

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS AXA COLPATRIA

PROYECTO EN BICI A LA TORRE

GIORDANG CAMILO ECHAVARRÍA RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL PARA LA PAZ

BOGOTÁ

2016

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS AXA COLPATRIA

PROYECTO EN BICI A LA TORRE

GIORDANG CAMILO ECHAVARRÍA RODRÍGUEZ

TRABAJO DE GRADO, COMUNICACIÓN SOCIAL

TUTOR: SARAI GÓMEZ CÁCERES

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL PARA LA PAZ

BOGOTÁ

2016

Índice

	Pág.
Introducción	4
Contexto lugar de práctica profesional	7
Problematización	13
Marco Teórico	16
Metodología	22
Informe de Resultados	39
Conclusiones	42
Anexos	43
Referencia Bibliográfica	57

Introducción

Es significativo sistematizar la experiencia desde el cargo de Practicante de Bienestar, del área de Bienestar, Seguridad y Salud en el Trabajo, de la Vicepresidencia de Gestión Humana de AXA COLPATRIA, ya que con esta, se logró evidenciar las diferentes problemáticas que se presentaban en el área de bienestar, en cuanto a sus procesos comunicativos y en el reducido aporte al mejoramiento del clima organizacional, con el cual se vio la necesidad de crear estrategias comunicativas, para reducir las diferentes inconformidades.

La sistematización de experiencias como método de investigación, permitió indagar y evidenciar las experiencias al interior de una compañía, fue la oportunidad con la que conto el practicante, para poner en práctica sus conocimientos y reflejar las diferentes problemáticas que se presentaron en el transcurso de su práctica profesional, y con ello, poder crear un plan de acción para su desarrollo y aprender de ellas. Como lo indica Oscar Jara, cada experiencia constituye un proceso *inédito e irreplicable* y cada una de ellas otorga un aprendizaje que es necesario divulgar. (Jara, 2012, pág. 2) Tal como lo indica Jara, cada experiencias es diferente, puesto que cada una está sujeta a espacios, actores, objetivos y problemáticas que las diferencian, y sistematizarlas nos permite aportar al cambio, ya que “la sistematización de experiencias puede contribuir de manera directa a la transformación de las mismas prácticas que se sistematizan, en la medida que posibilita una toma de distancia crítica sobre ellas y que permite un análisis e interpretación conceptual desde ellas, con lo que, nos estaremos adentrando, a la vez, en un proceso de transformación de nosotros mismos: de nuestra manera de pensar, de nuestra manera de actuar, de nuestra manera de sentir” (Jara, 2010, pág. 5)

El investigador a medida que va transcribiendo la sistematización, evidencia que no solamente aportó y logró cambios positivos a las problemáticas que se presentaron, sino que además, contribuyo y proporciono cambios en él. Puesto que enfrentar la problemática pone a prueba sus capacidades como profesional, debido a esto, se permite hacer una reflexionar critica con la sistematización, con la intención, de “provocar procesos de aprendizaje, además, de que puede orientar a describir y entender lo que sucedió en una experiencia y explicar por qué se obtuvo esos resultados para mejorar, para el futuro, de

esta manera la reflexión se basa en la idea de ordenar lo disperso o lo desordenado (prácticas, conocimientos, ideas, datos, percepciones, opiniones.)” (Morgan, 199, pág. 5)

La sistematización, se concentra en la comprensión de los procesos que se desarrollan en un determinado proyecto en el que participan diversos actores y tiene el propósito principal de mejorar su implementación y rescatar los aprendizajes. Cuando se habla de sistematización, se abren las puertas al análisis, la crítica, la interiorización de la práctica, de la oportunidad que se tiene para confrontar la teoría con el hacer y entrar en el proceso de “*reflexión en la acción*, la cual lleva a comprender las situaciones, orientarse en ellas y actuar adecuadamente. Esta reflexión se sustenta en conocimientos y, a la vez, produce nuevos conocimientos, que refrendan o modifican lo que ya sabían y que permite afrontar las nuevas situaciones desconocidas que se presentan permanentemente en la práctica.” (Morgan, 1994, pág. 2)

A partir de ello se obtienen unos resultados concretos de la gestión que desempeño el investigador en su labor y de paso evidenciar las falencias que se presentaron en la misma, para poder crear planes de acción, que guiaran su desarrollo. Además, la veracidad de la sistematización, está en su metodología, ya que esta nos permite, a través de sus diferentes herramientas, dar a conocer el paso a paso de la investigación, desde cómo se evidenciaron las problemáticas, hasta llegar a la creación del proyecto que minimizo el conflicto en el clima organizacional.

Con la sistematización, se adquirieron aprendizajes y nuevos conocimiento, pues si bien, la crítica llevo a la proposición, a resolver las dudas o falencias que se evidenciaron en el momento del análisis, ya que, se adentró en vivir la práctica y esta “se funda en conocimientos, pero también produce nuevos conocimientos. Cuando se interviene en la realidad, es posible obtener -si se reflexiona sobre ello- un conocimiento rico y profundo sobre ésta, los sujetos con los cuales se interactúa, las estrategias de intervención, y también sobre uno mismo. “La sistematización es la metodología para “*Producir Conocimientos*” puesto que es la que permite orientar y darle sentido a la práctica, sustento y, a la vez, lo que le da sentido y orientación. Sin práctica no hay sistematización posible, y ésta tiene como finalidad principal volver a la práctica para reorientarla desde lo que ella misma enseña” (Morgan, 1994, pág. 4)

Con la sistematización se intentó conocer y descubrir cómo funcionaba una propuesta de intervención en un contexto determinado, qué factores obstaculizaron y favorecieron el logro de objetivos, cuáles fueron las posibilidades de sostenibilidad y replicabilidad del proyecto en el mismo y otros escenarios, y qué lecciones se aprendieron de la experiencia.

En conclusión, compartir la experiencia y las metodologías realizadas en un trabajo y problemática específica, con el fin de recuperar y recolectar enseñanzas de una práctica regida, permitió una generación de conocimientos distintos a la investigación, enfatizando en los proceso que se vivió en medio de la experiencia, tal como lo indica María Morgan “producir conocimientos acumulables, transmisibles, sometibles a crítica y a contrastación. Una de las oportunidades para hacerlo es sistematizando sus experiencias” (*Morgan, 1995* pág. 4).

Contexto lugar de práctica profesional

AXA COLPATRIA

AXA COLPATRIA es la unión entre la aseguradora más importante a nivel mundial, AXA, y Seguros Colpatría, la primera atiende a 102 millones de clientes en 57 países y administra activos cercanos a los US\$1.457 billones; y la segunda, reconocida como una compañía con más de 50 años de experiencia en el mercado colombiano cuyo capital sólido y reputado le ha permitido destacarse en las líneas de negocio de Seguros Generales, Seguros de Vida, Salud, Riesgos Laborales y Capitalizadora. Al día de hoy, AXA cuenta con reconocimientos tales como:

- Compañía de Seguros número 1 en el mundo Ranking Fortune Global 500 (2015).
- Número 20 en el Ranking Fortune Global 500 (2014) de entre todas las compañías.
- En 2015 AXA se encuentra entre las mejores 50 marcas más fuertes en el mundo.

AXA es, por séptimo año consecutivo, la primera marca de seguros del mundo, según el ranking de Interbrand 2015 con una valoración de 9.254 millones de dólares. La fortaleza y activos de la marca AXA han permitido un avance de cinco puestos en el ranking situándose entre las cincuenta marcas más importantes del mundo en el puesto 48 dentro del Best Global Brands ranking, frente a marcas como: MAC, Google, Coca-Cola, Microsoft, IBM, TOYOTA, SAMSUNG, McDonald's, Amazon, BMW, entre otros. "AXA no es un acrónimo, fue elegido por razón de que puede ser pronunciado fácilmente en cualquier idioma. AXA como nombre, fue designado concretamente para que no significase nada en ninguna lengua. El origen del nombre data de 1983." *Tomado www.axa.es, el día 16 de mayo.*

Presente en 59 países, el Grupo AXA tiene un negocio diversificado tanto en puntos geográficos como en mercados con una notable presencia en Europa, Norteamérica y Asia-Pacífico. AXA está al servicio de 103 millones de clientes, particulares y empresas, a los que gestiona sus seguros, protección financiera, ahorros e inversiones inmobiliarias dando servicio a sus necesidades.

AXA COLPATRIA

Es la unión entre la aseguradora más importante a nivel mundial, **AXA** y **Seguros Colpatría**, compañía con más de 55 años de experiencia en el mercado colombiano. Que conforman esta alianza con el objetivo de reinventar los seguros en Colombia.

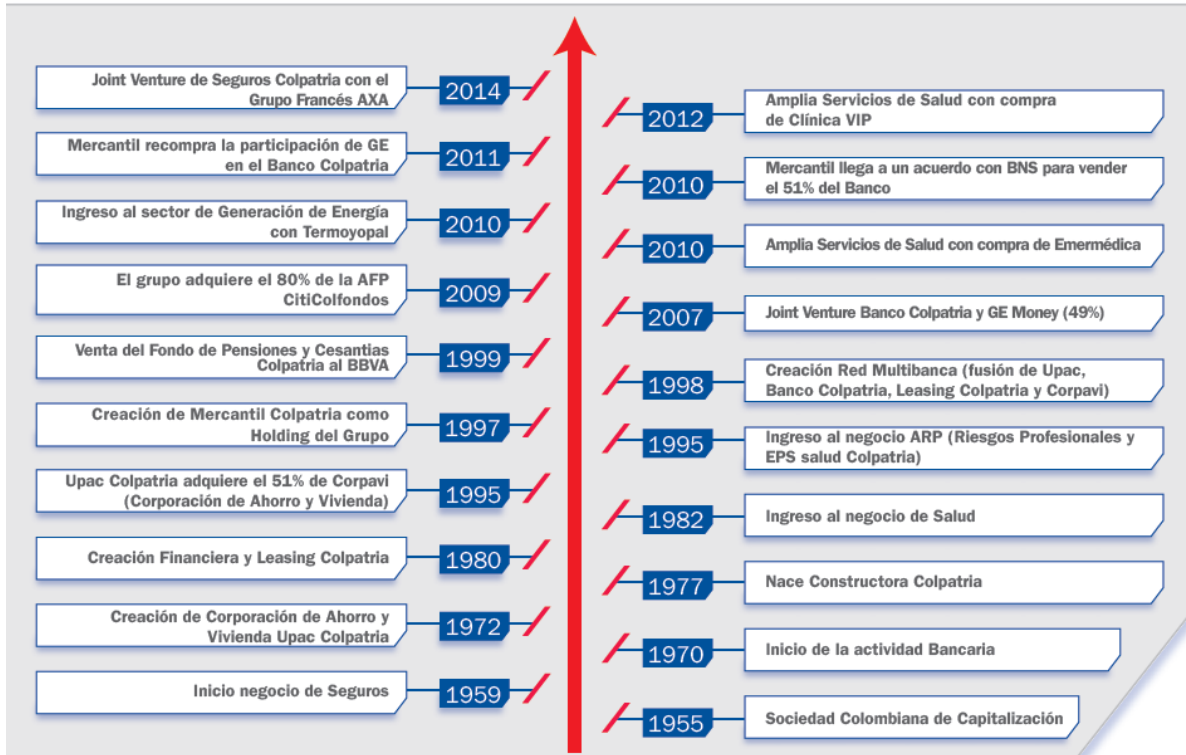


Cartilla de Inducción Gestión Humana (2015)

AXA COLPATRIA tiene un noble propósito: apoyar a los clientes ante situaciones adversas o ante cualquier tipo de problema que pueda sucederles a lo largo de toda su vida. Por eso, se esfuerza cada día, para aportarles seguridad y tranquilidad a la hora de afrontar nuevos proyectos. Para lograrlo, se ha propuesto construir relaciones sólidas y de confianza, basadas en la proximidad y la cercanía.

Hoy por hoy AXA COLPATRIA hace presencia en 33 municipios del país, consolidando \$1.3 millones en primas, 4 millones de clientes, 2571 empleados y 60 años de experiencia.

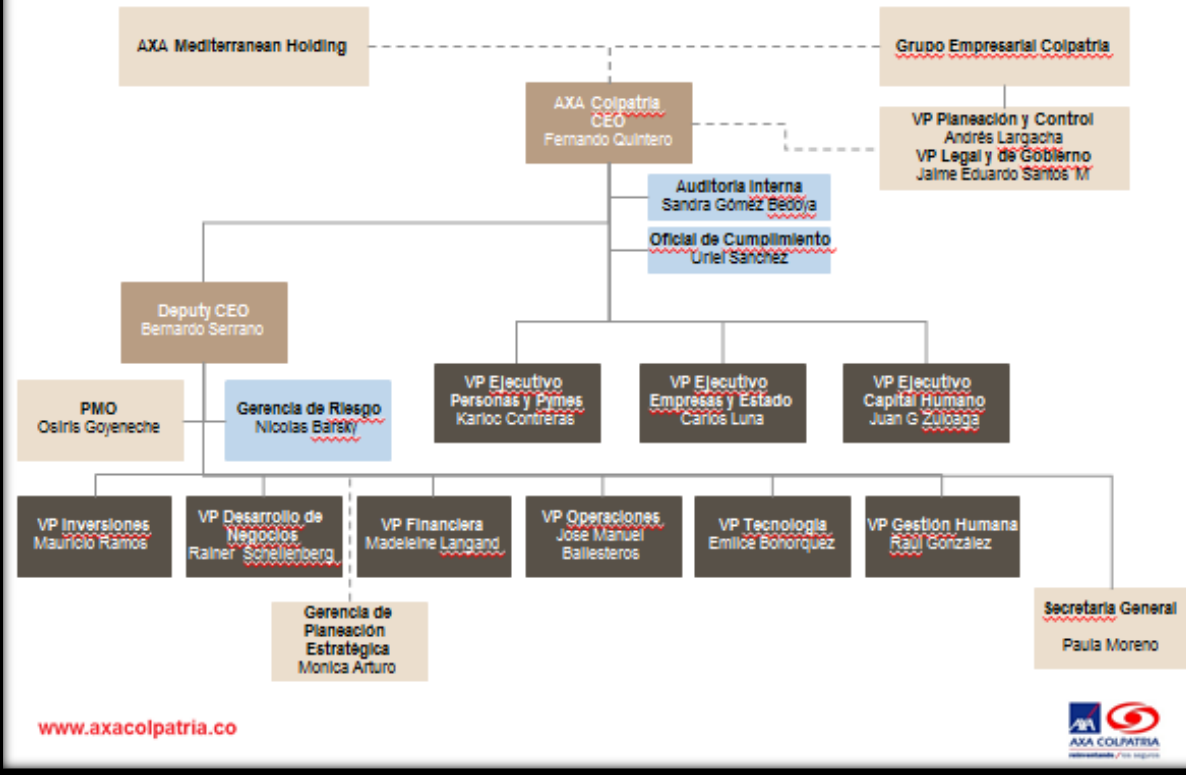
Línea de Tiempo del Grupo Colpatría



Unidades de negocio



ORGANIGRAMA



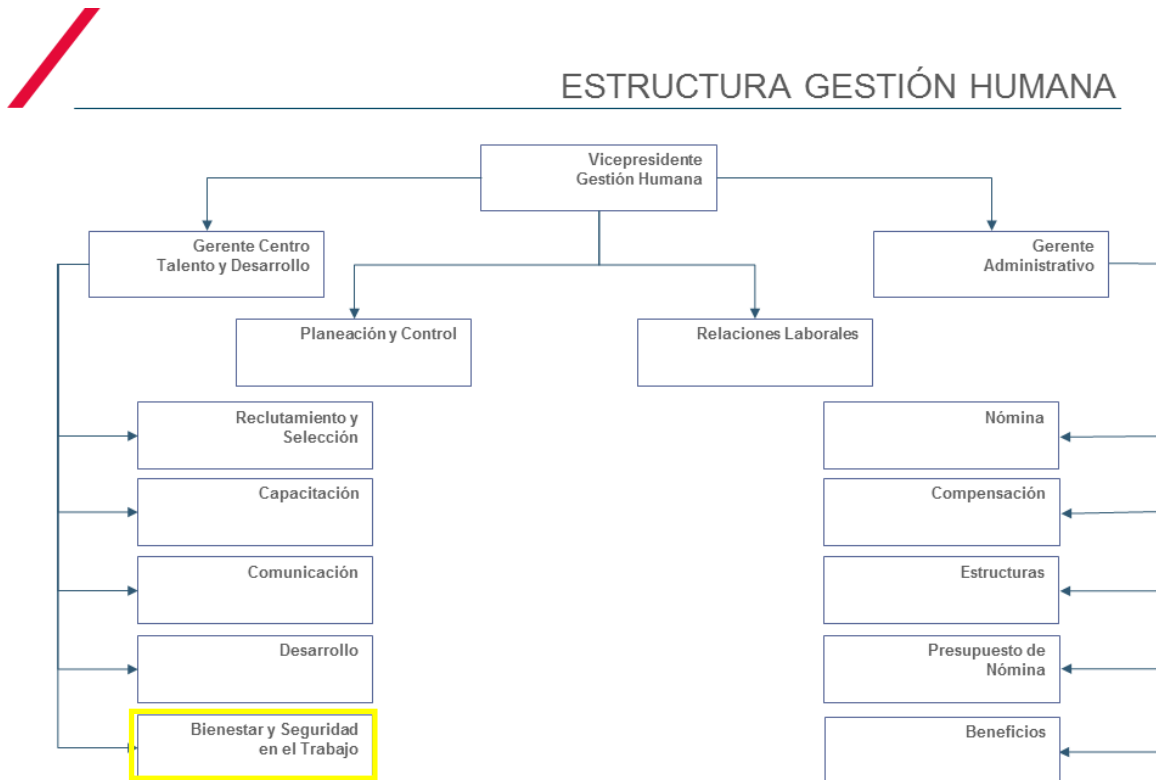
(Cartilla de Inducción Gestión Humana (2015))

“Visión: Cumplir con el compromiso de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y proyectar nuestros valores y beneficios ofrecidos más allá de las expectativas de los usuarios.

Misión: Satisfacer de manera integral las necesidades de nuestros clientes en cuanto a protección, salud, ahorro e inversión ofreciendo un completo y rentable portafolio de productos y servicios para familias o pequeñas y medianas empresas. Nos diferenciamos por nuestras alianzas con canales de distribución alineados por segmento de cliente, con óptima gestión de riesgos de proveedores, alta eficiencia financiera, administrativa y tecnológica, estableciendo una cultura orientada a la excelencia y el servicio, generando

valor para nuestros accionistas y para nuestra organización con sentido de responsabilidad social empresarial.” *Gestión Humana (2016) Cartilla Inducción, pág. (3) Colombia.*

Dentro del Organigrama, la experiencia se ubica en la Vicepresidencia de Gestión Humana, y exactamente en el área de Bienestar y Seguridad en el Trabajo.



www.axacolpatria.co



Las áreas que dependen del Centro Talento y Desarrollo funcionan de la siguiente manera:

- **Comunicación y Servicio:** El área de Comunicación y Servicio se encarga del manejo y divulgación de la información a los funcionarios, a través de sus diferentes canales, actualizando permanentemente la información relacionada con los procesos que se adelantan desde diferentes frentes y aéreas que componen Gestión Humana y que los involucran de manera directa, así como vacantes, horarios, convocatorias, beneficios, entre otros. (*Diario de Campo*)

- **Reclutamiento y Selección:** El área de Reclutamiento y Selección es la encargada de los procesos que buscan encontrar los mejores perfiles para los cargos que requiere la compañía, clasificarlos y tenerlos en un proceso de selección que permita identificar el mejor perfil para el cargo al que se estén presentando. (*Diario de Campo*)
- **Capacitación:** El área de Capacitaciones es la encargada de estudiar y evidenciar las falencias que pueden presentar los funcionarios en cuanto a un conocimiento, de manera que esta, pueda crear y proponer las mejores alternativas, con el fin de conocer y fortalecer las debilidades detectadas, además de ejecutar los procesos de inducción. (*Diario de Campo*)
- **Desarrollo:** El área de Desarrollo, Cultura y Liderazgo brinda espacios y herramientas a los líderes y colaboradores para mejorar el clima y/o ambiente laboral de la organización a través de evaluaciones de Desempeño, encuestas de Clima y herramientas de Liderazgo. (*Diario de Campo*)
- **Bienestar, Seguridad y salud en el Trabajo:** Esta área ayuda al mejoramiento de la calidad de vida que tenemos en nuestro medio laboral, familiar y social. Previene la ocurrencia de Accidentes Laborales y aparición de Enfermedades Laborales, también es la encargada de planear y ejecutar diferentes actividades que promuevan el bienestar de los funcionarios. (*Diario de Campo*)

La Vicepresidencia de Gestión Humana es la encargada de todos los clientes internos de la Compañía, de que las personas se sientan a gusto y poder lograr que el clima organizacional sea el más claro y efectivo. Su fin es garantizar que los funcionarios estén capacitados para dar cumplimiento de los objetivos del área y la organización.

Problematización

Con el fin de conocer las inquietudes e inconformidades que presentaban los funcionarios, el área de Comunicación y Servicio, creó el correo buzon.gh@axacolpatria.co, este sirvió y sirve actualmente como el canal directo de comunicación de los funcionarios con Gestión Humana. El objetivo con este correo, es recibir y clasificar los correos de acuerdo a la inquietud con el área correspondiente, a partir de ahí, este debía proponer soluciones a estas.

Entre las inquietudes e inconformidades que presentaban los funcionarios, se clasificaron aquellas que hacían referencia al área de Bienestar en dos problemáticas; una de ellas hacía referencia a las diferentes actividades del área de Bienestar, allí los funcionarios reportaban su limitada participación en ellas, aquejando que no cumplía con unos tiempos prudentes de publicación y por tal motivo, era difícil programar agenda para poder participar. Por otra parte las tensiones que se presentaban en las diferentes áreas, esto debido a las desmotivación que algunos de ellos presentaban y estados de ánimo depresivos, los cuales llevaban a crear problemas internos en el clima organizacional. En cuanto a estas problemáticas es importante conocer cómo crea y ejecuta el área de Bienestar sus procesos y evidenciar las falencias que este presenta.

La labor del área de Bienestar es: crear y ejecutar diferentes actividades a través del año, las cuales aporten a la recreación deportiva y cultural de los funcionarios, con el fin, de motivar e incentivar el trabajo en equipo, la buena convivencia, satisfacción, motivación laboral y liderazgo, para que de esta manera, pueda contribuir a un sobresaliente clima organizacional. Estas actividades son publicadas a través del correo torrevitual@axacolpatria.co bajo una planimetría denominada *Torre Virtual*, la cual, cumple la función, de ser la herramienta comunicativa de Gestión Humana con todos los funcionarios de la compañía y es administrado por el área de Comunicación y Servicio.

Para que una actividad sea publicada, se debe contar con la aprobación de la Dirección de Compras, puesto que, esta área es quien aprueba el presupuesto a utilizar y con el cual, se definen la cantidad de personas que pueden participar, ya cuando se cumple con este

proceso, las actividades son publicadas y por lo general con una semana de anticipación, para su ejecución.

En el transcurso del año se llevan a cabo las siguientes actividades: Torneo deportivo y cultural Fasecolda, Media Maratón de Bogotá, Carrera de la Mujer, Torneo de Bolos, Actividad de integración anual, Ceremonia de Quinquenios, Programa Excelencia Académica, Vacaciones Recreativas, Celebración día de la Familia, Fiesta fin de año funcionarios, Semana de la Salud, Regalo de cumpleaños, Grupo de danzas, Publicación nacimientos y Convenio Teatro Nacional.

La actividad en la que puede participar la mayor cantidad de funcionarios, es en el Torneo Deportivo y Cultural Fasecolda, sin embargo, este no dura más de tres meses y permite la participación del 15% de los funcionarios. Exceptuando la Fiesta de fin de año, a la cual, si pueden asistir todos los funcionarios.

Lo anterior evidencia, que es necesario, ampliar los tiempos de publicación de las actividades, mediante diferentes estrategias comunicativas, esto con el fin de generar mayor participación de los funcionarios, también, crear un proyecto que permita la participación de todos los funcionarios y contribuya a mejorar las tensiones en el clima organizacional, teniendo en cuenta que este debe mantenerse a través del año.

- **Pregunta General:**

¿Cómo contribuir al mejoramiento del *clima laboral* y de los flujos de comunicación, con el fin de permitir el enriquecimiento y desarrollo de las actividades de la compañía AXA Colpatría y aportar a la participación y conocimiento de los funcionarios respecto a las actividades realizadas desde el área de Bienestar?

- **Preguntas Especifica:**

¿De qué manera es posible contribuir al mejoramiento del *clima laboral* en AXA Colpatría?

¿Cómo generar flujos comunicativos que permitan la interacción entre empleados y empleadores que generen participación en AXA Colpatria?

¿De qué manera es posible aportar al desarrollo organizacional desde el área de Bienestar de AXA Colpatria

Objetivos General

Contribuir al mejoramiento del *clima laboral* y de los flujos de comunicación, con el fin de permitir el enriquecimiento y desarrollo de las actividades de la compañía AXA Colpatria y aportar a la participación y conocimiento de los funcionarios respecto a las actividades realizadas desde el área de Bienestar

Objetivos Específicos

Contribuir al mejoramiento del *clima laboral* en AXA Colpatria.

Crear estrategias que permitan generar flujos comunicativos que permitan la interacción entre empleados y empleadores que generen participación en AXA Colpatria.

Aportar al desarrollo organizacional desde el área de Bienestar de AXA Colpatria

Marco Teórico

Para dar cumplimiento a los objetivos y aportar a la solución de la pregunta problemática, es necesario indagar acerca de las definiciones de algunos conceptos desde la perspectiva teórica y de experiencia aportada por diferentes autores. Se evidencia a través de la problemática que es indispensable definir los conceptos: **clima organizacional**, como este aporta al ambiente laboral e impacta directamente los resultados de una compañía, **estrategias comunicativas**, como aporte a una comunicación asertiva y eficiente, **desarrollo y liderazgo**, cuál es su papel en las organizaciones. Esto con el fin de guiar teóricamente esta sistematización y confrontarla con la práctica, de tal manera que se pueda indagar, analizar y comprender las diferentes inquietudes que se presentan en la práctica, teorizar los conceptos va a permitir aterrizar las ideas y brindar la opción de pensar en el cambio y la transformación, como lo define Donald Schon, convertirnos en *Profesionales en Acción*.

Clima Organizacional

Con el pasar de los años los directivos de las empresas grandes y pequeñas han comprendido que la comunicación es una necesidad, más que un lujo, viéndola entonces como un elemento estratégico de una organización, para el cumplimiento de sus propósitos misionales y visionales. La comunicación en una empresa es parte esencial, no solo por ser el eje del clima organizacional, sino como estrategia externa e interna de la organización, es decir, para mantener la comunicación con sus empleados y clientes; de ahí, que en esta parte de la sistematización se quiera revisar la importancia del *clima organizacional* y el rol que cumple al interior de una compañía.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. Actualmente, el concepto de *clima organizacional* es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; reconociendo la importancia de su estudio, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto, el *clima organizacional* es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la

productividad y el desarrollo del talento humano de una organización. El *clima organizacional* es aquel que obedece al comportamiento del individuo en el trabajo, el cual, no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización, Lewin recomienda atender a la persona y a los variados elementos de su contexto para lograr una mejor comprensión de la conducta humana.” (Galarza 2010 pág. 2)

El enfoque de la Gestalt sostiene que las personas actúan en el mundo según su percepción o interpretación del mismo. Es decir, la percepción del medio tiene gran influencia sobre la acción práctica de las personas, afirmando que las personas no son entes pasivos. Al contrario, con su actuar contribuyen a la modificación de su entorno. De la combinación de ambas posturas hoy se reconoce que el *clima* nace justamente de la interacción entre las personas y de éstas con su medio.

“El concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en, y, con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.” (Rodríguez, 2005. p 159). Cuando se refiere a las apreciaciones personales, se está hablando por nombrar algunas, de la motivación, la satisfacción y las actitudes del individuo, que al ser unidas a la percepción que éste se hace de su mundo laboral, al cual pertenece, a los procesos y la estructura organizacional de la empresa de la que forma parte, determinan en gran medida el comportamiento que el individuo tendrá en cuanto al rendimiento y productividad de la empresa.

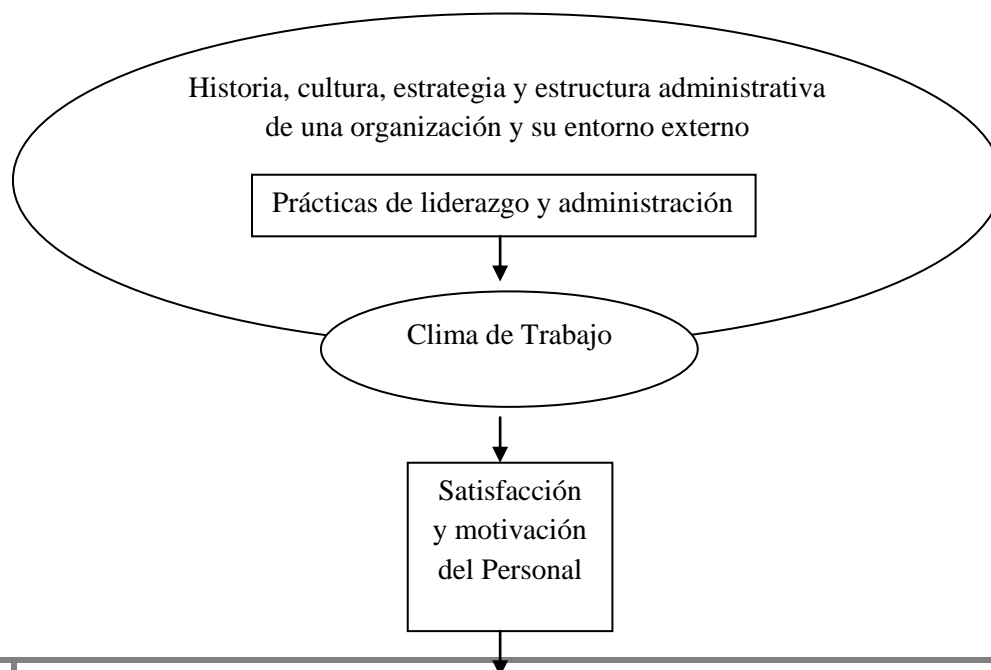
Por otro lado este concepto se refiere a el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se “expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación)

que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.” (Méndez, 2006, p. 108).

El *clima organizacional* constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido que este está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. “Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del patrón, o los modos de comunicación en el interior de la empresa los que los constituyen, en particular, los componentes del clima.” (Hoyos, Ramírez y Díaz, 2010, pág. 108)

Finalmente, las condiciones de *clima organizacional* creadas en el lugar de trabajo tienen importantes consecuencias sobre los empleados de la organización. Para estos autores dichas consecuencias hacen referencia tanto a nivel de rendimiento como de satisfacción de los trabajadores, quienes perciben de manera negativa o positiva el ambiente que está inmerso en el ámbito laboral en el cual se desempeñan.

Ubicación y Relación del Clima Laboral



Management Sciences for Health (2002, p. 4)

Cuando se refiere al concepto *clima organizacional* es importante saber acerca del concepto *estrategias comunicativas*, como crearlas y ejecutarlas, para mejorar los procesos internos de una organización o llevar a cabo un proyecto, para ello es indispensable hablar de Hoyos, Ramírez y Díaz (2010) para quienes la comunicación en las organizaciones es considerada el medio que posibilita que haya interacciones a lograr un fin y constituye el mecanismo de expresión de quienes participan en ellas. La comunicación cumple con la función de generar estrategias, permitiendo cumplir un objetivo o superar una problemática, puesto que, “tiene la capacidad de hacer circular la información, porque es susceptible de moverse y transformarse, característica que permite conseguirla, analizarla, procesarla y utilizarla para realizar una actividad o tomar decisiones encaminadas a conseguir metas, cuando el contenido de los mensajes son instrucciones o datos” (Hoyos, Ramírez y Díaz, 2010, pág. 25).

El objetivo de una las *estrategias* consiste en hacer posible articular los propósitos de cada individuo con una meta que los convoque a todos, en la que se pueden reconocer. En el caso de esta sistematización, hay una problemática que nos une a todos y nos agrupa, bajo la intención de crear un plan de acción, que nos permita evidenciar, nuevas estrategias comunicativas que nos aporte, a la resolución de la problemática que se vive. “La comunicación propicia al cambio, porque provee de argumentos a las personas y permite que estos sean expresados, escuchados y, en algunos casos asimilados, lo que lleva a que el grupo evolucione hacia nuevas condiciones. La comunicación abierta permite que se cree la cultura de libre expresión y flujo constante de las ideas. Por esta misma vía y a partir de la discusión, la argumentación y la demostración, el intercambio que se da genera cambios de actitud y comportamiento de las personas.” (Hoyos, Ramírez y Díaz, 2010, pág. 26).

Una herramienta de las herramientas que poseen las *estrategias comunicativas* es la auditoria, esta tiene como objetivo “indagar y reconocer los procesos (integrados) de comunicación que ocurren en las organización al momento de actuar sobre ella” (Garrido

2003 pág. 121). La auditoría permite identificar situaciones que se deben corregir, mejorar u optimizar, determinando los pasos a seguir, para dar solución a estas, asimismo cumple la función de diagnóstico, de esta manera arroja datos que dan cuenta de un antes y un después de los procesos que se manejan en un área, por consiguiente permite planear mejor una estrategia comunicativa. El grado de influencia que se alcance en este tipo de interacciones constituye “*la función política* de la comunicación, que consiste en la capacidad de presión o de convicción que pueden llegar a tener los contenidos de los mensajes para influir en las decisiones, los estados de opinión y los estilos de vida de personas (Desantes 2004, pág. 25)

Con los argumentos anteriormente mencionados, basados en: Hoyos, Ramírez, Díaz y Garrido se puede guiar y mejorar los procesos que lleva a cabo el área de bienestar en cuanto a la publicación de sus actividades y lograr que sean más óptimos.

Cuando se plantea una estrategia comunicativa es necesario definir cuatro etapas esenciales para llevarla a cabo: Primero **investigar** problemas o situaciones, para identificar donde deberá incidirse. Segundo determinar acciones para definir que hacer frente a dichas situaciones a partir de un ejercicio de **planificación**. Tercero **ejecutar** el plan de acciones o bien comunicar. Y por último **hacer seguimiento y evaluar las acciones desarrolladas**.

El seguimiento de estos pasos, permite seguir un camino de investigación y ejecución en el desarrollo de una problemática y sus objetivos, el fin de una *estrategia comunicativa* es poder contribuir al *desarrollo organizacional*, pero, ¿Qué es el *desarrollo organizacional*?, El Desarrollo Organizacional surgió a partir de 1962, como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización, y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades, se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

El *desarrollo organizacional* busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, “la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados

grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos- beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo)... Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el *desarrollo organizacional* se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.” (Hoyos, Ramírez y Díaz, 2010, pág. 203) La importancia que se le da al *desarrollo organizacional* deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia “su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando desde la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión” (Hoyos, Ramírez y Díaz, 2010, pág. 208).

En conclusión, el *desarrollo organizacional* permite tratar los diferentes problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Metodología

La metodología “facilita la descripción, la reflexión, el análisis y la documentación, de manera continua y participativa, de procesos y resultados de un proyecto de desarrollo” (Selener 1996,) será de gran ayuda en la sistematización de información de campo. Nos permitirá observar en detalle lo que estamos haciendo y reflexionar críticamente sobre lo que estamos logrando. Es vital, definir la metodología que acompañe la sistematización e hizo posible dar a conocer las problemáticas que evidenciaba el área de Bienestar de AXA Colpatria y de esta manera se propusieron nuevas estrategias de comunicación y se logró crear un proyecto que aportó al mejoramiento del clima organizacional. Es el proceso de reconstrucción y análisis crítico de una experiencia de desarrollo, “implementada con la participación activa y directa de aquellos actores involucrados en una experiencia, para generar lecciones y producir conocimientos que permitan mejorar la efectividad y eficiencia de esa y otras experiencia similares.” (*Fondo Mink’a de Chorlavi, 2002*)

Para llevar a cabo la metodología se tomó como referencia el artículo *Aprender de la experiencia, una metodología para la sistematización de Chávez-Tafur Jorge, 2006*. En él, se menciona la significación que tiene la sistematización y los aportes que esta realiza a los diferentes contextos o realidades, en este caso una realidad empresarial, además, de contribuir con un manual de procedimientos para documentar y publicar una sistematización. El método de la sistematización es un proceso de “*pensamiento analítico y reflexión crítica* que permite pensar sobre lo que se hizo, por qué se hizo, por qué se hizo de una manera y no de otra, cuáles fueron los resultados y cuál es la utilidad y sostenibilidad de los mismos.” (*Chávez, 2006, pág. 15*)

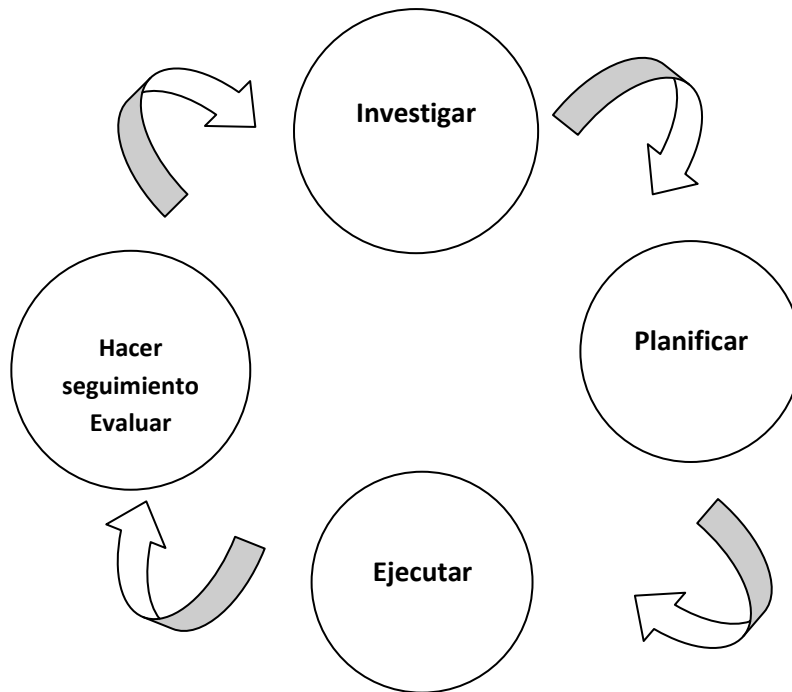
Método

El método que se utilizó para hallar la problemática y poder establecer unas estrategias comunicativas fueron los planteados por: Hoyos, Ramírez y Díaz quienes plantean un ciclo para aplicar una comunicación estratégica, investigar, planificar, ejecutar y hacer seguimiento (evaluar), también se usó el que define Chávez en cinco pasos: Definición del punto de partida, Delimitación, Descripción de la experiencia, Análisis y Redacción del documento. Todo esto se logró a través de entrevistas, encuestas, documentos de la

compañía, apoyo de las cajas de compensación y el aporte de cada uno de los funcionarios de AXA Colpatría.

Primer momento de la sistematización:

CICLO DE LA COMUNICACIÓN ESTRATEGICA



(Hoyos, Ramírez y Díaz, 2010, pág. 66).

Para el primero momento de la sistematización, se dispuso seguir el ciclo de la comunicación estratégica, los cuales se enunciaron en el marco teórico. El primer paso a seguir fue, la **investigación**; esta permitió diagnosticar y analizar el entorno y, con la información obtenida, interpretarlo de manera adecuada para anticipar riesgos y posibles amenazas. En síntesis: monitorear el entorno permitiendo actualizarse y estar al tanto de las demandas de las diferentes áreas e identificar elementos externos que afectan las prácticas del día a día de la organización.

Se investigó para saber cuál es el estado actual de los procesos comunicacionales de la organización, a dónde se quiere llegar y cómo conseguirlo, mirando el contexto, ubicados en la manera cómo se comporta en entorno, utilizando recursos y generando acciones. En esta primera etapa del ciclo de comunicación estratégica, la finalidad más importante es aportar información para construir diagnósticos. Estos dan cuenta del estado de las relaciones con los públicos en un momento específico de la historia de la organización y de la efectividad del propio sistema de comunicación, por lo que se constituyen en instrumentos de suma importancia para tomar decisiones.

El siguiente paso fue **planificar**, esta fue la secuencia de acciones que debieron emprenderse, relacionadas en el tiempo, ajustadas a la política de comunicación de la compañía. Es importante dejar por escrito el ejercicio de planificación, para que sirva como guía en el horizonte temporal y para que, al definirlo, este aclaren lo que se quiere lograr y los caminos y vías para conseguirlo. Van Riel (1997) le brinda importancia al comunicador para este tipo de proceso en las organizaciones, puesto que tiene las capacidades de moverse en la gestión estratégica, la teoría organizacional y el mercadeo. El comunicador es un profesional capaz de planificar el relacionamiento y los contenidos de los mensajes de diferentes actores de la organización, desde una intencionalidad que se “proyecta en el tiempo y que surge de análisis e investigaciones del entorno, para alcanzar el efecto esperado.” (Hoyos, Ramírez y Díaz, 2010, pág. 56)

Después de **planificar** las acciones que se tomarían, era momento de **ejecutarlas**, esta etapa fue donde se puso a marchar el plan. No se considera necesario, en este punto, integrar decisiones detalladas acerca de cómo debe llevarse el proceso, puesto que ello depende de las acciones que se hayan consignado en el diseño estratégico. Cabe indicar, sin embargo, que en el momento intermedio entre la definición del plan y su ejecución es conveniente socializar en detalle los contenidos con el personal de la organización, en especial con aquel del que se requiere un mayor compromiso y apoyo para que se cumpla.

Hacer seguimiento y evaluar

En vista de que los programas de comunicación no generan cambios inmediatos, sino que sus efectos son acumulativos en el tiempo, estos aspectos deben medirse de manera

periódica. De acuerdo con Grunig (2008) los indicadores de medida deben estar fundamentados en investigaciones que demuestren que los programas de comunicación están teniendo efectos en las cogniciones, actitudes y comportamientos de los públicos, en el corto y largo plazo. Cuando se habla de lo cognitivo hay que tener en cuenta que es necesario que los receptores de los mensajes no solo recuerden los contenidos de una comunicación, sino que los entiendan y desarrollen un nuevo conocimiento a partir de ellos. “Para medir el efecto cognitivo de la comunicación, se puede recurrir a encuestas, con preguntas de selección múltiple.” (Hoyos, Ramírez y Díaz, 2010, pág. 58)

Definición del punto de partida

Aquí se definió, quien participaría y coordinaría el proceso, los recursos a disponer y los plazos, la información con la que se contaba, que se debía buscar, para qué y para quién, los objetivos de la compañía en la que se realizaba la sistematización, su estructura, el periodo en el cual se programaron las actividades y la relación con otros actores.

Los primeros actores de esta sistematización, fueron los funcionarios de Gestión Humana, a partir de allí se comenzó el proceso de reconocimiento del contexto. El recurso del que se tenía que disponer no dependía de lo económico, puesto que, en este punto era de mayor importancia el recurso tiempo, del cual, se tenía que ubicar extra laboralmente. Los plazos que se dieron, fueron primeramente para el estudio y análisis del contexto durante seis meses, luego de esto, se contó con información documental que la misma compañía aportaba, tales como; la cartilla de inducción, allí se especificaba su visión y misión, su estructura jerárquica y su plan de desarrollo, además de las obligaciones de la compañía para con el funcionario y de la misma manera del funcionario con la compañía. A partir de momento en que se conoce y comprende el proceso del área de Bienestar se debía buscar las falencias que referenciaba, luego de esto evidenciarlas y proponer estrategias para el mejoramiento del clima organizacional de la compañía.

Delimitación

La delimitación fue la primera fase del proceso. La idea fue seleccionar la experiencia que nos interesaba documentar, para, a partir de ella, especificar los principales puntos que debíamos tener en cuenta, así como aquellos que no será necesario considerar.

Título	Ámbito de Intervención (localización)	Grupo meta (participantes)	Fecha de inicio y duración
Sistematización AXA Colpatria.	Bogotá, Colombia. Sector: Asegurador	Funcionarios AXA Colpatria	Ocho meses a partir del 20 de agosto de 2014.
Objetivos		Estrategia / enfoque	Componentes
Conocer la compañía, historia, trayectoria, misión y visión. Saber de sus procesos, como se planean y ejecutan e identificar las falencias que estos presentan.		Recolección de información, a través de diferentes herramientas; entrevistas, encuestas y documentos que aporta la compañía, página web.	1. Primera fase: 20 de agosto de 2014 a febrero de 2015

Contexto	Problemática	Antecedentes
Empresa Aseguradora, actualmente cuenta con más de 3.000 mil funcionarios. 2.000 de ellos ubicados en la ciudad de Bogotá, los demás en la ciudad de Bucaramanga, Barranquilla,	¿Cómo contribuir al mejoramiento del <i>clima laboral</i> y de los flujos de comunicación, con el fin de permitir el enriquecimiento y desarrollo de las actividades de la compañía AXA Colpatria y aportar a la participación y conocimiento de los funcionarios respecto a las actividades realizadas desde el área de Bienestar?	Anteriormente ya se habían evidenciado estas problemáticas, pero aún no se contaba con el personal profesional que pudiera intervenir.

Barrancabermeja, Cartagena, Cúcuta, Medellín, Pasto, Pereira, Tunja		
--	--	--

Creación del proyecto “En Bici a la Torre”

Este proyecto se creó bajo la necesidad de poder contribuir a las tensiones que se presentaban en el *clima organizacional*, ya que a través de la investigación, se evidenció que las diferentes actividades generadas por el área de Bienestar, aportaban positivamente en el ambiente laboral, puesto que las diferentes aéreas tenían la necesidad de conformar grupos para poder participar y de allí surgían aportes al compañerismo y el trabajo en equipo. Sin embargo, estas actividades tenían la duración mínimo de un día y máximo de tres meses, de tal manera, que se aportaba al *desarrollo organizacional*, pero en bajas cantidades. La necesidad era crear un proyecto que generara estos cambios, pero que se mantuvieran en el transcurso del año.

El proyecto busca incentivar a los funcionarios al uso de la bicicleta como medio de transporte, para ello, se realizó un estudio sobre las necesidades que se presentaban, que podía incentivarlos y que podría no motivarlos. Esta investigación arrojó que aquellos indicadores de desmotivación iban dirigidos a los siguientes aspectos: la compañía no ofrece instalaciones para el parqueo de la bicicleta, no hay un vestier y zona de aseo personal, estos con referencia a problemas internos, en cuanto a los externos se referían a la inseguridad que presenta la ciudad.

A partir de estos indicadores se prosiguió a crear un plan de estrategias para el proyecto, en el que se definía, quienes participarían y el presupuesto necesario para cubrir las necesidades presentadas.

“En Bici a la Torre”

En Bici a la Torre, es un proyecto que busca incentivar el uso de la bicicleta en los funcionarios de AXA Colpatria, con el cual se quiere contribuir a la mejora del clima

organizacional, ya que a través del deporte se contribuye a la mejora en las actitudes y aptitudes de las personas.

Contribuyentes

Cajas de compensación: Cafam, Colsubsidio y Compensar.

Colectivo: Mejor en Bici

Instituciones: IDRD

¿Qué se necesita?

Presupuesto para la compra del Ciclo-parqueadero y la adecuación de un espacio de Zona de aseo.

Pasos de la estrategia y sus resultados

1. Crear y presentar el proyecto ante la Vicepresidencia de Gestión Humana, allí se aprobaría el presupuesto a utilizar para su desarrollo. Se presentó el objetivo del proyecto y sus integrantes.
2. Realizar la compra de un ciclo-parqueadero y evidenciar que efectos lograba en los funcionarios, de acuerdo a los resultados se definía si continuar o no en el proyecto.
3. El ciclo-parqueadero constaba de doce puestos y estos se llenaron en su totalidad al día siguiente de instalarlo.
4. Continuar con el proyecto, en vista del buen resultado que ocasiono la instalación del ciclo-parqueadero. Ahora, era necesario lanzar el proyecto en el Día sin Carro del jueves 5 de febrero de 2015 y de acuerdo a los resultados se definía el paso a seguir.

En vista de que se contó con el apoyo de las cajas de compensación, se logró estimular el uso de la bicicleta aportando por parte de Cafam, los refrigerios para los bici-usuarios, Colsubdio, apporto los detalles, tales como, toallas y botilitos y finalmente Compensar, puso a disposición el preparador físico, el cual era el encargado de dirigir el debido estiramiento después de un recorrido en Bicicleta. El

IDRD puso a disposición un mecánico para aquellos que presentaran inconvenientes en sus bicicletas y con el contrato que se realizó con la empresa Mejor en Bici, se puso a disposición, doce personas, estas se ubicarían en cuatro puntos de la ciudad y saldrían junto a aquellas personas que decidieran unirse a la ruta. Estas rutas eran: Calle 26 con Av. Ciudad de Cali, sobre la ciclo-ruta, Escuela General Santander, Calle 127 con Carrera 19 y Portal Suba. El día 5 de febrero 80 personas hicieron uso de la bicicleta y no todos hacían parte de AXA Colpatria si no que eran parte de las personas que trabajaban en la Torre Colpatria.

5. Presentación del proyecto a Gestión Humana Banco Colpatria. El Banco aportó dos ciclo-parqueaderos más y el espacio para ubicar la Zona de Aseo. Esta Zona de Aseo fue ubicada frente al edificio denominado Torre B, este queda frente al parqueadero de la Torre Colpatria y todos los bici-usuarios pueden hacer uso de él. Esta zona cuenta con vestier y duchas.

Proyecto “En Bici a la Torre”

1. Delimitación

Título	Ámbito de Intervención (localización)	Grupo meta (participantes)	Fecha de inicio y duración	Componentes
En Bici a la Torre	Bogotá, Colombia. Sector: Asegurador Compañía con 3.000 mil funcionarios	Funcionarios Torre Colpatria Cajas de Compensación: Compensar, Cafam y Colsubsidio IDRD (Ente Gubernamental) Gestión Humana Banco Colpatria Empresa: Mejor en Bici	A partir del 20 de febrero de 2015	1. Primera fase: 20 de febrero de 2015 (en curso)

Objetivos	Estrategia / enfoque
Objetivos General	Creación de Calendario de Actividades

<p>Incentivar el uso de la bicicleta en los funcionarios de AXA Colpatria y mediante de ello contribuir a través del deporte, al mejoramiento de la calidad de vida de las personas y aspecto de actitud y aptitud de los funcionarios.</p> <p style="text-align: center;">Objetivos Específicos</p> <p>Contribuir al mejoramiento del <i>clima laboral</i> en AXA Colpatria.</p> <p>Crear estrategias que permitan generar flujos comunicativos que permitan la interacción entre empleados y empleadores que generen participación en AXA Colpatria.</p>	<p>Ejecutar el Proyecto “En Bici a la Torre” en cabeza de Giordang Echavarría, Practicante del área de Bienestar.</p> <p>El Proyecto, plantea la posibilidad de que los funcionarios tengan la opción de hacer de la bicicleta su medio de transporte y la compañía brinde las instalaciones pertinentes, (ciclo-parqueaderos-vestier-duchas). Con el fin de responder a las problemáticas en las que el transporte como factor externo afecta de manera significativa.</p> <p>Reclutamiento de personas con interés en el deporte.</p> <p>Inducción a los beneficios y aportes del deporte.</p> <p>Brindar acompañamientos a aquellos que desean integrarse de moverse en bicicleta, de tal manera que reconozca una ruta segura y confiable.</p>
---	--

Contexto	Problemática	Actividades previas
Empleados de oficina, horarios de 8:00am a 5:00 pm	<ul style="list-style-type: none"> Deficiencias en el <i>clima organizacional</i> 	Anteriormente ya se habían evidenciado

<p>El 70% de sus empleados son mujeres.</p> <p>Los funcionarios se dedican a la labor de venta de seguros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el uso de la bicicleta en las mujeres. • La indumentaria que se debe utilizar es formal, de tal manera que esto no motiva a los funcionarios al uso de la bicicleta. 	<p>estas problemáticas, pero aún no se contaba con el personal profesional que pudiera intervenir.</p>
--	--	--

2. Descripción de la experiencia

Componentes	Actividades
<p>Primera Fase</p> <p>20 de enero de 2015 a Junio 30 de 2015</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación del Plan de estrategias 2015 2. Búsqueda de contactos para el desarrollo del proyecto En Bici a la Torre 3. Planeación del Proyecto “En Bici a la Torre” 4. Presentación y socialización del Proyecto con los posibles contribuyentes. 5. Lanzamiento del Proyecto en el Día sin Carro del 5 de febrero de 2015

Principales Logros
<p><u>Primero:</u> Se estableció un calendario con la Gerencia de Servicios Administrativos, en el que se daba cuenta de todas las actividades del año, entre otras que podrían surgir, pero que no dependían solamente del área de Bienestar, sino del convenio que se estaba estableciendo con el IDRD Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD), con el cual se podían llevar a cabo unas actividades deportivas que no tendrían costo por parte del IDRD, pero para el cual si se debía presupuestar un dinero. La Gerencia de Servicios Administrativas aprobó el presupuesto que se destinaba a utilizar en el año 2015, además del que se podía llegar a utilizar, las actividades que se presentaron en el Calendario iban de marzo a diciembre del 2015.</p>

Segundo: Para planear el proyecto fue necesario: primero, conocer las necesidades que se presentaban y a partir de ello presupuestar los gastos a los que conllevaría el desarrollo del proyecto. Segundo, creación del proyecto (objetivos), tercero, conseguir aliados o contribuyentes que portaran al proyecto.

Tercero: En la búsqueda de los integrantes del proyecto se pensó como primera opción en las cajas de compensación de tal manera que esto redujera el presupuesto a utilizar en este. El proyecto les interesó y se logró contar con la participación y contribución de las cajas de compensación de la compañía: Compensar, Cafam, Colsubsidio y el aporte del colectivo, Mejor en Bici. Su cooperación fue posible de acuerdo al planteamiento de la reciprocidad que habría con su implicación, de tal manera que todos los contribuyentes obtendrían un beneficio de reconocimiento de marca e institucionalidad. Esta participación se llevaría a cabo en cada una de las jornadas de “Día sin Carro”.

Además en la etapa de reconocimiento de necesidades del proyecto, se identificaron funcionarios que decidieron participar en él.

Aportes de los contribuyentes:

Compensar: Preparador físico

Colsubsidio: Detalles para los bici-usuarios, (botilitos, toallas)

Cafam: Refrigerios

Mejor en Bici: 12 guías de ruta, estos se ubicarían en 4 puntos de la ciudad, allí servirían de guías hacia la ruta de la Torre Colpatria. Rutas: Calle 26 con Av. Ciudad de Cali – Escuela General Santander – Portal Suba – Cll 127 con Crr 19.

Funcionarios: Se contó con la participación de 10 funcionarios quienes se identificaron con el proyecto, ellos serían los primeros motivadores del uso de la bicicleta como su medio de transporte.

Cuarto: El lanzamiento del proyecto se planeó y ejecutó para el primer “Día sin Carro” (5 de febrero de 2015).

Desarrollo: Personal del área de Seguridad y Salud en el trabajo se ubicó a partir de la 7 am, en el parqueadero de la Torre Colpatria junto al preparador físico de Compensar y allí distribuirían los refrigerios y detalles aportados por Cafam y Colsubsidio. El Colectivo Mejor en Bici ubico a sus

12 guías en cuatro puntos que fueron publicados en la *Torre Virtual*, en la que se indicaba el punto de encuentro, hora de salida y la ruta a seguir. El desarrollo de esta jornada de “Día sin Carro” obtuvo gran aceptación, contando con la participación de 80 personas, 50 de ellas mujeres, que hicieron uso de la bicicleta como su medio de transporte, además sirvió como lanzamiento del proyecto que busca incentivar el uso de la bicicleta no solo en estas jornadas sino como su primera opción de medio de transporte.

Dificultades encontradas	Resultados no esperados
En el trayecto guiado por el Colectivo Mejor en Bici, se identificó que las rutas hacia la Torre Colpatria, no cuentan en su totalidad con ciclo-ruta, de tal manera que es necesario hallar rutas alternativas que brinden seguridad y confiabilidad.	La participación de un 50% de mujeres al proyecto En Bici a la Torre. Participación de los funcionarios del Banco Colpatria, ellos también hicieron uso de la bicicleta en esta jornada y abrió las puertas a la presentación del proyecto a sus directivos.

Componentes	Actividades
Segunda Fase 01 de Julio de 2015 Diciembre 30 de 2015	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación del proyecto “En Bici a la Torre” a gestión humana del Banco Colpatria y la Administración MTS 2. Realización del video “En Bici a la Torre”

Principales Logros
<p><u>Primero:</u> El Proyecto logró la aceptación del Banco Colpatria y el MTS, allí se aprobó el presupuesto que se necesitaba para su desarrollo y ellos aportaron espacios para la creación de la Zona de Aseo.</p> <p><u>Segundo:</u> El video se realizó con aquellas personas que ya estaban haciendo uso de la bicicleta, se</p>

contó con la participación de 14 personas entre mujeres y hombres. En este, se dio respuesta a las preguntas: ¿Cuáles son los beneficios de transportarse en Bicicleta? y ¿Qué aportes trae para la ciudad?

La respuesta a estas preguntas, dio solución a los objetivos propuestos, puesto que en él se da cuenta de los aportes para sus cambios positivos de actitud y aptitud y del beneficio de hacer deporte.

Dificultades encontradas	Resultados no esperados
Las instalaciones del parqueadero de la Torre Colpatria, están quedando insuficientes para la cantidad de bici-usuarios.	La integración de la Administración de la Torre Colpatria al proyecto “En Bici a la Torre” Ellos aportaron la facilidad en el acceso al parqueadero, puesto que este solo se destinaba para los directivos (presidentes, vicepresidentes, gerentes) de las compañías AXA Colpatria y Banco Colpatria

3. Análisis

Parámetro 1: Participación

Indicadores	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Trabajo en red; colaboración con otros	El enfoque integral del proyecto estimuló la participación de otras instituciones, puesto que no pensó contar con la contribución de las cajas de compensación, el IDR, el	

	colectivo Mejor en Bici, el Banco Colpatria y la Administración.	
Participación de las mujeres.	Se contó con un alto porcentaje de mujeres, para cada uno de los trayectos en Bicicleta. Puesto que de las 150 personas que hicieron uso de la bicicleta en el último “Día sin Carro” del 2015, 85 de ellas eran mujeres.	La Torre Colpatria no cuenta con las instalaciones adecuadas para los bici-usuarios.
Participación de los líderes de la empresa.	El presidente de la compañía hace uso de la Bicicleta como medio de transporte, junto a los líderes de la empresa (vicepresidentes, gerentes y directores). Lo cual estimuló a que más funcionarios hicieran parte de las jornadas de “Día sin Carro” y del proyecto.	
Participación de otras empresas.	Las cajas de compensación hicieron un gran aporte al proyecto En Bici a la Torre	
Participación de Gestión Humana del Banco Colpatria	Esta participación permitió obtener más ciclo-parqueaderos y favorecer a más bici-usuarios.	El Banco se apoderó del proyecto y lo usó como un acto de responsabilidad social.
Participación de la Administración de la Torre	Con esta participación logramos la colaboración	El ingreso a los Ciclo-Parqueaderos es desgastante

Colpatria, MTS.	del área de seguridad de la Torre, de esta manera se generó seguridad a los bici-usuarios.	puesto que la planilla de datos toma tiempo diligenciarla.
-----------------	--	--

Parámetro 2: Sostenibilidad de las actividades del proyecto

Indicadores	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Documentación y sistematización	El proyecto enfatizó la necesidad de realizar actividades de documentación y sistematización en todo momento.	Hubo actividades de las cuales no quedo registro, puesto que las personas no registraron completamente la planilla de asistencia, lo cual demuestra la importancia de un mejor control.
Institucionalización	El proyecto fue siempre apoyado por Gestión Humana de AXA Colpatria.	El Banco Colpatria hizo un acto negativo al querer plagiar el proyecto.
Convenio Proveedores de Bicicleta	Se logra hacer un convenio con diferentes empresas vendedoras de Bicicletas, para que los funcionarios tuvieran acceso tanto a rebajas, como al descuento por nómina.	La mayoría de proveedores tienen a la venta bicicletas de un mayor costo.
Semana de la Salud	Este proyecto ahora hace parte de la Semana de la Salud, la cual se organiza en el mes de	Ninguno

	mayo, todos los años en AXA Colpatria.	
--	--	--

Parámetro 3: Impacto social y económico

Indicadores	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Estándares de vida	Hacer uso de la bicicleta como medio de transporte, permitió crear una actividad física constante en la persona, ayudando así a su salud.	Ninguno
Ingresos	Se disminuyó el gasto diario por el uso del transporte público y privado. La bicicleta es un medio de transporte el cual realiza labores mecánicas pero producidas por el esfuerzo humano.	En ocasiones se generan gastos de mantenimiento pero estos no son tan costosos.
Satisfacción	La bicicleta estimulo las sensaciones positivas en las personas. (sus efectos se pueden evidenciar en el video: https://www.youtube.com/watch?v=Z-usuyjwuiQ)	Ninguno

Parámetro 4: Responsabilidad Social Corporativa

Indicadores	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Aporte a la movilidad	Al día 20 de diciembre de 2015, se logró disminuir la cantidad de usuarios del transporte público y privado. Puesto que diariamente están llegando 60 bici-	

	usuarios.	
Medio Ambiente	Los 60 bici-usuarios son personas que dejan de emitir gases contaminantes al oxígeno de la ciudad.	

Informe de Resultados

Planear junto con las diferentes áreas de la compañía, que tenían un papel preponderante para llevar a un buen desarrollo las actividades del área de Bienestar, fue vital para disminuir las inconformidades que se presentaban en el buzón de gestión humana. La creación de un calendario de actividades, permitió que estas fueran publicadas con un tiempo de 15 días para el desarrollo de las diferentes actividades y logró que los funcionarios pudieran acomodar sus agendas para su participación en ellas. La creación y publicación de actividades, fue un claro aporte a la disminución de inconformidades de los funcionarios, aportando a la mejora en los flujos de comunicación del área de Bienestar, puesto que ya se contaba con el calendario de actividades que conoció toda la compañía, ya que se publicó a través de la Torre Virtual. Esto consiguió la participación de más funcionarios a las actividades, en vista de que se logró que organizaran su agenda para participar en ellas.

El proyecto “En Bici a la Torre” fue desarrollado durante todo el año 2015, el cual se fue creando a partir del resultado de cada estrategia, las necesidades de mejorar el *clima organizacional* permitieron su nacimiento y este a medida de cada resultado positivo fue creciendo. La primer estrategia o decisión, fue la de instalar un ciclo-parqueadero dentro de las instalaciones del parqueadero de la Torre Colpatria, esto fue visto como un acto sin mayores riesgos, sino se tiene en cuenta que a este solo podían ingresar, el presidente, los vicepresidentes y gerentes de las compañías AXA Colpatria y Banco Colpatria, de esta manera, el primer paso para poder dar inicio al proyecto, era lograr que todos los funcionarios tuvieran acceso a esté, sin importar su posición jerárquica en la compañía. Se expuso ante la administración, la necesidad del espacio y la importancia de este, para dar inicio al proyecto, después de tres reuniones se dio aprobación del espacio, al que se podía tener acceso presentando el carné que lo representara como funcionario de la compañía. Para poder instalar este ciclo-parqueadero la Gerencia de Servicios Administrativos aportó un espacio en los parqueaderos que le pertenecían para instalar el ciclo-parqueadero. Todo funcionario de AXA Colpatria logró tener acceso al mismo, sin importar su posición jerárquica en la compañía. El resultado que se obtuvo con este ciclo-parqueadero fue muy

positivo y permitió darle paso al proyecto, puesto que al día siguiente después de su instalación se logró llenar todos los cupos.

Las estrategias que se llevaron a cabo para el desarrollo del proyecto fueron vitales para su crecimiento, la primera estrategia fundamental fue la indagación, sin ella no se podría identificar las necesidades que presentaban los funcionarios y poder hallar una problemática y proponer unos objetivos. A partir del reconocimiento del contexto y la creación del proyecto se estableció que el presupuesto sobrepasaba al otorgado por la compañía, de tal manera que era vital conseguir participación y contribución de otras instituciones. El segundo paso de la estrategia se basó en la búsqueda de estos “contribuyentes”, lograr contar con la participación de diferentes grupos evidenció la aceptación que tenía el proyecto, y el aporte que cada uno de ellos hizo, permitió que se lograra acoger una gran cantidad de público bajo un costo mínimo por parte de la compañía. Por otra parte, se accedió al planteamiento de nuevos proyectos, puesto que gracias a la participación del IDR D se logró conocer el proyecto Caminatas Ecológicas, las cuales incentivan el compañerismo y fortalecimiento de las áreas. La estrategia del acompañamiento de ruta para aquellos que decidían integrarse al proyecto fue vital para su progresión, con estos se logró confianza y seguridad acerca del pensamiento de movilizarse en bicicleta, además que los incentivo a realizar la misma labor con otros compañeros.

Llevar a cabo este proyecto por parte del área de Bienestar, generó un reconocimiento no solo del área, sino de toda la vicepresidencia de Gestión Humana, ya que varios de los integrantes de esta vicepresidencia hicieron parte de cada una de las jornadas de “Día sin Carro” e incluso acogieron la bicicleta como su medio de transporte. De esta manera el proyecto logró dar cumplimiento a los objetivos propuestos, puesto que se incentivó el uso de la bicicleta como medio de transporte, alcanzando los 60 bici-usuarios al terminar el año 2015 los cuales comenzaron a hacer uso de la bicicleta como su medio de transporte, agregando a ello que más del 50% de ellos son mujeres. El video que se realizó y se reprodujo en la semana de la salud del año 2015, dio respuesta al objetivo de aportar a los cambios positivos en la aptitud y actitud de los funcionarios, en él se expuso los cambios en la personalidad que trajo consigo movilizarse en bicicleta. El proyecto cumplió aportando al reconocimiento y fortalecimiento del área de Bienestar, en vista de que el buzón de

sugerencias, dejó de cumplir con la función de comunicar las inconformidades y abrió paso a la comunicación de peticiones en un espacio en el ciclo-parqueadero, además de proponer actividades con alusión a la bicicleta. Se aportó al desarrollo organizacional, teniendo en cuenta que esta categoría vela por el desarrollo personal y profesional de los funcionarios, de tal manera que aporte cada día más en el crecimiento económico y humano de la compañía, sin duda la movilización en bicicleta fue un aporte esencial para este crecimiento.

Este proyecto se llevó a cabo con el fin de mitigar las tensiones que se presentaban en el *clima laboral*, este no solo aportó al objetivo, sino que a medida que iba creciendo, aportaba a los indicadores que no se tenían presentes, puesto que se contribuyó en aspectos de la Responsabilidad Social Corporativa y a la ciudad 60 bici-usuarios que dejaron de hacer parte de un transporte masivo o privado, para aportar cada día en la disminución de la cantidad de smog producida por los gases que emiten estos vehículos automotores. Además contar con la participación del Banco Colpatria y la Administración (MTS), permitió el crecimiento del proyecto ya que ellos aportaron un presupuesto y espacios a los cuales no se tenía acceso.

Con este proyecto se puede evidenciar el papel preponderante que puede tener el investigador al interior de una compañía, puesto que tener este perfil, hace que este pueda mediante la indagación y el análisis; identificar las problemáticas que puede presentar ya sea un área o una compañía en cuestiones de *clima organizacional* y plantear una serie de estrategias que contribuyan a la mitigación de estas. “En Bici a la Torre” fue el acceso a nuevos proyectos, con él se logró acceder a nuevos aliados que traían consigo nuevas propuestas, asimismo dio paso a la creación de un colectivo, el cual busca generar un grupo en pro del uso de la bici, que incentive el compañerismo, las buenas relaciones, el pensamiento social y el fortalecimiento humanístico en cada uno de sus integrantes.

Conclusiones

Se logró cumplir con el mejoramiento en los flujos comunicativos del área de Bienestar, la creación y publicación del calendario de actividades de marzo a diciembre a través de la *Torre Virtual* logró que los funcionarios participaran más en las actividades, además el proyecto “En Bici a la Torre” aportó al mejoramiento del *clima laboral*, a partir del desarrollo de este, se fueron creando grupos de ruta en bicicleta al interior de las aéreas, fortaleciendo el trabajo en equipo y resaltando el liderazgo que tenían algunos de ellos. El movilizarse en bicicleta aportó en cambios a su personalidad, esto soportado bajo los testimonios que se registran en el video que hace parte de la Semana de la Salud del 2015.

La participación de los directivos en el proyecto, proporcionó que ellos lograran tener una interacción más dinámica y asertiva, puesto que se generaban diálogos a partir de la ruta que cada uno realizaba en bicicleta, sus experiencias y consejos, de estos surgían lazos de confianza y compañerismo, permitiendo una interacción entre empleado y empleador más confiable y fortalecido.

Teniendo en cuenta que el *desarrollo organizacional* es aquel que contribuye a la mitigación de las necesidades de los funcionarios y realiza aporte a su crecimiento profesional y de liderazgo, el proyecto lo logró, puesto que, contribuyo a mejorar el *clima organizacional*, a través de unos funcionarios más dinámicos, propositivos y asertivos, que encontraron en la bicicleta, la manera de controlar sus emociones.

La Torre Colpatria cuenta con 60 bici-usuarios y más del 50% de estos son mujeres. Este número aumenta cada día y evidencia la necesidad de un espacio más grande, a partir de allí los directivos aprobaron el presupuesto de 1.000 millones de pesos que se distribuirán en la creación de un espacio que acoja a 200 bici-usuarios, aportando un ciclo-parqueadero, una zona de vestier y una de descanso.

Anexos

Diario de Campo

Entrevista realizada a Franz Augusto Cortes, Sub-gerente del área administrativa

¿Cuál es la estructura organizacional?

La estructura organizacional se compone por tres líneas de negocio: Seguros generales, Seguros de Vida ARL, Medicina preparada y capitalización

¿Qué es AXA COLPATRIA?

AXA COLPATRIA SEGUROS es una compañía enfocada a atender el mercado de personas y pequeñas empresas. Este enfoque le ha permitido concentrar su producción en los ramos estratégicos de Automóviles, Incendio y Cumplimiento y en los productos de seguros para el Hogar, Copropiedades y Pymes, el cual posee un amplio y diversificado portafolio de ramos y productos, integrado entre otros por seguros de vida individual y seguros educativos, dirigidos a la protección de las familias Colombianas.

Describe brevemente cada una de las estructuras anteriormente mencionadas

AXA COLPATRIA SEGUROS DE VIDA posee un amplio y diversificado portafolio de ramos y productos, integrado entre otros por seguros de vida individual y seguros educativos, dirigidos a la protección de las familias Colombianas.

ARL AXA COLPATRIA ha adoptado como filosofía de trabajo, incrementar la productividad de su empresa dentro de un concepto que excede las normas contempladas en el Sistema General de Riesgos Laborales y cuenta con cobertura nacional, infraestructuras humana y técnica propias, que permiten garantizar a todas las empresas afiliadas, calidad en el servicios.

AXA COLPATRIA MEDICINA PREPAGADA cuenta con un amplio portafolio de productos diseñados y enfocados al bienestar y salud de las familias colombianas. Ofreciendo cubrimiento en servicios de Medicina Prepagada, Hospitalización y Cirugía, así como atención pre hospitalaria a través de Emermédica.

AXA COLPATRIA CAPITALIZADORA tiene el objetivo de fomentar el ahorro privado mediante el sistema de la Capitalización. Su amplio portafolio de programas de ahorro e inversión ayuda a que las familias y empresas colombianas cumplan las metas que les permitirán alcanzar sus sueños y también Títulos Fortuna que es uno de los productos con mayor posicionamiento de AXA.

Entrevista realizada a Raúl González, Vicepresidente Gestión Humana

¿Cómo define el eslogan, Disponibles, atentos y confiables?

Atención: Tratar siempre a nuestros clientes con simpatía y consideración, procurándoles una información y un consejo personalizado. De esta forma recibimos como recompensa su lealtad.

Disponibilidad: Estar presente cuando nuestros clientes nos necesiten y estar realmente a la escucha de sus inquietudes.

Confiableidad: Decir lo que se hace, hacer lo que se dice. Todo esto en pro a las necesidades de nuestros clientes manteniéndolos siempre informados y así lograr ser meritorios de su confianza.

Entrevista realizada a Clara Fajardo, Profesional de Comunicación y servicio

¿De qué se encarga el área de Comunicación y Servicio?

El área de Comunicación y Servicio es la encargada del manejo y divulgación de la información a los funcionarios, a través de sus diferentes canales, con el fin de mantenerlos actualizados respecto a los procesos que se adelantan desde diferentes frentes y que los involucran de manera directa así como vacantes, horarios, convocatorias, beneficios entre otros

¿Cuáles canales de divulgación maneja AXA COLPATRIA?

Torre Virtual, Grupos Primarios, Boletín Gestores Factor HU, Feria de Servicios, Cartilla de Bienvenida, Intranet.

¿Cuál es la función del Portal del Colaborador?

En el Portal del Colaborador puedes realizar todos los trámites relacionados con Gestión Humana como: Certificaciones laborales de ingresos y retenciones, Consulta de recibos de pago nómina, Programación de vacaciones, Aplicación a programas de Capacitación, Solicitud de Beneficios, Participación en procesos de selección, entre otras opciones.

La clave de acceso para funcionarios nuevos, es enviada por correo electrónico al jefe inmediato según la fecha de ingreso del colaborador, si perdiste u olvidaste tu clave debes registrar un requerimiento en el **Service Manager** y la respuesta a la solicitud la recibirás por correo electrónico.

Entrevista realizada a Victoria Jaramillo, Líder de Desarrollo

¿De qué se encarga el área de Desarrollo, Cultura y Liderazgo?

El área de Desarrollo, Cultura y Liderazgo brinda espacios y herramientas a los líderes y colaboradores para mejorar el clima y/o ambiente laboral de la organización a través evaluaciones de Desempeño, encuestas de Clima y herramientas de Liderazgo

¿Cuáles son las funciones del área de Desarrollo, Cultura y Liderazgo?

Manejar las herramientas de liderazgo, gestión del desempeño, clima organizacional y cultura organizacional.

Describe brevemente lo anteriormente mencionado.

Gestión del desempeño es el proceso de Acuerdo de Objetivos permite definir y acordar entre Líder y Colaborador su contribución individual en el cumplimiento de los objetivos del área y la organización. Adicional, se realiza el respectivo seguimiento y retroalimentación para ajustar a tiempo las áreas de oportunidad en el cumplimiento de los objetivos.

Para el Clima Organizacional, todos los años con la Encuesta de Clima AXA Scope, medimos el grado de compromiso de los colaboradores, la cual alimenta la cultura de Confianza y Logro de nuestra compañía. A través de 13 dimensiones identificamos las fortalezas y oportunidades de mejora de cada área y trabajamos sobre planes de acción para mejorar el ambiente laboral de la organización.

Las Herramientas de Liderazgo son espacios creados para fortalecer el rol del Líder y la gestión de los equipos de trabajos al interior de la organización como también la identificación de talentos para desarrollar sus habilidades dentro de la organización y así brindarles opciones de crecimiento profesional en las distintas áreas y unidades de negocio de AXA Colpatría.

La Cultura Organizacional, busca implementar, fortalecer y vivir la cultura AXA de Confianza y Logro al interior de la organización con el apoyo de líderes y colaboradores, a través de la atención, disponibilidad y confiabilidad.

Entrevista realizada a Jorge Avellaneda, Líder de Relaciones Laborales

¿Cuál es la función del área de Relaciones Laborales?

Su función es velar por el cumplimiento de la normatividad laboral y seguridad social de los empleados, así mismo mitigar los riesgos legales que surgen entre el empleado y el empleador.

Entrevista realizada a Ana Milena Palacios, Líder de Seguridad y Salud en el Trabajo

¿Cuál es la función del área de Seguridad y Salud en el Trabajo?

Nuestra función es ayudar al mejoramiento de la calidad de vida que tenemos en nuestro medio laboral, familiar y social. Prevenir la ocurrencia de Accidentes Laborales y aparición de Enfermedades Laborales.

¿Cuáles son los objetivos del área?

Promover bienestar, controlar y mitigar los riesgos, compromiso y sentido de pertenencia, espacios de entretenimiento, actividad física, integración, aprendizaje y cultura.

Presupuesto Proyecto En Bici a la Torre

Para llevar a cabo el Proyecto En Bici a la Torre se requiere de las siguientes actividades y presupuesto:

Cronograma de Actividades

Fecha	Actividad / Labor a realizar	Presupuesto
30-01-2015	Compra de Ciclo-parqueadero de 12 bicicletas	\$ 1.500.000
28-01-2015	Convenio IDRD	\$ 0
29-01-2015	Presentación Proyecto En Bici a la Torre	\$ 0
05-02-2015	Día sin Carro	\$ 500.000
05-02-2015	Convenio Cajas de Compensación	\$ 0
05-01-2015	Campañas Día sin Carro	\$ 0
10-04-2015	Compra de camisetas con distintivo En Bici a la Torre	\$ 2.200.000
10-04-2015	Compra kit de herramientas para bicicleta	\$ 400.00
22-04-2015	Día sin Carro	\$ 500.000
08-09-2015	Convenio Colectivo Mejor En Bici	\$ 300.00
22-09-2015	Día sin Carro	\$ 500.000
22-09-2015	Video En Bici a la Torre	\$ 500.000
05-11-2015	Reunión Banco Colpatria, Axa Colpatria, Mercantil Colpatria y MTS para dialogar acerca del proyecto En Bici a la Torre	\$0

Resultados reunión

El proyecto En Bici a la Torre necesita de un espacio para 250 bicicletas, 4 vestier, 4 zonas de aseo, zonas de hidratación y descanso, para ello es necesario disponer de un lugar que nos brinde la facilidad de poder acceder a estos beneficios. Se concreta el convenio con el colectivo Mejor en Bici, ellos se ubicarán todos los días con 20 bicicletas de las que pueden disponer los funcionarios de la Torre Colpatria.

Los bici-usuarios dispondrán de:

- Camisetas que los identifique con Bici-usuarios de la Torre Colpatria
- Cascos con los distintivos de los patrocinadores
- Zona de mantenimiento

Costos:

Necesidad	Presupuesto
Arrendamiento espacio	\$1.500.000
Arreglo Infraestructura	\$150.000.000
Ciclo-Parqueaderos	\$65.000.000
Camisetas	\$50.000.000
Cascos	\$35.000.000
Convenio Mejor en Bici	\$4.000.000 (mensual)
Total	\$305.000.000

El proyecto tiene presupuestado invertir **\$500.000.000** para su inicio, el sostenimiento de este, se presupuesta en **\$100.000.000** anuales.

Logo “En Bici a la Torre”



Día sin Carro 22 de Abril



Foto de Archivo



Foto de Archivo

Ruta Escuela General Santander



Foto de Archivo

Día sin Carro 22 de Abril



Foto de Archivo

Ruta Suba 22 de Septiembre



Foto de Archivo

Ruta 05 de febrero, se partió de la Cll 127 con Crr. 19



Foto de Archivo



Foto de Archivo

Campañas que se lanzaron por Torre Virtual

**¿Sabías que
en el Día sin Carro
se dejarán
de producir
15.935 toneladas
de CO₂?**



22 de septiembre, Día sin Carro



Por el bienestar
del planeta
REINVENTA
tu forma de
transportarte

22 de septiembre, Día sin Carro





Primer ciclo-parqueadero instalado, foto de archivo.



Publicación Torre Virtual



Camiseta utilizada por los bici-usuarios

Camiseta utilizada por los bici-usuarios



Referencia Bibliográfica

- A. Brandolini – M. González Frígoli (2009) *Comunicación Interna*, Buenos Aires.
- Barnechea, M. González, E. y Morgan, M., (1994) *La sistematización como producción de conocimientos*. Perú.
- Carnegie, A. (1889). “Wealth”. *North American Review* 148, June 1889, pp. 653-64.
- *Cartilla Inducción AXA Colpatria 2015*
- *Diario de Campo 2015*
- *Fotos archivo, proyecto “En Bici a la Torre”*
- Garrido, F. J. (2003). *Comunicación, estrategia y empresa*. Medellín: Editorial Zuluaga.
- García, Jiménez Jesús,(1998) *Comunicación Interna*, España.
- Grunig, J. E. (2008). *Research in Public Relations: Current Status and New Directions*. *Anàlisi*, 34, 49-65.
- Jara, Oscar (2012) *La sistematización de experiencias y las corrientes innovadoras del pensamiento latinoamericano – una aproximación histórica* Perú
- Jara, Oscar (2010) *Revista de Investigación y Pedagogía*, , Perú
- Jara, Oscar (1994) *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias* Perú.
- Jones, T. (1980). “Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined”, *California Management Review*. Berkeley: Spring 1980. Vol. 22, Iss. 3; pg. 59
- Manucci, M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos*. Bogotá: Editorial Norma.
- Méndez, C (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario
- Morgan, (1995) *La sistematización: apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción*. Lima.
- *Página web, www.axacolpatria.co*
- Preciado Hoyos Ángela, Guzmán Ramírez Haydée, Losada Díaz José Carlos, (2012) *Usos y prácticas de la comunicación estratégica en las organizaciones*.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. México. Alfaomega.

- *World Commission on Environment and Development WBCSD (1987). “Our Common Future”. Oxford University Press, Oxford.*
- *Management Sciences for Health (2002). Cómo crear un clima de trabajo que motive al personal y mejore su desempeño. En: Actualidad Gerencial, 11(3), 1-22*