas de la OOP					
Fomento Micro empresarial	Funcionarios y sus familiares hasta tercer grado de consanguinidad que sean microempresarios o deseen crear su propia empresa.	872	1.549	1.506	718
Empleabilidad	Familiares de funcionarios hasta tercer grado de consanguinidad que se encuentre en situación de desempleo.	162	132	207	N/A
Economía del hogar	Funcionarios y sus familiares hasta tercer grado de consanguinidad.	938	699	521	N/A
Encuentro Familia a Familia	Hijos de funcionarios entre los 6 y 12 años.	196	441	138	377
Videos "Comparte Conmigo"	Funcionarios del Grupo Bolívar que tengan hijos menores de 12 años.		147	66	36
Preadolescentes	Hijos y hermanos de funcionarios entre los 10 y 13 años junto con sus padres o acudientes.				151
Adolescentes	Hijos y hermanos de funcionarios entre los 13 y 18 años junto con sus padres o acudientes.		51	477	469
Prevención familiar Conferencias "Retos Cotidianos"	Funcionarios del Grupo Bolívar y todos sus familiares.	1.841	2.234	3.353	2.889
Adulto Mayor	Padres y abuelos de funcionarios y pensionados del Grupo Bolívar.	593	486	977	939
Servicios de la OOP					
Consejería Psicológica	Funcionarios del Grupo Bolívar con sus padres, hijos menores de 23 años, hermanos menores de 18 años, cónyuge o compañero permanente.	3.469	4.260	5.544	3.571
Orientación Jurídica	Funcionarios del Grupo Bolívar.	289	341	476	321
Total participantes		8.360	10.340	13.265	9.471

Las empresas del Grupo Bolívar a través de su página web <http://sostenibilidadfamiliabolivar.com/> reportan ser promotores de buenas prácticas y generadores de cultura, aplicando la coherencia entre el esquema de valores, las decisiones y acciones que emprenden. También aclaran que el desarrollo sostenible de sus empresas lo planean en el largo plazo a través del equilibrio entre negocios económicamente viables, socialmente justos y ambientalmente correctos dentro de las siguientes dimensiones:

En la dimensión social, trabajan en la potencialización del compromiso social con todos los grupos de interés y con la sociedad en general a través del objeto social de la compañía y de la Fundación Bolívar Davivienda. En el renglón comercial se hace especial énfasis en la integridad y ética de las prácticas comerciales con los clientes, intermediarios, proveedores y demás aliados comerciales. En lo laboral se interesan por el desarrollo integral y bienestar de los colaboradores así como a la promoción de buenas prácticas laborales dentro de las compañías. En lo respectivo al medio ambiente se promueven planes y acciones orientados a que las empresas del grupo y sus grupos de interés implementen prácticas de eco-eficiencia mediante la evaluación y reconocimiento del impacto de las actividades y procesos en la cadena de valor. En la dimensión económica se reconoce la necesidad de generar ingresos y rentabilidad para la sostenibilidad de las compañías y para compartirla con sus grupos de interés y en el aspecto de la ética se promueve la cultura de la legalidad y la transparencia, respeto por los derechos humanos y el compromiso de ser referente de ética y Responsabilidad Social en los sectores en los que se desempeñan las empresas del grupo. Ver figura #7



Figura # 7. Ámbitos de Gestión Sostenible Familia Bolívar. Tomado de <http://sostenibilidadfamiliabolivar.com/>

7. Metodología

Dentro del proyecto integrador se han implementado varios pasos para su construcción, organización e implementación quedando estipulas las siguientes fases: En primer lugar la fase de

planeación, identificación de necesidades y formulación de la propuesta, y segundo lugar la fase de selección de instrumentos gerenciales e implementación.

Fase de planeación, identificación y formulación

Para la realización del proyecto integrador se tomó como referencia la Oficina de Orientación al Personal del Grupo Bolívar, dependencia que tiene como marco general lograr el bienestar del funcionario y su familia, quienes representan su razón de ser. Para la OOP, el funcionario es visto como un ser integral, compuesto por las dimensiones: social, comunicativa, emocional, cognitiva, psicológica, física y ética, de ahí el interés en diseñar e implementar diversas estrategias para integrar el núcleo familiar en actividades adicionales que les ofrece la entidad, como un valor agregado a su trabajo.

Es importante destacar que el proyecto integrador tiene una línea de investigación cualitativa cuyo objetivo primordial es la comprensión, centrada en la indagación en los hechos. Para Denzin y Lincoln (1994) la investigación cualitativa es multimetódica, implica un enfoque interpretativo, naturalista hacia su objeto de estudio; los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido al interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas.

Con relación a lo anterior, Taylor y Bogdan (1986) mencionan que es aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable, tiene características como: ser inductiva, el investigador ve el escenario y a las personas desde una perspectiva holística, el eje central es la reconstrucción de significados, trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones, lo cualitativo (es el todo integrado) y no se opone a lo cuantitativo (que es sólo un aspecto), sino que lo integra.

Dentro de este tipo de investigación la recolección de la información es flexible, pasos que se han implementado en las consultas previas para obtener información para el proyecto integrador a través de la observación y consultas documentales internas de la OOP y el Grupo Bolívar. Es importante mencionar que los directivos de la OOP nos permitieron acercarnos a su portafolio de servicios y programas a través de un contacto directo en dicha dependencia, lo que ha facilitado clarificar inquietudes en el proceso e innovación a través de esta investigación. Adicionalmente, se ha indagado sobre temas empresariales que promueven el bienestar de los

funcionarios y las familias, resaltando las características más relevantes para la construcción del documento.

Fase de selección de instrumentos gerenciales e implementación

Dentro del proceso metodológico se retoman algunos instrumentos de la gerencia social con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en la investigación, con su implementación se busca fortalecer las estrategias de intervención en la OOP y construir una propuesta que permita posicionar y consolidar el portafolio de servicios de dicha dependencia del Grupo Bolívar a nivel gerencial, estratégico y operativo. A continuación se mencionan los instrumentos seleccionados para el proyecto integrador.

7.1 Instrumentos

7.1.1 Planeación estratégica

Permite realizar el análisis, el diagnóstico integral de la organización y de la OOP para poder proponer mecanismos y lograr un mejoramiento continuo, visibilizando una ruta de acción clara y mecanismos para su seguimiento efectivo, ya que como lo menciona Serna (2008) *“la planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio”*.

El objetivo global de la OOP en los próximos años es lograr extender y posicionar su portafolio de programas y servicios a nivel nacional y facilitar el know how de los programas que sean replicables en los demás países en los cuales tiene presencia el Grupo Bolívar, de acuerdo al requerimiento realizado por los directivos de Talento Humano de cada país. Por este motivo, los principales procesos internos de la OOP son la evaluación permanente de las necesidades de bienestar del funcionario y su familia; el diseño, coordinación e implementación de programas y servicios que ofrezcan una atención oportuna y de calidad, de manera que los beneficiarios de las diferentes actividades se sientan importantes y parte de una gran familia.

Dentro de la estructura organizacional, la OOP se encuentra ubicada como una dependencia de apoyo de los procesos de Talento Humano del Grupo Bolívar y se rige por la cultura empresarial definida dentro del Manual de Cultura de la Familia Bolívar, desde la cual se hace énfasis en los siguientes postulados: *“Creemos que en la Familia Empresarial Bolívar el ser humano es fuente inagotable de crecimiento, bienestar y generación de valor. Creemos que el ser humano es un individuo inteligente, de múltiples dimensiones que debemos tratar de entender y respetar. Dimensiones como: la física o biológica, la emotiva, la espiritual, la propia de sus creencias filosóficas o religiosas, la que se deriva de su entorno familiar, social o comunitario, la psicológica que es connatural con su modo de ser, pensar, actuar y reaccionar, y la que emana de su conocimiento y experiencia. Creemos que la esencia de nuestra cultura es el ser humano caracterizado por sus altos principios y valores, su deseo de aprender, conocer y superarse, su compromiso y aptitud para trabajar en equipo, y su capacidad creativa e innovadora”*.

El factores clave de éxito de la OOP se encuentra en la atención puntual de las necesidades de bienestar del funcionario y su familia, la preocupación permanente por mantener en oferta un portafolio de programas y servicios que sean cercanos a sus beneficiarios y que se encuentre ajustado a las necesidades reales y cambiantes, generadas por un entorno dinámico que cada día deja un espacio más reducido para crecer y compartir en familia. Además funciona como una dependencia de Sinergia de Grupo Bolívar para Grupo Bolívar.

La misión de la OOP gira en torno a dos ejes fundamentales: 1) Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios y sus familias en adición a los beneficios que brinda cada empresa del Grupo Bolívar, diseñando, coordinando e implementando estrategias y programas fundamentados en la profesionalidad, el compromiso social y la sinergia. 2) Apoyar la gestión de las áreas de Talento Humano de las empresas de la Familia Bolívar.

Con respecto a la visión de la OOP existen varias metas a corto y mediano plazo, las cuales se reflejan en la meta 2016, tal como se describe a continuación. Para el 2014 la Oficina de Orientación al Personal: Será actor fundamental para que los funcionarios y sus familias, mejoren su calidad de vida y perspectivas de desarrollo; será percibida como un área que aporta activamente a la Responsabilidad Social Interna; será reconocida como un área que brinda programas de bienestar complementarios a los otorgados individualmente por cada compañía. La mega meta de la Oficina de Orientación al Personal 2014 - 2016 se compone de los siguientes puntos: 1) Aumentar la cobertura de programas y servicios a nivel nacional, 2) Brindar herramientas para

prevenir dificultades y mejorar el entorno del funcionario y su familia, 3) Contribuir con la labor de crianza de los padres de hijos adolescentes y el fortalecimiento de sus lazos familiares, 4) Facilitar la formación y el fortalecimiento de microempresas, 5) Fortalecer la integración familia – empresa; y 6) Fortalecer el desarrollo de habilidades de aprendizaje.

Para poder generar las bases del mapa estratégico se realizó el diagnóstico de OOP utilizando la matriz FODA, que muestra claramente cuáles son los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) en el momento en que se utiliza, arrojando una visión global y actual de la situación de la OOP. Teniendo en cuenta lo anterior, se obtuvo que dentro de las fortalezas de OOP se destacan:

- Amplia variedad de públicos y diferentes grupos de edad para ofrecer una gama de servicios más extensa.
- Contar con el apoyo y el apalancamiento financiero de Seguros Bolívar para financiar todas las iniciativas de la OOP anualmente.
- Los servicios ofertados por la OOP están alineados con la filosofía de optimización de recursos internos y externos.
- La observación constante de las necesidades de bienestar de los funcionarios del Grupo Bolívar por medio del seguimiento de las áreas de Talento Humano y las estadísticas genéricas de consulta dentro de los servicios de Consejería Psicológica y Orientación Jurídica.
- La motivación y disciplina de los funcionarios de planta para continuar aprendiendo, estudiando y formándose para aportar mejores elementos técnicos y profesionales dentro de la gestión de la OOP.
- La posibilidad de la organización para ofrecer actividades de formación para el fortalecimiento de los funcionarios de la planta de OOP concernientes a habilidades gerenciales, de gestión y de proyectos.

Las debilidades evidenciadas y que en gran proporción se consideran de alto impacto son:

- La limitación en cobertura de la promoción de los programas y servicios a la familia del funcionario ya que en la actualidad se dispone únicamente de los medios informativos de la organización y no existe autorización para enviar invitaciones de forma directa a los beneficiarios de los programas.
- Las diferentes dinámicas de planeación, programación y ejecución de los programas en las diferentes ciudades impide estandarizar el proceso.

- En ocasiones se presenta poca acogida de algunas actividades generando la cancelación de escenarios y proveedores.
- La planta de personal es limitada (4 funcionarios) para cobijar todas las actividades de OOP en la ciudad de Bogotá siendo la zona más grande para la gestión a nivel nacional.
- Los recursos tecnológicos restringidos y acceso nulo a los sistemas de información de personal del Grupo Bolívar.
- Falta definir procedimientos para la contratación de proveedores de conferencias y talleres, siguiendo criterios técnicos para su calificación y selección de manera que pueda llevarse a cabo la medición de la calidad y cumplimiento de los servicios suministrados y crear un historial de la misma.

En los factores externos se observa que respecto a las oportunidades se puede apreciar:

- Crecimiento acelerado del Grupo Bolívar e incremento de su número de funcionarios.
- La potencialidad de extender el portafolio de la OOP a las demás empresas del Grupo Bolívar a nivel internacional.
- La viabilidad de realizar convenios interinstitucionales con otros organismos de diferente nivel que puedan apoyar los programas y servicios de la OOP sin costo u ofertando unas tarifas que se ajusten al presupuesto autorizado por la organización.
- La potestad de contratar varias actividades con un mismo proveedor garantizando un menor costo por volumen.
- El aprovechamiento de servicios de bienestar que prestan otras empresas y cajas de compensación (benchmarking) con el fin de estudiar nuevas opciones que se podrían incluir dentro del portafolio de la OOP.
- La diversidad de proveedores que sustentan el desarrollo de las estrategias y aportan sugerencias permanentemente para mejorar la gestión e impacto de los servicios de la OOP.

Fundamentalmente el conocimiento de las amenazas genera ventaja para anticiparse a sus efectos y definir las medidas para enfrentarlas. En el caso de la OOP se logró identificar las siguientes:

- El tiempo limitado de los funcionarios y su familia así como múltiples responsabilidades que les impiden participar en las actividades programadas por la OOP.
- Las dificultades para desplazarse hasta los sitios donde se programan las actividades (grandes distancias, afectaciones en la movilidad o cambios climáticos extremos).

- Público limitado para cierta oferta de programas (como el Programa de Fomento Micro empresarial).
- El incremento súbito del costo de proveedores debido a la exclusividad de sus servicios.
- Desconocimiento de la cultura, principios y valores corporativos por parte de los proveedores.
- Baja asistencia de los beneficiarios de la OOP a los eventos programado por desinterés en los temas de los mismos.
- Poca visibilidad estratégica desde el organigrama del Grupo Bolívar.

El mapa estratégico que se presenta a continuación, es una propuesta del equipo consultor en Gerencia Social y surge como resultado del análisis previo de la OOP, tomando como punto de referencia los aspectos más importantes que se trabajan desde esta dependencia en las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera.

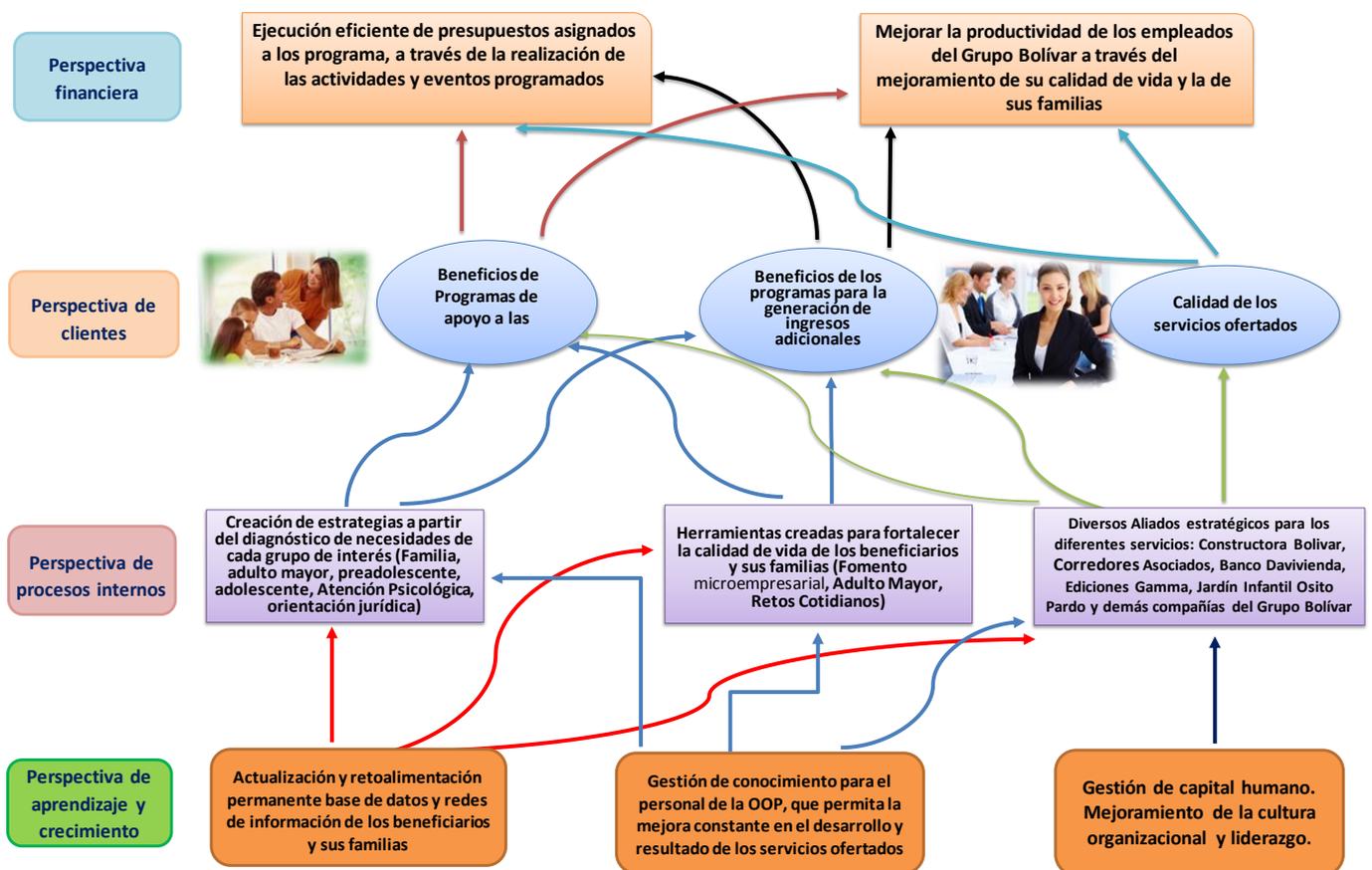


Figura # 8. Mapa estratégico OOP. Propuesta elaborada por equipo de consultoras en Gerencia Social de Uniminuto.

7.1.2 Alianzas

Durante el desarrollo del presente trabajo de investigación, se decidió utilizar el instrumento de alianzas como base para generar reconocimiento y posicionar los programas que ofrece la OOP a sus beneficiarios (funcionarios y sus familias).

En el DRAE se define la alianza como la unión de cosas que concurren a un mismo fin. La Fundación Corona y el Banco Mundial (2007) describen la alianza como *una relación abierta establecida entre socios activos cuya fortaleza radica en los aportes distintos pero complementarios que cada uno hace para alcanzar un propósito común acordado por todos*”, en la actualidad las alianzas están presentes en aquellos sectores más vulnerables de la sociedad colombiana, y complementan el concepto explicando que *las alianzas son estrategias de trabajo, no un fin en sí mismas, por lo que su duración será la que se estime conveniente y los socios no perderán su autonomía en el manejo de los asuntos propios de su organización.*

La alianza es una propuesta a implementar con: la Oficina de Orientación al Personal (OOP) que tendrá mayor capacidad de respuesta para ejecutar las actividades programadas, la Fundación Bolívar Davivienda (FBD) que logrará un mayor reconocimiento por su gestión social, las áreas de Talento Humano de las compañías que logran mejoras sustanciales en aspectos como clima organizacional, nivel de fidelización de los funcionarios con la organización y ausentismo entre otros; y, finalmente los funcionarios voluntarios del Grupo Bolívar quienes tendrán la oportunidad de ejercer sus profesiones convirtiéndose en facilitadores de los programas que más les llamen la atención. La alianza consiste en generar un estrategia para el beneficio mutuo de los actores anteriormente mencionados, que iniciará con la apertura de espacios para que exista un participación más activa, en la cual se retroalimente permanentemente y se mejoren procesos, en pro de la atención de las necesidades sentidas por los funcionarios y sus familias. (Ver Tabla #4. Propuesta de actividades para el año 2015).

A nivel de los funcionarios se observa que existe un potencial de actividades por desarrollar frente a las siguientes profesiones:

Tabla #3. Perfil de los Funcionarios para el voluntariado interno. Propuesta elaborada por equipo de consultoras en Gerencia Social de Uniminuto

<i>Profesionales</i>	<i>Actividades potenciales</i>
Psicólogos, Sociólogos, Trabajadores Sociales	Apoyo en actividades de fin de semana organizadas para el grupo de adolescentes.
Educadores, Licenciados en educación	Programa de refuerzo en educación financiera. Apoyo en labores escolares (tareas) para niños, niñas y jóvenes.
Profesionales de Marketing y Comunicación	Oportunidad para apoyar las estrategias promocionales de la OOP con el fin de lograr un mayor impacto en comunicación.
Personas con voluntad de ayudar	Otros interesados potenciales y que desconocemos debido a la falta de acceso a información del perfil de nuestros funcionarios.

Otro aspecto que se tuvo en cuenta para desarrollar el marco de acción de esta alianza, se origina a raíz del estudio de los programas que actualmente ofrece la OOP y la necesidad de integrarlos a las políticas de RSE, buscando ante todo generar sostenibilidad a nivel social, económica y ambiental. Así pues, en el programa Construyendo Mi Futuro (ver oferta del portafolio OOP de la página 18), los jóvenes demandan espacios diferentes de interacción desde los que puedan descubrir nuevas realidades y realizar su propio aporte de valor para la sociedad. En este sentido resulta de gran interés la participación voluntaria de los jóvenes en acciones tendientes a mejorar la calidad de vida de las personas menos favorecidas, otro efecto posible es que estos jóvenes / líderes vayan descubriendo su vocación para escoger con conocimiento de causa y experiencia previa, una carrera u ocupación después de terminar su etapa de colegio.

Para los programas Retos Cotidianos y Adulto Mayor, se estima vincular mediante la creación del voluntariado a aquellos funcionarios de la organización que han estudiado diversas carreras y debido a factores como baja rotación de personal en las compañías y el nivel operativo de sus cargos no han podido ejercer sus profesiones, tendiendo a reflejar un bajo nivel de motivación hacia sus labores. Con esta propuesta tendrán espacios para desarrollar actividades de carácter voluntario en beneficio de otros funcionarios y sus familias, de manera que se establezca una relación de mutuo beneficio conservando un bajo costo en la ejecución de actividades. También es posible dirigir parte de estas acciones a los pensionados Grupo Bolívar como una opción para que ellos ocupen productivamente su tiempo libre en servicios sociales para los funcionarios y sus familias (ver Tabla #3. Perfil de los Funcionarios para el voluntariado interno). Esta oportunidad les permitirá mantenerse activos, dinámicos y con unas redes de apoyo más amplias.

La población que se estima se beneficiará de la alianza se compone por: jóvenes adolescentes hijos/hijas y hermanos/hermanas de los funcionarios que se encuentren entre los 13 y 18 años que aún estén estudiando en el colegio en compañía de sus respectivos padres y/o hermanos (funcionarios del Grupo Bolívar), los funcionarios del Grupo Bolívar de carreras asociadas con Ciencias Humanas y Administrativas y los pensionados del Grupo Bolívar. Los objetivos que se plantean con esta alianza se enfocan en: Contribuir con actividades tendientes a apoyar la sostenibilidad del planeta mediante jornadas de voluntariado en pro del medio ambiente, realizar aportes de valor direccionados a causas sociales para generar transformaciones sostenibles en el tiempo, promover el compartir tiempo de calidad en familia, abrir espacios de participación de diferentes profesionales que laboran en las empresas del Grupo Bolívar (Psicólogos, Trabajadores sociales, Administradores de empresas) de manera que puedan ejercer su profesión asistiendo en el rol de facilitadores de algunas de las actividades programadas por la OOP, fortalecer las estrategias de voluntariado corporativo extendiendo la opción para que se realice con funcionarios del Grupo Bolívar en beneficio de otros funcionarios y su familia, motivar nuevas sinergias entre las compañías del Grupo Bolívar, desde las cuales cada una reciba beneficios que se relacionen con su objeto social y que a la vez beneficien al funcionario y su familia, fomentar el reconocimiento del valioso aporte de nuestros pensionados desde su experiencia de vida y experticia profesional. Para la ejecución de las actividades planteadas en el programa piloto se requiere:

- Solicitar el apoyo de la Fundación Bolívar Davivienda para que las personas que participan en voluntariado sean orientadores en diferentes tópicos de las actividades de refuerzo académico (matemática básica, español, ortografía, entre otras materias).
- La actividad se realizaría los días sábado en la mañana con apoyo de personas de las áreas de talento humano de cada compañía.
- Talleres trimestrales en jornada de sábado en la mañana.
- Conferencias en horario de viernes en la tarde, rotando por las sedes de las compañías en la ciudad de Bogotá para lograr así cubrir a un mayor número de funcionarios.

Las actividades se diseñan teniendo en cuenta las dimensiones de las políticas de RSE y son sujeto de cambio según la necesidad presentada.

Tabla #4. Propuesta de Actividades año 2015. Propuesta elaborado por el equipo consultor de Gerencia Social Uniminuto

Pilotaje en la ciudad de Bogotá

<i>Fecha</i>	<i>Actividad</i>	<i>Público Objetivo</i>	<i>Programa</i>	<i>Componente de Sostenibilidad</i>
Actividad # 1	Caminata ecológica parque natural Chicaque (municipio de San Antonio de Tequendama, Cundinamarca)	Adolescentes y Padres (Total: 400 participantes)	Construyendo Mi Futuro	Social
Actividad # 2	Visita hogar de adultos mayores: Compartir con las generaciones pasadas la sabiduría que aporta a lograr un mejor futuro	Adolescentes y Padres Participantes en el proceso de orientación vocacional y profesional (Total: 300 participantes)	Construyendo Mi Futuro	Social
Actividad # 3	Jornada de reforestación (sitio por definir)	Adolescentes y Padres (Total: 400 participantes)	Construyendo Mi Futuro	Ambiental
Actividad # 4	Visita a institución de educación especial para integración con niños y niñas que tienen necesidades especiales de aprendizaje.	Adolescentes y Padres Otros funcionarios interesados (Total: 400 participantes)	Construyendo Mi Futuro	Social
Actividad # 5	Formación de Gestores en Finanzas	Adolescentes y Padres (Total: 300 participantes)	Construyendo Mi Futuro	Económico
Actividad # 6	Apadrinamiento de un árbol	Funcionario y familia (Total: 400 participantes)	Construyendo Mi Futuro / Retos Cotidianos	Ambiental

Interpretación de la alianza

De acuerdo al instrumento de semáforos de redes y alianzas de la Fundación Corona que mide el grado de desarrollo de una alianza y establecer las acciones que se deben emprender para mejorarla. Su diseño parte de aceptar que la construcción de alianzas es un proceso y que por lo tanto no siempre ni en todos los aspectos las alianzas logran tener todos los indicadores en un nivel óptimo, lo cual no significa que hayan fracasado (Fundación Corona, 2007) y más que asignar una calificación positiva o negativa a la alianza, busca identificar el grado de madurez de la misma a través de las fortalezas y debilidades y así permitir realizar los ajustes requeridos. En la aplicación realizada en el caso de la alianza la OOP y Fundación Bolívar Davivienda, se encontró que las

categorías de mayor relevancia, siendo los aspectos más fortalecidos la *Complementariedad y confianza, compromiso y actividad de los socios, el propósito común y transparencia, el saldo pedagógico, la solidaridad y el sentido de cooperación, la sostenibilidad de la estrategia de trabajar en alianza y los temas misionales*. Acorde con esto existen oportunidades de mejora con relación a la percepción y sentido de pertenencia dado que se encontró un bajo nivel de percepción de pertinencia con la alianza y se debe prestar especial atención en los aspectos de respeto, aceptación de la confrontación y críticas y el consecuente riesgo de la generación de una situación de conflicto.

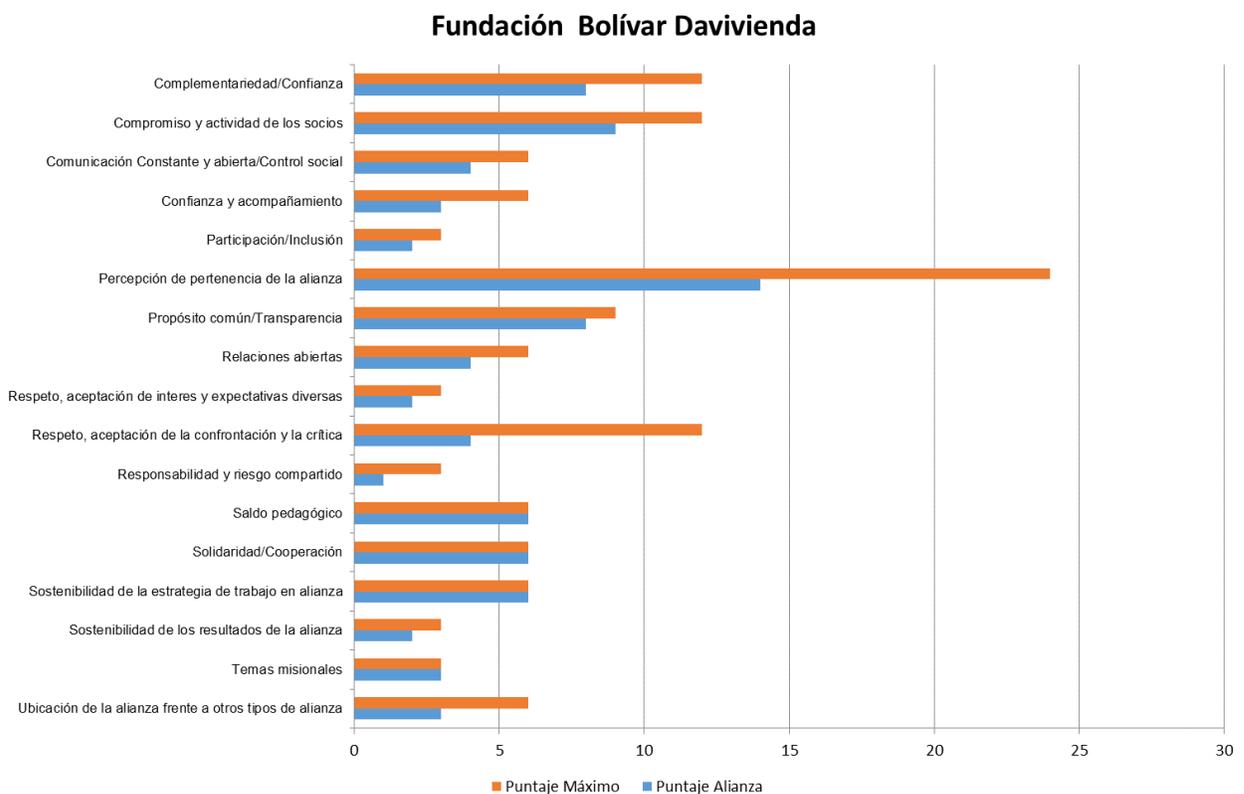


Figura # 9. Semáforo de la alianza la OOP y FBD. Elaborado por el equipo consultor de Gerencia Social Uniminuto.

El semáforo de alianzas cuenta además con una herramienta que permite cuantificar el índice de consolidación de ésta, que nos muestra a través de un plano cartesiano (ver figura # 10) el comportamiento actual de la alianza y permite identificar e intervenir sobre los aspectos con menor grado de desarrollo. Los cuadrantes de la herramienta se interpretan de la siguiente manera:

Tabla #5. Síntesis de la interpretación del semáforo de alianzas. Elaborado por el equipo consultor de Gerencia Social Uniminuto

Cuadrante	Interpretación
(A) Mayor presencia documental y consistencia de opinión	Sus miembros entre sí pueden ser muy consistentes y con sistema de información muy consolidado.
(B) Mayor consistencia de opinión / menor presencia documental	Alta consistencia de opinión. No tienen documentos que registren que los procesos y mecanismos de la alianza están suficientemente documentados.
(C) Mayor presencia documental / menor consistencia de opinión	Baja consistencia de opinión entre los socios sin embargo, muestra una sólida y específica documentación de sus mecanismos objetivos y procedimientos de trabajo.
(D) Menor presencia documental y consistencia de opinión	Baja consistencia de opinión y baja presencia documental o registro documental acerca de sus procesos.

En dicho plano cartesiano siendo 33 el mayor puntaje para la verificación documental y 93 para la consistencia argumental descriptiva y valorativa (consistencia de opinión), se observa en la aplicación de la herramienta para la alianza con la Fundación Bolívar Davivienda el siguiente resultado descrito en la tabla # 6:

Tabla #6. Puntajes obtenidos en consistencia y verificación alianza FBD

Alianza	Consistencia argumental, descriptiva y valorativa	Verificación documental
Fundación Bolívar Davivienda	63	22

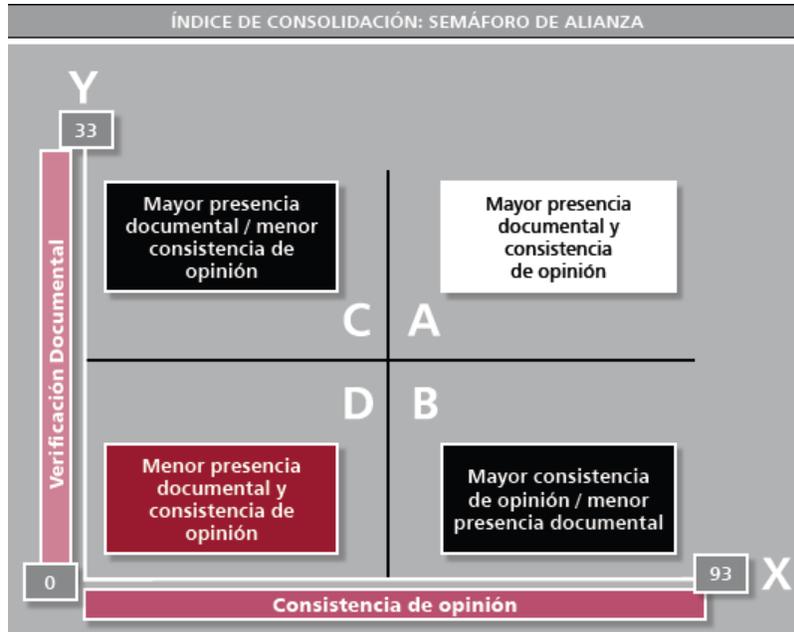


Figura # 10. Índice de consolidación basado en el semáforo de alianza. Fuente equipo Consultor Fundación Corona, 2006

En el caso de la alianza Oficina de Orientación al Personal (OOP), la Fundación Bolívar Davivienda, las áreas de Talento Humano, los funcionarios del Grupo Bolívar y los voluntarios, luego de aplicar la herramienta, se observó que la alianza se ubica en el cuadrante A significando que la alianza propuesta es consistente y suficientemente documentada, como lo indica la figura # 11:

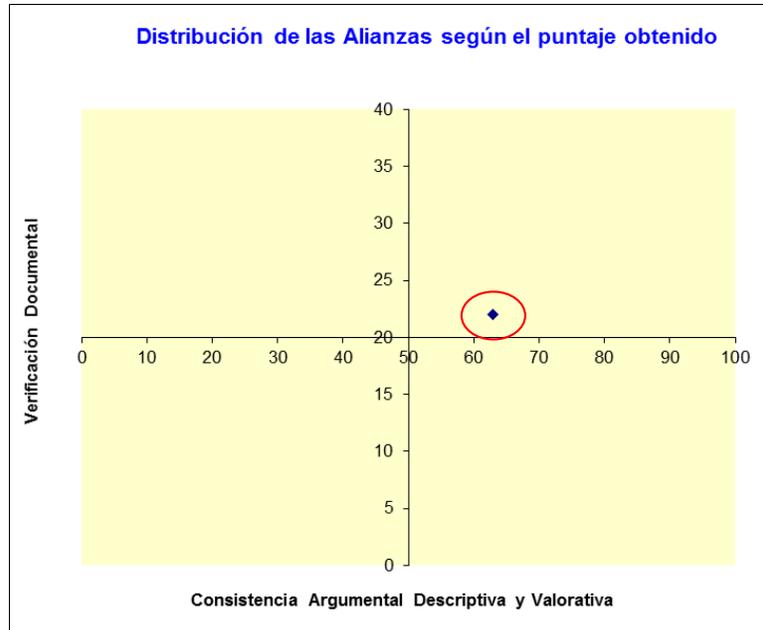


Figura # 11. Índice de consolidación de alianza propuesta (Octubre de 2014).

Mercadeo Social

Martín Armario, 1993, describe que "El Mercadeo Social con base a estrategias de cambio social voluntario, tiene por objeto la modificación de opiniones, actitudes o comportamientos, así como la adhesión a una idea por parte de ciertos públicos con el objeto de mejorar la situación de la población en su conjunto, o de ciertos grupos de la misma". Este nuevo tipo de mercadeo social tiene como eje central el ser humano tratando de motivarlo a la consecución de la realización personal y al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad o de una entidad tal como la OOP quien desarrolla programas o servicios para el bienestar de sus funcionarios y su familia.

En la gráfica siguiente, se relacionan los elementos que deben estar involucrados en el proceso de articulación para desarrollar una estrategia de mercadeo social donde se obtenga un beneficio mutuo.

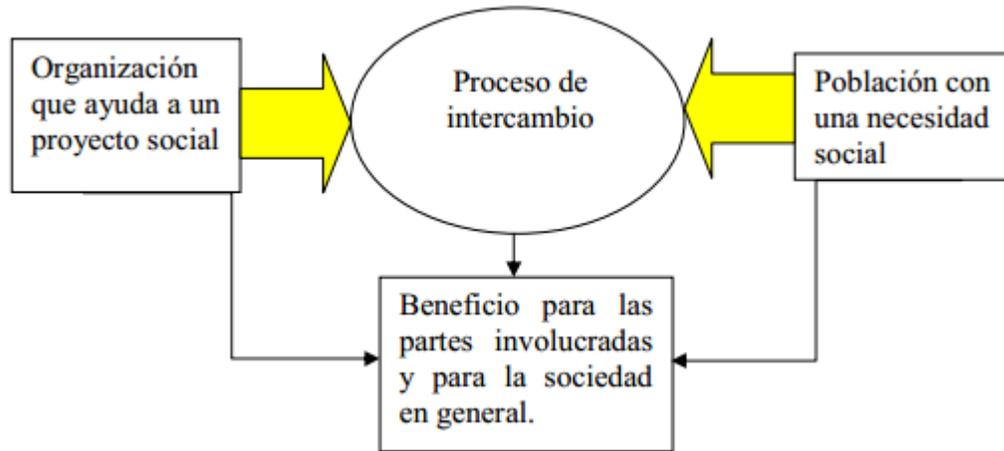


Figura # 12. Elementos que se utilizan en el 'marketing social'. Tomado de Pérez Romero, L. A (2004), *Marketing Social Teoría y Práctica*,

Con el mercadeo social como tendencia de cambio se pretende encontrar mecanismos que permitan a la OOP dar a conocer el portafolio de programas y servicios que se proponen, partiendo del conocimiento de la oficina, de los beneficios y del aporte desde el enfoque de Responsabilidad Social Interna que se extiende para todo el Grupo Bolívar. En vista de que la OOP requiere lograr un mayor reconocimiento y apoyo de parte del área de Talento Humano, es necesario resaltar los aportes y la generación de valor compartido que se produce desde esta dependencia.

El principal inconveniente para que la OOP sea reconocida como área activa de Talento Humano del Grupo Bolívar, radica en que los programas de impacto no tienen algún distintivo que se relacionen con la oficina (como un logotipo o eslogan), tampoco existe facilidad para dar a conocer todos los servicios ofertados a los familiares, dado que los medios oficiales de divulgación son de carácter interno y las páginas corporativas donde hay información de programas y servicios de OOP únicamente pueden ser consultadas por los funcionarios ingresando a su portal con la contraseña asignada. Además, existen áreas en las cuales la carga laboral dificulta que los empleados revisen los comunicados de bienestar emitidos por la OOP. Por lo mencionado anteriormente, se evidencia la necesidad de trabajar en el posicionamiento de la oficina, para mejorar la forma como los usuarios perciben los servicios de la OOP, resaltando el impacto del portafolio de programas y servicios. Es así como con el mercadeo social también se busca promover el crecimiento de la OOP y con más colaboración a través de alianzas con otras áreas o empresas filiales del Grupo Bolívar, lograr mayor impacto

Parte de la propuesta de mejora se sustenta desde la estrategia del plan de comunicaciones de la OOP, cuyo principal eje se basa en el poder de la comunicación. Aced, C. (2008) menciona que “Comunicar es persuadir, es buscar efectos”. De esta manera la comunicación se convierte en una herramienta más de gestión orientada a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa y nuestro objetivo más reciente a partir del año 2014”. Así, para poner en marcha el plan de comunicaciones se retoman los postulados de Aced (2008):

Tabla # 7. Características deseables y dificultades en la comunicación de la OOP

Características deseables	Dificultades actuales
Relevante: Importante para el público al que va dirigida	<i>Psicológicas:</i> Barreras basadas en emociones y estados de ánimo de los usuarios, creencias, valores o percepciones distorsionadas acerca del contenido de los temas a tratar en las actividades programadas.
Exhaustiva: Completa	<i>Físicas:</i> Corte en la comunicación, imposibilidad de comunicación e interferencias. Ejemplos: carencia de medios directos para difundir información en las compañías más pequeñas del Grupo Empresarial Bolívar.
Fácil de comprender	<i>Semánticas:</i> Interpretaciones erróneas o lectura completa de la información.
Atractiva	
Emocionalmente impactante	

Se considera clave poder establecer claramente las metas y estrategias para lograr que cada vez sean de mayor fuerza e impacto los comunicados emitidos desde la OOP. Teniendo en cuenta que el público objetivo son los funcionarios que tienen contrato directo con alguna de las compañías del Grupo Empresarial Bolívar, dependiendo de: su ubicación geográfica en el país, los programas ofertados en cada ciudad y el requerimiento anual originado en los Comités Locales de Sinergia a nivel nacional (equipos conformados por los líderes de Talento Humano de cada compañía para gestionar los programas y servicios de OOP), resulta indispensable que la comunicación sea directa, clara y uniforme. Para tal fin se proponen las siguientes estrategias en pro del mejoramiento de la comunicación interna y entre las compañías del Grupo:

- Envío de invitaciones y promociones directamente por correo a los gerentes, directores de departamento y asistentes de las demás compañías del Grupo Empresarial Bolívar que no tienen acceso a la intranet de su respectiva empresa.

- Uso permanente del Informador Express de Davivienda (medio masivo de información que se remite semanalmente a funcionarios de Banco Davivienda y filiales a nivel nacional), Contacto en Línea (medio masivo de información que se remite semanalmente a funcionarios de Seguros Bolívar a nivel nacional) y las pantallas de televisión de las oficinas de Seguros Bolívar (en Bogotá).
- Plan de visitas directas a cada compañía del Grupo Empresarial Bolívar.
- Asistir a las reuniones y actividades de la Asociación de pensionados de Seguros Bolívar (APENBOL).
- Mantener actualizada la información sobre los programas que ofrece la OOP, en los portales de intranet para funcionarios del Grupo Empresarial Bolívar.

Tabla # 8. Objetivos y estrategias para desarrollar exitosamente el plan de comunicaciones de la OOP

Objetivos del plan de comunicación la OOP	Tareas específicas	Segmentación de promocionales
<p><i>Objetivo General:</i> Facilitar los medios de difusión de los programas y proyectos de la Oficina de Orientación al Personal, con la finalidad de lograr un mayor reconocimiento de los servicios que se ofrecen a nivel nacional e incrementar la cobertura en Bogotá en todas las compañías que componen el Grupo Empresarial Bolívar.</p> <p><i>Objetivos Específicos:</i> 1) Incrementar en un 5% el número de participantes en las actividades programadas desde la OOP a nivel nacional; 2) Emplear el video promocional de los programas y servicios que ofrece la OOP a nivel nacional, y 3) Integrar a todas las compañías del Grupo Empresarial Bolívar en las actividades de bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de las familias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rediseño y actualización del material corporativo utilizado para la promoción de los programas de la OOP: folletos, invitaciones vía correo electrónico e intranet, actualización permanente de la web corporativa. ▪ Replantear las necesidades de comunicación interna y las herramientas necesarias para llevar a cabo las actividades de promoción de cada programa. ▪ Buscar nuevos espacios en cada compañía del Grupo Empresarial Bolívar en los cuales se pueda dar a conocer los programas actuales y actividades proyectadas para cada mes: intranet, correo electrónico, informadores, comunicación directa, pantallas de TV en Seguros Bolívar y video promocional de los programas y servicios de la OOP. ▪ Participar en los procesos de inducción de personal en las compañías. 	<p>Se realizará de acuerdo a los grupos de interés y por semana de programación de cada una de las actividades organizadas por sucursal.</p> <p>Para alcanzar los objetivos del plan de comunicación de la OOP desde el mercadeo social se busca elaborar una estrategia de divulgación efectiva que garantice la transmisión de un mensaje puntual, no solamente a los funcionarios sino también a sus familias, por lo cual es necesario establecer los medios más adecuados y masivos para la publicidad. Una opción para lograrlo es la utilización de material POP (Point of Purchase) que es una categoría del Marketing que recurre a la publicidad puesta en lugares estratégicos de la organización, buscando generar una permanencia de la marca en y puntualmente en el caso de la OOP, que sea reconocida por sus diferentes programas y servicios, esta estrategia de divulgación puede ser implementada en folleto, plegables, notas o en objetos donde este grabado información puntual del portafolio de servicios.</p>

Los criterios propuestos para la segmentación del plan de comunicaciones apuntan a mejorar la capacidad de capturar la atención del público objetivo haciendo más efectiva cada convocatoria.

Tabla # 9. Cuadro base para la analizar y definir la segmentación y programación estratégica de la OOP. Propuesta elaborada por el equipo consultor de Gerencia Social Uniminuto.

A quién se dirige la promoción	Periodicidad de la promoción	Estrategia para comunicar
Funcionarios (Fx)	Semanal	Publicación directa en las páginas de cada compañía. Distribución y promoción de información contando con el apoyo de los directivos de Talento Humano.
Otros familiares hasta tercer grado de consanguinidad (Of)	Quincenal	Envío de invitaciones a los funcionarios para que ellos retransmitan la información.
Niños 6 a 12 años (Np)	Mensual	Envío de invitaciones a los padres (funcionarios) para que participen en familia.
Preadolescentes de 10 a 13 años (Pad)		Envío de invitaciones a los padres (funcionarios) para que participen en familia.
Adolescentes de 13 a 18 años (Ad)		Envío de invitaciones a los padres (funcionarios) para que los jóvenes asistan solos o participen en familia de acuerdo al objetivo de la actividad.
Padres y abuelos de funcionarios (PAb)		Envío de invitaciones a los funcionarios para que ellos retransmitan la información.

Por otro lado, para garantizar una entrega más precisa de cada invitación se propone remitirlas teniendo en cuenta el siguiente mapa de manera que se genere una periodicidad fija y los funcionarios tengan conocimiento de la fecha en la cual tendrán acceso a cada una:

Tabla # 10. Mapa para segmentar la estrategia promocional de OOP. Propuesta elaborada por el equipo consultor de Gerencia Social Uniminuto.

Semana 1 del mes		Semana 2 del mes			Semana 3 del mes		Semana 4 del mes			Semana 5 del mes			
(Fx)	(Ad)	(Np)	(Pad)	(Of)	(PAb)	(Fx)	(Np)	(Pad)	(Ad)	(PAb)	(Of)	(Fx)	(Np)

Para la implementación de todas las propuestas de instrumentos, se estima el siguiente presupuesto a ejecutar durante el año 2015:

Tabla # 11. Presupuesto de gastos para la ejecución de las actividades planteadas desde la implementación de los instrumentos. Proyección realizada por el equipo consultor de Gerencia Social Uniminuto.

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total inversión en el proyecto
Gastos administrativos de gestión (*)													
<i>Material actividades</i>	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 1,800,000
<i>Fotocopias</i>	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 480,000
<i>Papelería general</i>	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 960,000
Costos relacionados con la ejecución de las actividades													
<i>Transporte</i>			\$ 3,500,000		\$ 4,000,000		\$ 3,500,000			\$ 5,500,000			\$ 16,500,000
<i>Honorarios (**)</i>	\$ 1,600,000	\$ 1,600,000	\$ 2,800,000	\$ 1,600,000	\$ 3,200,000	\$ 1,600,000	\$ 2,800,000	\$ 1,600,000	\$ 1,600,000	\$ 4,000,000	\$ 1,600,000	\$ 1,600,000	\$ 25,600,000
<i>Seguros</i>			\$ 800,000		\$ 1,000,000		\$ 800,000			\$ 1,600,000			\$ 4,200,000
<i>Materiales varios</i>	\$ 300,000	\$ 200,000		\$ 150,000		\$ 300,000		\$ 200,000	\$ 250,000		\$ 150,000	\$ 300,000	\$ 1,850,000
<i>Refrigerios</i>	\$ 420,000	\$ 420,000	\$ 700,000	\$ 420,000	\$ 875,000	\$ 420,000	\$ 735,000	\$ 420,000	\$ 420,000	\$ 1,400,000	\$ 420,000	\$ 420,000	\$ 7,070,000
<i>Total de gastos atribuibles al proyecto</i>	\$ 2,590,000	\$ 2,490,000	\$ 8,070,000	\$ 2,440,000	\$ 9,345,000	\$ 2,590,000	\$ 8,105,000	\$ 2,490,000	\$ 2,540,000	\$ 12,770,000	\$ 2,440,000	\$ 2,590,000	\$ 58,460,000

(*) Gastos administrativos atribuibles directamente a la ejecución de este proyecto.

(**) Honorarios que se pagaría a los conferencistas en caso de no contar con el apoyo de voluntarios.

Cobertura estimada del proyecto: 2200 beneficiarios más las personas que sean visitadas en el hogar de ancianos, y en la visita a institución de educación especial para integración con niños y niñas que tienen necesidades especiales de aprendizaje.

Conclusiones

Dentro de una organización es fundamental implementar instrumentos gerenciales que permitan realizar un análisis detallado de las variables que intervienen en la búsqueda de sus objetivos, para la OOP se recomienda implementar las metodologías y ejes de acción descritos en la Planeación Estratégica, Mercadeo Social y Alianzas ya que estas ofrecen nuevos horizontes de intervención como el voluntariado de los empleados, el establecer canales directos de comunicación con la alta gerencia para transmitir un mismo mensaje a los otros miembros de la pirámide organizacional (táctica y operativa) e incursionar en nuevas formas de divulgación de los programas y servicios de la OOP, con lo cual se podrá dar a conocer y tomar un mayor posicionamiento institucional y del portafolio servicios dentro del Grupo Bolívar.

A lo largo de la investigación también se encontró que la planeación estratégica que se realiza como parte de la consultoría para las organizaciones con y sin ánimo de lucro, es un instrumento que permite ampliar el panorama y el campo de acción de las iniciativas sociales, enriquece la información disponible para que los altos directivos tomen decisiones ajustadas a un contexto cambiante que cada vez requiere mayor valor agregado para sus accionistas, las comunidades y el medio ambiente.

Uno de los principales aportes que se puede presentar con el presente proyecto, es la aplicación de los instrumentos y materias desarrolladas a lo largo de la experiencia académica, pues se logró poner en práctica y hacer evidente la importancia del aporte que el Gerente Social puede hacer ante cualquier tipo de proyecto dando importancia al énfasis social.

Con lo anterior, se evidencia que la Gerencia Social tiene un ámbito de aplicación bastante amplio, trasciende el campo netamente comunitario y es adaptable al ámbito de la empresa tanto pública como privada, desde donde el gerente social puede proponer proyectos que generan impacto social sostenible, al contar con oportunidades como captar recursos privados, aportando en los informes de sostenibilidad y logrando que los grupos de interés de las organizaciones también participen activamente en el objetivo de la transformación social y la consecución de una mejor calidad de vida para todos. Así mismo se permite evidenciar algunas estrategias que el gerente social debe asumir en su intervención tales como: innovación, comunicación, actitud abierta y de cambio para dar respuestas eficiente y eficaz a situaciones sociales inmersas en la sociedad o en una organización.

El mayor desafío para la Gerencia Social es despertar la conciencia colectiva acerca de la necesidad de trabajar por una sociedad más armónica y equilibrada en la cual todos tengamos la posibilidad de disfrutar una adecuada calidad de vida. Para esto se requiere de un trabajo colectivo con las comunidades, los entes públicos y privados, de manera que se puedan crear espacios para compartir experiencias y negociar las condiciones de vida de las generaciones presentes y futuras, así se logrará generar políticas públicas y leyes más coherentes y justas para alcanzar una sociedad en la cual todos tengan oportunidades y sean aportantes para solucionar las dificultades existentes.

Índice de abreviaturas

- APENBOL:** Asociación de Pensionados de Seguros Bolívar
- CONPES:** Consejo Nacional de Política Económica y Social
- DNP:** Departamento Nacional de Planeación
- DRAE:** Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española
- GRI:** Global Reporting Initiative
- ISO:** International Organization for Standardization
- MIPYMES:** Micro, pequeña y mediana empresa
- OOP:** Oficina de Orientación al Personal
- POP:** Point of Purchase
- RSC:** Responsabilidad Social Corporativa
- RSE:** Responsabilidad Social Empresarial
- RSI:** Responsabilidad Social Interna
- SENA:** Servicio Nacional de Aprendizaje

Apéndices

Anexo 1. Descripción de la Organización

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	
Descripción de la Organización	
Nombre de la Organización:	Oficina de Orientación al Personal del Grupo Bolívar
¿Cuál es la actividad principal de la empresa?	
Desarrollar e implementar estrategias de bienestar dirigidas al funcionario y su familia con el fin de mejorar su calidad de vida.	
Describa: tamaño, lugar donde desarrolla sus actividades, tiempo que lleva operando en Colombia, usuarios que atiende, representatividad de la organización en el sector y principales hitos (hechos históricos relevantes)	
La Oficina de Orientación al Personal (OOP) se encuentra ubicada en el Centro Internacional, en la ciudad de Bogotá. Desde allí se organiza el cronograma anual a nivel nacional y se coordinan los diferentes programas y servicios que se ofrecen para el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida. OOP funciona desde 1998 y actualmente ofrece su portafolio alrededor de 19.000 funcionarios a nivel Colombia. En general, OOP es una dependencia de Sinergia que integra a todas las compañías y apoya la gestión del área de Talento Humano. En 1998, enfrentados a la grave recesión nacional con devastadoras consecuencias, el Grupo Empresarial Bolívar, basado en Bogotá, Colombia, estableció un área para complementar las actividades usualmente desarrolladas por las áreas de recursos humanos de las empresas de este conglomerado. Como sucede en muchas de las naciones en vías de desarrollo, los servicios sociales son insuficientes y no siempre fácilmente disponibles y en consecuencia empresas privadas con conciencia social buscan asistir a aquellos que están en su entorno cercano. Encargada del mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y sus familias, la Oficina de Orientación al Personal usa información y entrenamiento como herramientas para responsabilidad social entre diversos grupos de interés – principalmente empleados y sus miembros de familia, pero también pequeños proveedores y más recientemente fundaciones que reciben donaciones filantrópicas del Grupo. Actividades de alto impacto a bajo costo han crecido y evolucionado y pueden ser replicadas por otras compañías buscando hacer lo mismo.	
Quiénes son los benefactores (quiénes nos proveen, de quiénes dependemos)	
La Oficina de Orientación al Personal depende directamente de la Vicepresidencia de Talento Humano del Grupo Bolívar quien define las políticas organizacionales para todos los temas relacionados con el capital humano. Teniendo en cuenta que la gestión de la oficina se realiza a nivel nacional, en cada ciudad existe un equipo denominado Comité Local de Sinergia que se encuentra integrado por los gerentes de las compañías y los encargados de gestión humana.	
Qué nos ofrecen y qué buscamos de ellos	
Estos equipos organizan las actividades, se encargan de su ejecución las fechas programadas en cada ciudad y nos envían los reportes a la ciudad de Bogotá para realizar el consolidado de la gestión y el impacto.	
Quiénes son los beneficiarios o usuarios (A quiénes nos dirigimos, quiénes dependen de nosotros)	
Los funcionarios del Grupo Bolívar y sus familias a nivel Colombia. Los departamentos de Gestión Humana del Grupo Bolívar, quienes entre otras cosas tienen la oportunidad de fortalecer la fidelización del funcionario con la organización.	
Qué buscan de nosotros	
Alternativas de bienestar para compartir con su familia y servicios que mejoren su calidad de vida.	
Cuál es nuestra oferta de valor	
Somos un equipo de profesionales multidisciplinarios, que aporta su experiencia laboral en el desarrollo de múltiples programas de bienestar con un enfoque de responsabilidad social empresarial interna.	
Quiénes son nuestros colaboradores, ejecutores del proyecto (Quiénes apoyan el desarrollo del proyecto)	
Comités Locales de Sinergia que se encuentran integrados por los gerentes de las compañías del Grupo Bolívar y los encargados de gestión humana en cada ciudad de Colombia. Proveedores: conferencistas, talleristas, psicólogos, abogados, cajas de compensación familiar y docentes universitarios.	
Qué buscamos de ellos	

POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO CON PROPÓSITO SOCIAL DE LA OFICINA DE ORIENTACION AL PERSONAL DEL GRUPO BOLIVAR

De los Comités Locales de Sinergia identifican necesidades puntuales en cada ciudad, organizan la planeación y ejecutan las actividades definidas dentro de las políticas organizacionales alineados al mapa estratégico. Posteriormente buscan retroalimentación de los procesos que se desarrollan en cada ciudad para mejorar e innovar en los programas y servicios. De los proveedores que nos apoyan en los procesos buscamos: profesionalidad, idoneidad en los temas a tratar, propuestas de valor, cumplimiento oportuno, puntualidad, buen servicio y que se desempeñen de acuerdo con los principios y valores del Grupo Bolívar.

Cómo deben ser (cualidades personales y profesionales)

A nivel personal los integrantes del equipo deben poseer una excelente capacidad de gestión, liderazgo, facilidad para trabajar en equipo, carisma y sensibilidad humana, proactividad, facilidad para adaptarse a los cambios y superar las dificultades.

A nivel profesional experticia en los temas que manejan, sugerencias para mejorar continuamente nuestros programas y servicios, que se salvaguarde la confidencialidad en los servicios que lo requieren.

Cuáles son los objetivos globales de la Organización en los próximos años?

Lograr extender y posicionar nuestro portafolio de programas y servicios en los demás países en los cuales el Grupo Bolívar tiene presencia.

Cuáles son los principales procesos internos de la Organización?

Los principales procesos internos que se desarrollan en la Oficina de Orientación al Personal, son la evaluación permanente de las necesidades de bienestar del funcionario y su familia; el diseño, coordinación e implementación de programas y servicios que ofrezcan una atención oportuna y de calidad, de manera que los beneficiarios de las diferentes actividades se sientan importantes y parte de una gran familia.

Describe la cultura de la organización

OOP se rige por la cultura empresarial definida dentro del manual de Cultura de la Familia Bolívar, desde la cual se hace énfasis en los siguientes postulados:

Creemos que en la Familia Empresarial Bolívar el ser humano es fuente inagotable de crecimiento, bienestar y generación de valor. Creemos que el ser humano es un individuo inteligente, de múltiples dimensiones que debemos tratar de entender y respetar. Dimensiones como: la física o biológica, la emotiva, la espiritual, la propia de sus creencias filosóficas o religiosas, la que se deriva de su entorno familiar, social o comunitario, la psicológica que es connatural con su modo de ser, pensar, actuar y reaccionar, y la que emana de su conocimiento y experiencia. Creemos que la esencia de nuestra cultura es el ser humano caracterizado por sus altos principios y valores, su deseo de aprender, conocer y superarse, su compromiso y aptitud para trabajar en equipo, y su capacidad creativa e innovadora.

Describe los factores clave de éxito de este tipo de Organizaciones

En general el éxito de departamentos como la Oficina de Orientación al Personal, se encuentra en la atención puntual y personalizada de las necesidades de bienestar del funcionario y su familia, la preocupación permanente por mantener en oferta un portafolio de programas y servicios que sean cercanos a sus beneficiarios y que se encuentre ajustado a las necesidades reales y cambiantes, generadas por un entorno dinámico que cada día deja un espacio más reducido para crecer y compartir en familia. Además funcionamos como una dependencia de Sinergia de Grupo Bolívar para Grupo Bolívar.

POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO CON PROPÓSITO SOCIAL DE LA OFICINA DE ORIENTACION AL PERSONAL DEL GRUPO BOLIVAR

Anexo 2. Diagnóstico DOFA de la OOP																				
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA																				
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO																				
Perspectiva DOFA	Diagnóstico Externo								Diagnóstico Interno											
	Oportunidades		Impacto			Amenazas			Impacto		Fortalezas			Impacto		Debilidades		Impacto		
	Nº	Oportunidades Beneficiario	Alto	Medio	Bajo	Nº	Amenazas Beneficiario	Alto	Medio	Bajo	Nº	Fortalezas Beneficiario	Alto	Medio	Bajo	Nº	Debilidades Beneficiario	Alto	Medio	Bajo
Perspectiva de Beneficiarios o Usuarios	a.	Crecimiento acelerado del Grupo Bolívar e incremento de su número de funcionarios.	X			a.	Tiempo limitado de los funcionarios y su familia. Múltiples responsabilidades que dificultan la participación	X			a.	Amplia variedad de públicos y diferentes grupos de edad para ofrecer una gama de servicios más extensa.	X			a.	Limitaciones en promoción de programas y servicios al público objetivo. No está autorizado enviar invitaciones personalizadas.	X		
	b.	Extender el portafolio de OOP a las demás empresas del Grupo Bolívar a nivel internacional.		X		b.	Dificultades en el desplazamiento al sitio de las actividades		X		b.	Apoyo de líderes locales en diferentes ciudades, que socializan portafolio de servicios de la OOP		X		b.	No en todas las ciudades se pueden realizar actividades constantes.			X
Perspectiva Financiera o de factores	a.	Convenios interinstitucionales para apoyar los programas y servicios de OOP sin costo u ofertando tarifas que se ajusten al presupuesto	X			a.	Incremento del costo de honorarios de los proveedores (exclusividad de servicios)		X		a.	Apoyo y apalancamiento financiero de Seguros Bolívar para financiar las iniciativas de OOP	X			a.	Demora en aprobación del presupuesto que afecta cobertura de los programas y servicios de OOP.			X
	b.	Contratación de varias actividades con un mismo proveedor garantizan un menor costo	X			b.	Baja asistencia de beneficiarios de OOP a las actividades programas por desinterés en los temas.		X		b.	Los servicios que presta OOP están enmarcados en la filosofía de optimización de recursos internos y externos.	X			b.	Poca acogida a algunas actividades			X
Perspectiva de Procesos Internos	a.	Analizar los servicios de bienestar que prestan otras empresas y cajas de compensación familiar (benchmarking) para revisar qué nuevas opciones es posible abrir dentro del portafolio de OOP.	X			a.	Gobierno nacional continúe ofreciendo programas como los de OOP, lo cual generaría el cierre de ciertas actividades		X		a.	Observación permanente de necesidades de bienestar de funcionarios, con el seguimiento de áreas de Gestión Humana y estadísticas genéricas de consulta	X			a.	Planta de personal limitada (4 funcionarios) para cubrir todas las actividades de OOP en Bogotá	X		
	b.	Alianzas estratégicas con entidades como la Fundación Bolívar Davivienda, para fortalecer la capacidad de gestión y continuar mejorando el portafolio actual.	X			b.	Formar parte de otra área de la organización (Bienestar o RRHH) directamente, ya que se perdería la identidad y la capacidad para gestionar recursos		X		b.	Creación de alianzas en el Grupo Bolívar permite diseñar, coordinar e implementar estrategias para revisar los programas existentes en la OOP.	X			b.	Recursos tecnológicos restringidos. Acceso inexistente a los sistemas de información de personal del Grupo Bolívar.			X
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	a.	Equipo interdisciplinario de proveedores que apoya el desarrollo de las estrategias.		X		a.	Desconocimiento de la cultura, principios y valores corporativos por parte de nuestros proveedores.	X			a.	Motivación y disciplina de nuestros funcionarios de planta para continuar aprendiendo.	X			a.	Tiempos y espacios limitados para desarrollar investigación.	X		
	b.	Aprovechamiento de cursos ofertados gratuitos por nuestros aliados estratégicos para capacitar a nuestro personal	X			b.		X			b.	Posibilidad fortalecer el conocimiento de los funcionarios de OOP mediante capacitaciones periódicas.	X			b.	Baja rotación de personal en Seguros Bolívar lo cual limita las posibilidades de desarrollo del personal de planta de OOP con respecto a otras áreas			X

POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO CON PROPÓSITO SOCIAL DE LA OFICINA DE ORIENTACION AL PERSONAL DEL GRUPO BOLIVAR

**Anexo 3. Matriz de Estrategias
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Diseño de Estrategias

Diseño de Estrategias		
	Oportunidades Beneficiario	Amenazas Beneficiario
Perspectiva de beneficiarios o usuarios	a. Crecimiento acelerado del Grupo Bolívar e incremento de su número de funcionarios. b. Extender el portafolio de OOP a las demás empresas del Grupo Bolívar a nivel internacional.	a. Tiempo limitado de los funcionarios y su familia. Múltiples responsabilidades que dificultan la participación b. Dificultades en el desplazamiento al sitio de las actividades
Fortalezas Beneficiario	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS F-A
a. Amplia variedad de públicos y diferentes grupos de edad para ofrecer una gama de servicios más extensa. b. Apoyo de líderes locales en diferentes ciudades, que socializan portafolio de servicios de la OOP	1. Desarrollar nuevos programas de responsabilidad social interna que permitan ser extrapolados a las diferentes empresas del Grupo Bolívar y de esta manera atender un público más amplio e incluir beneficiarios a nivel internacional. 2. 3. 4.	1. Realizar una encuesta que permita identificar la disponibilidad horaria de los empleados del Grupo Bolívar y sus familias para participar en las actividades programadas. 2. Incrementar la oferta de programas microempresariales en asociación con instituciones (SENA, la Cámara de Comercio y Universidades) 3. Aprovechar los recursos disponibles para organizar videoconferencias en las cuales los funcionarios y su familia puedan participar en línea conectándose desde el lugar donde se encuentren y de esta manera se logre mitigar el impacto negativo de los factores climáticos y de movilidad. 4. Ampliar el público objetivo de los programas teniendo en cuenta a un rango más amplio de familiares.
Debilidades Beneficiario	ESTRATEGIAS D-O	ESTRATEGIAS D-A
a. Limitaciones en promoción de programas y servicios al público objetivo. No está autorizado enviar invitaciones personalizadas. b. No en todas las ciudades se pueden realizar actividades constantes.	1. Desarrollar un programa similar a la intranet, pero que permita el acceso a la familia de los empleados. Teniendo en cuenta el crecimiento acelerado del Grupo Bolívar.	1. Incentivar a los empleados por medio de premios, para que revisen la información suministrada por la OOP.
Perspectiva de Financiera o de Benefactores	Oportunidades Financiera	Amenazas Financiera
	a. Convenios interinstitucionales para apoyar los programas y servicios de OOP sin costo u ofertando tarifas que se ajusten al presupuesto b. Contratación de varias actividades con un mismo proveedor garantizan un menor costo	a. Incremento del costo de honorarios de los proveedores (exclusividad de servicios) b. Baja asistencia de beneficiarios de OOP a las actividades programas por desinterés en los temas.
Fortalezas Financiera	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS F-A
a. Apoyo y apalancamiento financiero de Seguros Bolívar para financiar las iniciativas de OOP Los servicios que presta OOP están enmarcados en la filosofía de optimización de recursos internos y externos. b.	1. A partir de los recursos aprobados por la organización se pueden planear actividades que sean ejecutadas por un mismo proveedor. 2.	1. Gestionar convenios con instituciones de forma gratuita, para capacitar a los familiares de los empleados del Grupo Bolívar. 2. En actividades que requieran una mayor inversión de recursos, solicitar el pago de una cuota porcentual de los participantes de manera que estos contribuyan con el pago del costo del programa y se garantice una mayor participación.
Debilidades Financiera	ESTRATEGIAS D-O	ESTRATEGIAS D-A
a. Demora en aprobación del presupuesto que afecta cobertura de los programas y servicios de OOP. b. Poca acogida a algunas actividades	1. Negociar formas de pago con los proveedores que han prestado sus servicios en varias ocasiones y que ya conocen la empresa.	1. Desarrollar actividades de bienestar utilizando los recursos con los que ya cuenta la OOP para reducir costos.
Perspectiva de procesos internos	Oportunidades Procesos	Amenazas Procesos
	a. Analizar los servicios de bienestar que prestan otras empresas y cajas de compensación familiar (benchmarking) para revisar qué nuevas opciones es posible abrir dentro del portafolio de OOP. b. Alianzas estratégicas con entidades como la Fundación Bolívar Davivienda, para fortalecer la capacidad de gestión y continuar mejorando el portafolio actual. c. Capacidad para proponer e implementar nuevas actividades y servicios de acuerdo a las necesidades observadas desde el área de gestión humana.	a. Gobierno nacional continúe ofreciendo programas como los de OOP, lo cual generaría el cierre de ciertas actividades b. Formar parte de otra área de la organización (Bienestar o RRHH) directamente, ya que se perdería la identidad y la capacidad para gestionar recursos c.
Fortalezas Procesos	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS F-A
a. Observación permanente de necesidades de bienestar de funcionarios, con el seguimiento de áreas de Gestión Humana y estadísticas genéricas de consulta	1. Analizar las ofertas vigentes desde otras entidades y revisar cuáles podrían ser aplicables para la organización y las personas que se incluyen dentro de los programas y servicios de OOP. 2. Continuar con la revisión de las cifras obtenidas en los programas de Consejería Psicológica y Orientación Jurídica para detectar nuevas oportunidades de atención integral para el funcionario y su conjunto familiar.	1. Conformar más equipos interdisciplinarios que permitan compartir saberes y de esta manera hacer más robusta y flexible la oferta de OOP. 2. Generar alianzas estratégicas con el área de recursos humanos, demostrando a través de las estadísticas genéricas la importancia de contar con la OOP como un área independiente en cuestión de toma de decisiones.
Fortalezas Procesos	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS F-A
b. Creación de alianzas en el Grupo Bolívar permite diseñar, coordinar e implementar estrategias para revisar los programas existentes en la OOP.	3. Teniendo en cuenta las necesidades de bienestar de los funcionarios del Grupo Bolívar se realizarán alianzas con la fundación Bolívar Davivienda 4. Implementar un nuevo servicio a partir de los resultados obtenidos por las estadísticas de consulta por parte de Gestión Humana.	3. Implementar un sello personal en la OOP que le caracterice por los servicios innovadores con un enfoque de responsabilidad social. 4.
Debilidades Procesos	ESTRATEGIAS D-O	ESTRATEGIAS D-A
a. Planta de personal limitada (4 funcionarios) para cubrir todas las actividades de OOP en Bogotá b. Recursos tecnológicos restringidos. Acceso inexistente a los sistemas de información de personal del Grupo Bolívar.	1. Aprovechar los programas de voluntariado corporativo para integrar a nuevas personas dentro del control de actividades y además lograr cubrir una mayor población de funcionarios y familiares. 2. Fortalecer la capacidad de gestión con aprendices, que además de ser parte de la cuota exigida para reducir impuestos, se considera obra de mano más barata.	1. Generar estrategias de investigación que permitan continuar posicionando a OOP como líder en la generación de propuestas ajustadas en mayor medida a las necesidades y exigencias del entorno. 2. Desarrollar alianzas entre la OOP y el área de bienestar para aumentar la capacidad de gestión teniendo en cuenta las necesidades de los funcionarios.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Oportunidades Crec y Apr	Amenazas Crec y Apr
	a. Equipo interdisciplinario de proveedores que apoya el desarrollo de las estrategias. b. Aprovechamiento de cursos ofertados gratuitos por nuestros aliados estratégicos para capacitar a nuestro personal	a. Desconocimiento de la cultura, principios y valores corporativos por parte de nuestros proveedores. b.
Fortalezas Crec y Apr	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS F-A
a. Motivación y disciplina de nuestros funcionarios de planta para continuar aprendiendo. b. Posibilidad fortalecer el conocimiento de los funcionarios de OOP mediante capacitaciones periódicas.	1. Promover la formación virtual y facilitar espacios para que los funcionarios de OOP aprovechen esta sencilla opción de aprendizaje y actualización de conocimientos, de manera que luego puedan realizar mejores aportes en la gestión. 2. Gestionar con los proveedores capacitaciones de interés que aporten al desarrollo de los funcionarios teniendo en cuenta las últimas tendencias del mercado.	1. Hacer un relacionamiento estratégico de los programas y servicios de OOP con los principios y valores de la organización 2. Incentivar a los funcionarios para que realicen cursos virtuales de interés que aporten más herramientas para el desarrollo de actividades innovadoras.
Debilidades Crec y Apr	ESTRATEGIAS D-O	ESTRATEGIAS D-A
a. Tiempos y espacios limitados para desarrollar investigación. b. Baja rotación de personal en Seguros Bolívar lo cual limita las posibilidades de desarrollo del personal de planta de OOP con respecto a otras áreas	1. Trabajar de manera conjunta con los proveedores con el fin de analizar alternativas más económicas y de impacto para cubrir todas las necesidades de bienestar. 2. Motivar al personal de planta para que desarrolle actividades cortas, que permita intercambiar conocimientos. 3.	1. Diseñar programas relacionados con el tema de cultura y valores, de manera que exista de manera permanente una recordación colectiva de las metas organizacionales y se incremente el sentido de pertenencia con la organización. 2. Fundamentar parte de las estrategias a implementar con el tema del salario emocional, de manera que pueda fidelizarse a todo el personal con el Grupo Bolívar. 3. Identificar formas de capacitar al personal interno, diferente a las metodologías convencionales, con el fin de que se les facilite manejar sus propios tiempos

Anexo 4. Retos, Objetivos e Indicadores PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
Perspectiva	Financiera	Objetivo	Indicador
Reto	Objetivo	Indicador	Macro Actividades
Mantener al día el pago con los proveedores y realizar una eficiente ejecución presupuestal.	Realizar un seguimiento más permanente y detallado del costo por actividad y de la ejecución presupuestal global, de manera que se puedan organizar acciones correctivas o extender los beneficios disponibles para un público más amplio.	Costo directo por usuario por programa (\$) Directo de la actividad / Número de asistentes Ejecución presupuestal por programa (\$) Ejecutado por programa o rubro a nivel nacional / (\$) total asignado por programa para el año	Seguimiento presupuestal directo por programa por sucursal. Recolección global de información.
Perspectiva	Cilentes	Objetivo	Indicador
Reto	Objetivo	Indicador	Macro Actividades
Mantener información permanente acerca de cómo los ven sus beneficiarios y así poder mejorar de manera continua.	Tener una información más detallada acerca de cómo reciben los beneficiarios las actividades ejecutadas y qué nuevas necesidades van surgiendo que se puedan atender desde el portafolio de OOP.	Asistentes por compañía por programa (#) Total de asistentes por compañía por programa/ (#) Total de asistentes por programa Nivel de satisfacción inmediata con el programa o servicio Indicador de descripción cualitativa realizado por cada participante en las actividades.	Recolección de listado de asistentes Evaluación inmediata de la participación en los programas y servicios de OOP. Evaluación inmediata y post de la participación en programas y servicios de OOP. Detalle cuantitativo de efectos percibidos por los funcionarios y sus familias.
Perspectiva	Procesos Internos	Objetivo	Indicador
Reto	Objetivo	Indicador	Macro Actividades
Ser más eficientes en las actividades de manera que exista tiempo para desarrollar nuevos programas y servicios que nos mantengan a la vanguardia del bienestar.	Mantener información al día y detallada sobre qué se está realizando y qué programas necesitan ser reforzados con nuevas estrategias para motivar el interés y participación de los funcionarios y su familia.	% de cumplimiento de las acciones programadas en el plan de acción anual nacional por ciudad (#) Total de actividades realizadas * programa / (#) Total de actividades programadas * programa	Seguimiento del cuadro integral de actividades y de los semáforos de gestión a nivel nacional.
Perspectiva	Crecimiento y aprendizaje	Objetivo	Indicador
Reto	Objetivo	Indicador	Macro Actividades
Mantener alternativas de capacitación que faciliten al funcionario herramientas para mejorar su gestión y complementar su plan de carrera.	Desarrollar y mantener personal idóneo que aporte valor a los procesos de la organización.	Número de funcionarios que se encuentran estudiando frente al total de funcionarios del área. Número de capacitaciones que reciben los funcionarios que se encuentran en el área semestralmente.	Préstamo a funcionarios para que estudien carreras universitarias. Gestión de capacitaciones específicas para el personal de planta de OOP.

Bibliografía

Textos

ACED, C. 2008. Cómo elaborar el plan de comunicación. Tomado en septiembre 07 de 2013 en http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf.

ALONSO Vázquez, M. (2006) Marketing social corporativo Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006/mav/ Tomado en septiembre 30 de 2014.

BARNES, J.A, 1954. Class and Committes in a Norwegian Island Parish
<http://pierremerckle.fr/wp-content/uploads/2012/03/Barnes.pdf>_ Consultado el 28 de Octubre de 2014.

BREIGER, R, 2000. Control Social y redes sociales: Un modelo a partir de Gerog Simmer
<http://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/viewFile/POSO0000130057A/24603>. Consultado el 28 de Octubre de 2014.

CAJICA, J. 2002. Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). El concepto de responsabilidad social empresarial. México. Tomado en septiembre 12 de 2014 en http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf.

CÁRDENAS A, TOLOSA M, 2009. La Responsabilidad Social en Colombia: Una perspectiva histórica a partir del ámbito mundial, Universidad de la Sabana, 2009.
<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/2576/1/121948.pdf>. Consultado el 29 de Octubre de 2014.

CARDOZO, G.G, 2009, Historia del concepto de red social. Universidad Santo Tomás
http://api.ning.com/files/XTj6PLCPPuFqdfb7UgUqoC3MJP2Gp8uETdvZtgGysgOtikjOSDtmFBx*D5*s9HLJlrxDDys-Q3WRdjAwQBay*fSCWgNomHy/Historiadelconceptoderedsocial.pdf
Consultado el 27 de Octubre de 2014.

CURTO, M. 2012. La Responsabilidad Social Interna de las Empresas: cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Universidad de Navarra. España. Tomado en septiembre 12 de 2014 en http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%2016_tcm5-85313.pdf.

DUQUE, MARTÍNEZ, 2012. Responsabilidad Social Empresarial en la dimensión laboral: Caso BANCOLOMBIA-BBVA
<file:///C:/Users/Direcci%C3%B3n%20Agroindust/Downloads/DialnetResponsabilidadSocialEmpresarialEnLaDimensionLabor-4240996.pdf> Consultado el 16 de septiembre de 2014.

FUNDACIÓN CORONA, BANCO MUNDIAL, 2007. Semáforo Nacional de alianzas, instructivo para su aplicación.
<http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/48099a29fc33221fb569914179392be5.pdf>
Consultado el 27 de Octubre de 2014.

NEEF, M. 1993. Desarrollo a escala humana: Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones. Editorial Nordan-Comunidad. Uruguay.

MOLINER TENA, M. A. (1998), Marketing Social, la gestión de las causas sociales, Madrid, Esic. Consultado el 13 de noviembre de 2014.

PÉREZ ROMERO, L. A (2004), Marketing Social Teoría y Práctica, Naucalpan, Pearson Prentice Hall. Consultado el 13 de noviembre de 2014.

PINILLA MORENO, R. Función Social de la Empresa Privada, Revista de Derecho Privado N° 21, Universidad de los Andes, 1998.
https://derechoprivado.uniandes.edu.co/components/com_revista/archivos/derechoprivado/ri281.pdf Tomado el 29 de Octubre de 2014.

RODRIGUEZ GOMEZ, G. 1996 Metodología de la investigación Cualitativa, Tomado el 29 de Octubre de 2014.

SANCHEZ, J., SANDOVAL, Y. 2013. Plan integral de comunicaciones la OOP 2014. Documento inédito.

SCHVARSTEIN, L. 2003. La inteligencia Social de las Organizaciones. Argentina.

SERNA, H. 2008. Gerencia estratégica.

VERGARA María P, VICARÍA Laura, 2009. Ser o aparentar La Responsabilidad Social Empresarial En Colombia: análisis organizacional basado en los lineamientos de la Responsabilidad Social Empresarial.

<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis250.pdf> consultado el 16 de Septiembre de 2014.

Política pública y normativa

Departamento Nacional de Planeación, Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES 3527 Política Nacional de Competitividad y Productividad, 2008

http://www.cue.edu.co/medios/descargas/politica_nacional_de_competitividad_y_productividad.pdf consultado el 26 de Noviembre de 2014

Departamento Nacional de Planeación, Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES 3668 Informe de Seguimiento a la Política Nacional de Competitividad y Productividad, 2010

<https://www.dnp.gov.co/portalDNP/politica-de-competitividad/3668.pdf> consultado el 15 de Septiembre de 2014.

GRI e ISO 26000: Cómo usar las directrices del GRI, en conjunto con la Norma ISO 26000

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-GRI-ISO-Linkage-Document-Updated-Version.pdf> consultado el 16 de Septiembre de 2014.

Organización Internacional de Estandarización 2010. Descubriendo ISO 26000. http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf Consultado el 16 de Septiembre de 2014.

Páginas web

American Marketing Association. 2007, Definición de Marketing. Consultado el 02 de octubre de 2014 <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.

Artículo Ecopetrol, Nutresa y Bancolombia, las organizaciones con más reputación en el país. Consultado en http://www.merco.info/datafiles/0000/1771/Merco_Personas_2011_Colombia Tomado el 10 de Septiembre de 2014.

Asamblea Nacional Constituyente, 1991. Constitución política de Colombia, 1991. <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/derecho/constitucion-politica-de-colombia-1991> Tomado el 29 de Octubre de 2014.

Borgatti, SP, Everett, MG y Freeman, LC 2002. Ucinet para Windows: Software para el Análisis de Redes Sociales. Harvard, MA: Analytic Technologies. <https://sites.google.com/site/ucinetsoftware/home>. Tomado el 24 de Octubre de 2014.

Great Place To Work Colombia. ¿Qué es un excelente lugar de trabajo? 2014. <http://www.greatplacetowork.com.co/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>. Consultado el 13 de Septiembre de 2014.

Global Reporting Initiative GRI. Qué es el GRI?. 2014 <https://www.globalreporting.org> Consultado el 23 de Octubre de 2014.

Artículo Revista Dinero. Empleados mimados. Obtenido en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/tiempo-extra/articulo/empleados-felices-desafios-empresas/187931>. Consultado el 18 de Septiembre de 2014.

Artículo el Tiempo. Esta es la Historia del Grupo Bolívar, que es ahora el tercer mayor grupo financiero del país. Obtenido en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3285165>. Consultado 18 de Septiembre de 2014.

Banco de Bogotá. Tomado de <https://www.bancodebogota.com/pls/portal/docs/>. Consultado el 15 de Septiembre de 2014.

Portal de Sostenibilidad Fundación Bolívar Davivienda
<http://sostenibilidadfamiliabolivar.com/htms/nuestras-companias-fundacion-bolivar-davivienda.html>. Consultado el 04 de octubre de 2014

Real Academia de la Lengua Española, Diccionario, 2014. <http://lema.rae.es/drae/?val=red> consultado el 26 de Octubre de 2014.

Seguros Bolívar. Tomado de <http://m.segurosbolivar.com/wps/wcm/connect/4ff5aa99-5746-4700-ac9a-9e74b43b840e/codgobcorpabri09.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=4ff5aa99-5746-4700-ac9a-9e74b43b840e&useDefaultText=0&useDefaultDesc=0>. Consultado el 13 de Septiembre de 2014.

Seguros Bolívar. Tomado de <https://www.sociedadesbolivar.com.co/wps/portal/web/grupo-bolivar/historia/> . Consultado el 13 de Septiembre de 2014.

Anexo 1. Descripción de la Organización

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	
Descripción de la Organización	
Nombre de la Organización:	Oficina de Orientación al Personal del Grupo Bolívar
¿Cuál es la actividad principal de la empresa?	
Desarrollar e implementar estrategias de bienestar dirigidas al funcionario y su familia con el fin de mejorar su calidad de vida.	
Describe: tamaño, lugar donde desarrolla sus actividades, tiempo que lleva operando en Colombia, usuarios que atiende, representatividad de la organización en el sector y principales hitos (hechos históricos relevantes)	
<p>La Oficina de Orientación al Personal (OOP) se encuentra ubicada en el Centro Internacional, en la ciudad de Bogotá. Desde allí se organiza el cronograma anual a nivel nacional y se coordinan los diferentes programas y servicios que se ofrecen para el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida. OOP funciona desde 1998 y actualmente ofrece su portafolio alrededor de 19.000 funcionarios a nivel Colombia. En general, OOP es una dependencia de Sinergia que integra a todas las compañías y apoya la gestión del área de Recursos Humanos.</p> <p>En 1998, enfrentados a la grave recesión nacional con devastadoras consecuencias, el Grupo Empresarial Bolívar, basado en Bogotá, Colombia, estableció un área para complementar las actividades usualmente desarrolladas por las áreas de recursos humanos de las empresas de este conglomerado. Como sucede en muchas de las naciones en vías de desarrollo, los servicios sociales son insuficientes y no siempre fácilmente disponibles y en consecuencia empresas privadas con conciencia social buscan asistir a aquellos que están en su entorno cercano. Encargada del mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y sus familias, la Oficina de Orientación al Personal usa información y entrenamiento como herramientas para responsabilidad social entre diversos grupos de interés – principalmente empleados y sus miembros de familia, pero también pequeños proveedores y más recientemente fundaciones que reciben donaciones filantrópicas del Grupo. Actividades de alto impacto a bajo costo han crecido y evolucionado y pueden ser replicadas por otras compañías buscando hacer lo mismo.</p>	
Quiénes son los benefactores (quiénes nos proveen, de quiénes dependemos)	
La Oficina de Orientación al Personal depende directamente de la Vicepresidencia de Talento Humano del Grupo Bolívar quien define las políticas organizacionales para todos los temas relacionados con el capital humano. Teniendo en cuenta que la gestión de la oficina se realiza a nivel nacional, en cada ciudad existe un equipo denominado Comité Local de Sinergia que se encuentra integrado por los gerentes de las compañías y los encargados de gestión humana.	
Qué nos ofrecen y qué buscamos de ellos	
Estos equipos organizan las actividades, se encargan de su ejecución las fechas programadas en cada ciudad y nos envían los reportes a la ciudad de Bogotá para realizar el consolidado de la gestión y el impacto.	
Quiénes son los beneficiarios o usuarios (A quiénes nos dirigimos, quiénes dependen de nosotros)	
<p>Los funcionarios del Grupo Bolívar y sus familias a nivel Colombia.</p> <p>Los departamentos de Gestión Humana del Grupo Bolívar, quienes entre otras cosas tienen la oportunidad de fortalecer la fidelización del funcionario con la organización.</p>	
Qué buscan de nosotros	
Alternativas de bienestar para compartir con su familia y servicios que mejoren su calidad de vida.	
Cual es nuestra oferta de valor	
Somos un equipo de profesionales multidisciplinarios, que aporta su experiencia laboral en el desarrollo de múltiples programas de bienestar con un enfoque de responsabilidad social empresarial interna.	
Quiénes son nuestros colaboradores, ejecutores del proyecto (Quiénes apoyan el desarrollo del proyecto)	
<p>Comités Locales de Sinergia que se encuentran integrados por los gerentes de las compañías del Grupo Bolívar y los encargados de gestión humana en cada ciudad de Colombia.</p> <p>Proveedores: conferencistas, talleristas, psicólogos, abogados, cajas de compensación familiar y docentes universitarios.</p>	
Qué buscamos de ellos	
De los Comités Locales de Sinergia identifican necesidades puntuales en cada ciudad, organizan la planeación y ejecutan las actividades definidas dentro de las políticas organizacionales alineadas al mapa estratégico. Posteriormente buscan retroalimentación de los procesos que se desarrollan en cada ciudad para mejorar e innovar en los programas y servicios. De los proveedores que nos apoyan en los procesos buscamos: profesionalidad, idoneidad en los temas a tratar, propuestas de valor, cumplimiento oportuno, puntualidad, buen servicio y que se desempeñen de acuerdo con los principios y valores del Grupo Bolívar.	
Cómo deben ser (cualidades personales y profesionales)	
<p>A nivel personal los integrantes del equipo deben poseer una excelente capacidad de gestión, liderazgo, facilidad para trabajar en equipo, carisma y sensibilidad humana, proactividad, facilidad para adaptarse a los cambios y superar las dificultades.</p> <p>A nivel profesional experticia en los temas que manejan, sugerencias para mejorar continuamente nuestros programas y servicios, que se salvaguarde la confidencialidad en los servicios que lo requieren.</p>	
Cuales son los objetivos globales de la Organización en los próximos años?	
Lograr extender y posicionar nuestro portafolio de programas y servicios en los demás países en los cuales el Grupo Bolívar tiene presencia.	
Cuales son los principales procesos internos de la Organización?	
Los principales procesos internos que se desarrollan en la Oficina de Orientación al Personal, son la evaluación permanente de las necesidades de bienestar del funcionario y su familia; el diseño, coordinación e implementación de programas y servicios que ofrezcan una atención oportuna y de calidad, de manera que los beneficiarios de las diferentes actividades se sientan importantes y parte de una gran familia.	
Describe la cultura de la organización	
<p>OOP se rige por la cultura empresarial definida dentro del manual de Cultura de la Familia Bolívar, desde la cual se hace énfasis en los siguientes postulados:</p> <p>Creemos que en la Familia Empresarial Bolívar el ser humano es fuente inagotable de crecimiento, bienestar y generación de valor. Creemos que el ser humano es un individuo inteligente, de múltiples dimensiones que debemos tratar de entender y respetar. Dimensiones como: la física o biológica, la emotiva, la espiritual, la propia de sus creencias filosóficas o religiosas, la que se deriva de su entorno familiar, social o comunitario, la psicológica que es connatural con su modo de ser, pensar, actuar y reaccionar, y la que emana de su conocimiento y experiencia. Creemos que la esencia de nuestra cultura es el ser humano caracterizado por sus altos principios y valores, su deseo de aprender, conocer y superarse, su compromiso y aptitud para trabajar en equipo, y su capacidad creativa e innovadora.</p>	
Describe los factores clave de éxito de este tipo de Organizaciones	
En general el éxito de departamentos como la Oficina de Orientación al Personal, se encuentra en la atención puntual y personalizada de las necesidades de bienestar del funcionario y su familia, la preocupación permanente por mantener en oferta un portafolio de programas y servicios que sean cercanos a sus beneficiarios y que se encuentre ajustado a las necesidades reales y cambiantes, generadas por un entorno dinámico que cada día deja un espacio más reducido para crecer y compartir en familia. Además funcionamos como una dependencia de Sinergia de Grupo Bolívar para Grupo Bolívar.	

Anexo 2. Diagnóstico DOFA de la OOP

**PLANEACION ESTRATEGICA
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

Diagnóstico Externo																				Diagnóstico Interno											
Perspectiva DOFA	Oportunidades					Impacto			Amenazas			Impacto			Fortalezas				Impacto			Debilidades			Impacto						
	N°	Oportunidades Beneficiario	Alto	Medio	Bajo	N°	Amenazas Beneficiario	Alto	Medio	Bajo	N°	Fortalezas Beneficiario	Alto	Medio	Bajo	N°	Debilidades Beneficiario	Alto	Medio	Bajo											
Perspectiva de Beneficiarios o Usuarios	a.	Crecimiento acelerado del Grupo Bolívar e incremento de su número de funcionarios.	X			a.	Tiempo limitado de los funcionarios y su familia. Múltiples responsabilidades que dificultan la participación	X			a.	Amplia variedad de públicos y diferentes grupos de edad para ofrecer una gama de servicios más extensa.	X			a.	Limitaciones en promoción de programas y servicios al público objetivo. No está autorizado enviar invitaciones personalizadas.	X													
	b.	Extender el portafolio de OOP a las demás empresas del Grupo Bolívar a nivel internacional.		X		b.	Dificultades en el desplazamiento al sitio de las actividades		X		b.	Apoyo de líderes locales en diferentes ciudades, que socializan portafolio de servicios de la OOP		X		b.	No en todas las ciudades se pueden realizar actividades constantes.			X											
Perspectiva Financiera o de beneficiadores	a.	Convenios interinstitucionales para apoyar los programas y servicios de OOP sin costo u ofertando tarifas que se ajusten al presupuesto	X			a.	Incremento del costo de honorarios de los proveedores (exclusividad de servicios)		X		a.	Apoyo y apalancamiento financiero de Seguros Bolívar para financiar las iniciativas de OOP	X			a.	Demora en aprobación del presupuesto que afecta cobertura de los programas y servicios de OOP.			X											
	b.	Contratación de varias actividades con un mismo proveedor garantizan un menor costo	X			b.	Baja asistencia de beneficiarios de OOP a las actividades programas por desinterés en los temas.		X		b.	Los servicios que presta OOP están enmarcados en la filosofía de optimización de recursos internos y externos.	X			b.	Poca acogida a algunas actividades			X											
Perspectiva de Procesos Internos	a.	Analizar los servicios de bienestar que prestan otras empresas y cajas de compensación familiar (benchmarking) para revisar qué nuevas opciones es posible abrir dentro del portafolio de OOP.	X			a.	Gobierno nacional continúe ofreciendo programas como los de OOP, lo cual generaría el cierre de ciertas actividades		X		a.	Observación permanente de necesidades de bienestar de funcionarios, con el seguimiento de áreas de Gestión Humana y estadísticas genéricas de consulta	X			a.	Planta de personal limitada (4 funcionarios) para cubrir todas las actividades de OOP en Bogotá	X													
	b.	Alianzas estratégicas con entidades como la Fundación Bolívar Davivienda, para fortalecer la capacidad de gestión y continuar mejorando el portafolio actual.	X			b.	Formar parte de otra área de la organización (Bienestar o RRHH) directamente, ya que se perdería la identidad y la capacidad para gestionar recursos		X		b.	Creación de alianzas en el Grupo Bolívar permite diseñar, coordinar e implementar estrategias para revisar los programas existentes en la OOP.	X			b.	Recursos tecnológicos restringidos. Acceso inexistente a los sistemas de información de personal del Grupo Bolívar.	X													
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	a.	Equipo interdisciplinario de proveedores que apoya el desarrollo de las estrategias.		X		a.	Desconocimiento de la cultura, principios y valores corporativos por parte de nuestros proveedores.	X			a.	Motivación y disciplina de nuestros funcionarios de planta para continuar aprendiendo.	X			a.	Tiempos y espacios limitados para desarrollar investigación.	X													
	b.	Aprovechamiento de cursos ofertados gratuitos por nuestros aliados estratégicos para capacitar a nuestro personal	X			b.		X			b.	Posibilidad fortalecer el conocimiento de los funcionarios de OOP mediante capacitaciones periódicas.	X			b.	Baja rotación de personal en Seguros Bolívar lo cual limita las posibilidades de desarrollo del personal de planta de OOP con respecto a otras áreas	X													

Anexo 3. Matriz de Estrategias

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Diseño de Estrategias

Oportunidades Beneficiario		Amenazas Beneficiario	
Perspectiva de beneficiarios o usuarios	a. Crecimiento acelerado del Grupo Bolívar e incremento de su número de funcionarios.	a. Tiempo limitado de los funcionarios y su familia. Múltiples responsabilidades que dificultan la participación	
	b. Extender el portafolio de OOP a las demás empresas del Grupo Bolívar a nivel internacional.	b. Dificultades en el desplazamiento al sitio de las actividades	
Fortalezas Beneficiario	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS F-A	
a. Amplia variedad de públicos y diferentes grupos de edad para ofrecer una gama de servicios más extensa.	1. Desarrollar nuevos programas de responsabilidad social interna que permitan ser extrapolados a las diferentes empresas del Grupo Bolívar y de esta manera atender un público más amplio e incluir beneficiarios a nivel internacional.	1. Realizar una encuesta que permita identificar la disponibilidad horaria de los empleados del Grupo Bolívar y sus familias para participar en las actividades programadas.	
b. Apoyo de líderes locales en diferentes ciudades, que socializan portafolio de servicios de la OOP	2. 3. 4.	2. Incrementar la oferta de programas microempresariales en asociación con instituciones (SENA, la Cámara de Comercio y Universidades) 3. Aprovechar los recursos disponibles para organizar videoconferencias en las cuales los funcionarios y su familia puedan participar en línea conectándose desde el lugar donde se encuentren y de esta manera se logre mitigar el impacto negativo de los factores climáticos y de movilidad. 4. Ampliar el público objetivo de los programas teniendo en cuenta a un rango más amplio de familiares.	
Debilidades Beneficiario	ESTRATEGIAS D-O	ESTRATEGIAS D-A	
a. Limitaciones en promoción de programas y servicios al público objetivo. No está autorizado enviar invitaciones personalizadas.	1. Desarrollar un programa similar a la intranet, pero que permita el acceso a la familia de los empleados. Teniendo en cuenta el crecimiento acelerado del Grupo Bolívar.	1. Incentivar a los empleados por medio de premios, para que revisen la información suministrada por la OOP.	
b. No en todas las ciudades se pueden realizar actividades constantes.			
Perspectiva de Financiera o de Benefactores	a. Convenios interinstitucionales para apoyar los programas y servicios de OOP sin costo u ofertando tarifas que se ajusten al presupuesto	Amenazas Financiera	
	b. Contratación de varias actividades con un mismo proveedor garantizan un menor costo	a. Incremento del costo de honorarios de los proveedores (exclusividad de servicios)	b. Baja asistencia de beneficiarios de OOP a las actividades programas por desinterés en los temas.
Fortalezas Financiera	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS F-A	
a. Apoyo y apalancamiento financiero de Seguros Bolívar para financiar las iniciativas de OOP	1. A partir de los recursos aprobados por la organización se pueden planear actividades que sean ejecutadas por un mismo proveedor.	1. Gestionar convenios con instituciones de forma gratuita, para capacitar a los familiares de los empleados del Grupo Bolívar.	
b. Los servicios que presta OOP están enmarcados en la filosofía de optimización de recursos internos y externos.	2.	2. En actividades que requieran una mayor inversión de recursos, solicitar el pago de una cuota porcentual de los participantes de manera que estos contribuyan con el pago del costo del programa y se garantice una mayor participación.	
Debilidades Financiera	ESTRATEGIAS D-O	ESTRATEGIAS D-A	
a. Demora en aprobación del presupuesto que afecta cobertura de los programas y servicios de OOP.	1. Negociar formas de pago con los proveedores que han prestado sus servicios en varias ocasiones y que ya conocen la empresa.	1. Desarrollar actividades de bienestar utilizando los recursos con los que ya cuenta la OOP para reducir costos.	
b. Poca acogida a algunas actividades			
Perspectiva de procesos internos	a. Analizar los servicios de bienestar que prestan otras empresas y cajas de compensación familiar (benchmarking) para revisar qué nuevas opciones es posible abrir dentro del portafolio de OOP.	Amenazas Procesos	
	b. Alianzas estratégicas con entidades como la Fundación Bolívar Davivienda, para fortalecer la capacidad de gestión y continuar mejorando el portafolio actual.	a. Gobierno nacional continúe ofreciendo programas como los de OOP, lo cual generaría el cierre de ciertas actividades	b. Formar parte de otra área de la organización (Bienestar o RRHH) directamente, ya que se perdería la identidad y la capacidad para gestionar recursos
	c. Capacidad para proponer e implementar nuevas actividades y servicios de acuerdo a las necesidades observadas desde el área de gestión humana.	c.	
Fortalezas Procesos	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS F-A	
a. Observación permanente de necesidades de bienestar de funcionarios, con el seguimiento de áreas de Gestión Humana y estadísticas genéricas de consulta	1. Analizar las ofertas vigentes desde otras entidades y revisar cuáles podrían ser aplicables para la organización y las personas que se incluyen dentro de los programas y servicios de OOP.	1. Conformar más equipos interdisciplinarios que permitan compartir saberes y de esta manera hacer más robusta y flexible la oferta de OOP.	
	2. Continuar con la revisión de las cifras obtenidas en los programas de Consejería Psicológica y Orientación Jurídica para detectar nuevas oportunidades de atención integral para el funcionario y su conjunto familiar.	2. Generar alianzas estratégicas con el área de recursos humanos, demostrando a través de las estadísticas genéricas la importancia de contar con la OOP como un área independiente en cuestión de toma de decisiones.	
Fortalezas Procesos	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS F-A	
a. Creación de alianzas en el Grupo Bolívar permite diseñar, coordinar e implementar estrategias para revisar los programas existentes en la OOP.	3. Teniendo en cuenta las necesidades de bienestar de los funcionarios del Grupo Bolívar se realizaran alianzas con la fundación Bolívar Davivienda	3. Implementar un sello personal en la OOP que lo caracterice por los servicios innovadores con un enfoque de responsabilidad social.	
b.	4. Implementar un nuevo servicio a partir de los resultados obtenidos por las estadísticas de consulta por parte de Gestión Humana.	4.	
Debilidades Procesos	ESTRATEGIAS D-O	ESTRATEGIAS D-A	
a. Planta de personal limitada (4 funcionarios) para cubrir todas las actividades de OOP en Bogotá	1. Aprovechar los programas de voluntariado corporativo para integrar a nuevas personas dentro del control de actividades y además lograr cubrir una mayor población de funcionarios y familiares.	1. Generar estrategias de investigación que permitan continuar posicionando a OOP como líder en la generación de propuestas ajustadas en mayor medida a las necesidades y exigencias del entorno.	
b. Recursos tecnológicos restringidos. Acceso inexistente a los sistemas de información de personal del Grupo Bolívar.	2. Fortalecer la capacidad de gestión con aprendices, que además de ser parte de la cuota exigida para reducir impuestos, se considera obra de mano más barata.	2. Desarrollar alianzas entre la OOP y el área de bienestar para aumentar la capacidad de gestión teniendo en cuenta las necesidades de los funcionarios.	
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	a. Equipo interdisciplinario de proveedores que apoya el desarrollo de las estrategias.	Amenazas Crec y Apr	
	b. Aprovechamiento de cursos ofertados gratuitos por nuestros aliados estratégicos para capacitar a nuestro personal	a. Desconocimiento de la cultura, principios y valores corporativos por parte de nuestros proveedores.	b.
Fortalezas Crec y Apr	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS F-A	
a. Motivación y disciplina de nuestros funcionarios de planta para continuar aprendiendo.	1. Promover la formación virtual y facilitar espacios para que los funcionarios de OOP aprovechen esta sencilla opción de aprendizaje y actualización de conocimientos, de manera que luego puedan realizar mejores aportes en la gestión.	1. Hacer un relacionamiento estratégico de los programas y servicios de OOP con los principios y valores de la organización	
b. Posibilidad fortalecer el conocimiento de los funcionarios de OOP mediante capacitaciones periódicas.	2. Gestionar con los proveedores capacitaciones de interés que aporten al desarrollo de los funcionarios teniendo en cuenta las últimas tendencias del mercado.	2. Incentivar a los funcionarios para que realicen cursos virtuales de interés que aporten más herramientas para el desarrollo de actividades innovadoras.	
Debilidades Crec y Apr	ESTRATEGIAS D-O	ESTRATEGIAS D-A	
a. Tiempos y espacios limitados para desarrollar investigación.	1. Trabajar de manera conjunta con los proveedores con el fin de analizar alternativas más económicas y de impacto para cubrir todas las necesidades de bienestar.	1. Diseñar programas relacionados con el tema de cultura y valores, de manera que exista de manera permanente una recordación colectiva de las metas organizacionales y se incremente el sentido de pertenencia con la organización.	
b. Baja rotación de personal en Seguros Bolívar lo cual limita las posibilidades de desarrollo del personal de planta de OOP con respecto a otras áreas	2. Motivar al personal de planta para que desarrolle actividades cortas, que permita intercambiar conocimientos.	2. Fundamentar parte de las estrategias a implementar con el tema del salario emocional, de manera que pueda fidelizarse a todo el personal con el Grupo Bolívar.	
	3.	3. Identificar formas de capacitar al personal interno, diferente a las metodologías convencionales, con el fin de que se le facilite manejar sus propios tiempos	

**Anexo 4. Retos, Objetivos e Indicadores
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Perspectiva Financiera			
Retos	Objetivo	Indicador	Macro Actividades
Mantener al día el pago con los proveedores y realizar una eficiente ejecución presupuestal.	Realizar un seguimiento más permanente y detallado del costo por actividad y de la ejecución presupuestal global, de manera que se puedan organizar acciones correctivas o extender los beneficios disponibles para un público más amplio.	Costo directo por usuario por programa	Seguimiento presupuestal directo por programa por sucursal.
		(\$) Directo de la actividad / Número de asistentes	
		Ejecución presupuestal por programa	Recolección global de información.
(\$) Ejecutado por programa o rubro a nivel nacional / (\$) total asignado por programa para el año			
Perspectiva Clientes			
Retos	Objetivo	Indicador	Macro Actividades
Mantener información permanente acerca de cómo los ven sus beneficiarios y así poder mejorar de manera continua.	Tener una información más detallada acerca de cómo reciben los beneficiarios las actividades ejecutadas y qué nuevas necesidades van surgiendo que se puedan atender desde el portafolio de OOP.	Asistentes por compañía por programa	Recolección de listado de asistentes
		(#) Total de asistentes por compañía por programa/ (#) Total de asistentes por programa	
		Nivel de satisfacción inmediata con el programa o servicio	Evaluación inmediata de la participación en los programas y servicios de OOP.
		Indicador de descripción cualitativa realizado por cada participante en las actividades.	Evaluación inmediata y post de la participación en programas y servicios de OOP. Detalle cuantitativo de efectos percibidos por los funcionarios y sus familias.
Perspectiva Procesos Internos			
Retos	Objetivo	Indicador	Macro Actividades
Ser más eficientes en las actividades de manera que exista tiempo para desarrollar nuevos programas y servicios que nos mantengan a la vanguardia del bienestar.	Mantener información al día y detallada sobre qué se está realizando y qué programas necesitan ser reforzados con nuevas estrategias para motivar el interés y participación de los funcionarios y su familia.	% de cumplimiento de las acciones programadas en el plan de acción anual nacional por ciudad	Seguimiento del cuadro integral de actividades y de los semáforos de gestión a nivel nacional.
		(#) Total de actividades realizadas * programa / (#) Total de actividades programadas * programa	
Perspectiva Crecimiento y aprendizaje			
Retos	Objetivo	Indicador	Macro Actividades
Mantener alternativas de capacitación que faciliten al funcionario herramientas para mejorar su gestión y complementar su plan de carrera.	Desarrollar y mantener personal idóneo que aporte valor a los procesos de la organización.	Número de funcionarios que se encuentran estudiando frente al total de funcionarios del área.	Préstamo a funcionarios para que estudien carreras universitarias.
		Número de capacitaciones que reciben los funcionarios que se encuentran en el área semestralmente.	Gestión de capacitaciones específicas para el personal de planta de OOP.