



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 1

Neiva, 19 de julio de 2019

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

La suscrita:

Paula Andrea Suárez Serrato, con C.C. No. 1. 079. 181.192,

Autora del trabajado de grado

Titulado Diseño de una propuesta comunicativa para la Oficina de Talento Humano de la Universidad Surcolombiana que permita el fortalecimiento de los vínculos entre la institución y sus pre-pensionados y pensionados.

Presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar al título de

Comunicador Social y Periodista;

Autorizo al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

Vigilada Mineducación



CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 3
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Informe Final “Diseño de una propuesta comunicativa para la Oficina de Talento Humano de la Universidad Surcolombiana que permita el fortalecimiento de los vínculos entre la institución y sus pre-pensionados y pensionados”.

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Suárez Serrato	Paula Andrea

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Hoyos Galindo	Efraín
Güisa Rojas	Cindy Aelxandra

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Muñoz Velasco	Zulma Marcela

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Comunicador Social y Periodista

FACULTAD: Ciencias Sociales y Humanas

PROGRAMA O POSGRADO: Comunicación Social y Periodismo

CIUDAD: Neiva

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2019 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 118



TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas___ Fotografías___ Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general x Grabados___
Láminas___ Litografías___ Mapas___ Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___ Tablas
o Cuadros x

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento: PDF Reader

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

Español

Inglés

- | | |
|---------------------|---------------|
| 1. Comunicación | Communication |
| 2. Pensionados | Pensioners |
| 3. Estrategia | Strategy |
| 4. Actores sociales | Social Actors |
| 5. Bienestar | Wellness |

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

En el presente documento, se encuentran consignadas las evidencias y los resultados obtenidos de todo el proceso de intervención realizado como pasante del Programa de Comunicación Social y Periodismo durante el segundo semestre del 2017 y el primer semestre del 2018 en la Oficina de Talento Humano de la Universidad Surcolombiana.

El informe se estructuró en seis capítulos que dan cuenta de cada una de las actividades ejecutadas desde el proyecto, cuyo objetivo fue el diseño de una propuesta comunicativa para la Oficina de Talento Humano de la Universidad Surcolombiana que permitiera gestionar y fortalecer los vínculos entre la institución y sus pre-pensionados y pensionados mediante la implementación de estrategias de comunicación que respondieran a las necesidades mismas de los actores involucrados en el proyecto.

En el primer capítulo están los aspectos de la organización, en el segundo capítulo se describen los antecedentes de la pasantía, en el tercer capítulo se relacionan los autores sobre los cuales se edificó este



proyecto, en el cuarto capítulo se presenta la metodología implementada, en el quinto capítulo se entregan los resultados y análisis del diagnóstico; y en el sexto capítulo se da a conocer la propuesta comunicativa.

Finalmente, se da una serie de conclusiones y recomendaciones, con el objetivo de contribuir al mejoramiento de la Oficina de Talento Humano desde el ejercicio como pasante.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

In this document, the evidences and results obtained from the entire intervention process carried out as a trainee of the Social Communication and Journalism Program during the second semester of 2017 and the first semester of 2018 in the Office of Human Talent of the Surcolombiana University.

The report was structured in six chapters that account for each of the activities executed from the project, whose objective was the design of a communicative proposal for the Office of Human Talent of the Surcolombiana University that would allow to manage and strengthen the links between the institution and its pre-pensioners and pensioners through the implementation of communication strategies that respond to the needs of the actors involved in the project.

In the first chapter are aspects of the organization, in the second chapter the background of the internship is described, in the third chapter the authors on whom this project was built are related, in the fourth chapter the methodology implemented is presented, in the fifth chapter the results and analysis of the diagnosis are delivered; and in the sixth chapter the communicative proposal is made known.

Finally, a series of conclusions and recommendations are given, with the aim of contributing to the improvement of the Human Talent Office from the exercise as an intern.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Jurado: Efraín Hoyos Galindo

Firma: 

Nombre Jurado: Cindy Alexandra Guisa Rojas

Firma: 

INFORME FINAL PASANTÍA
DISEÑO DE UNA PROPUESTA COMUNICATIVA PARA LA OFICINA DE TALENTO
HUMANO DE LA UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA QUE PERMITA EL
FORTALECIMIENTO DE LOS VÍNCULOS ENTRE LA INSTITUCIÓN Y SUS PRE-
PENSIONADOS Y PENSIONADOS

PAULA ANDREA SUÁREZ SERRATO

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO

NEIVA

2019

INFORME FINAL PASANTÍA

DISEÑO DE UNA PROPUESTA COMUNICATIVA PARA LA OFICINA DE TALENTO
HUMANO DE LA UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA QUE PERMITA EL
FORTALECIMIENTO DE LOS VÍNCULOS ENTRE LA INSTITUCIÓN Y SUS PRE-
PENSIONADOS Y PENSIONADOS

PAULA ANDREA SUÁREZ SERRATO

Informe de Pasantía para optar al título de Comunicador Social y Periodista

Asesora:

ZULMA MARCELA MUÑOZ VELASCO

MAGÍSTER EN TERRITORIO CONFLICTO Y CULTURA
ESPECIALISTA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
COMUNICADORA SOCIAL Y PERIODISTA

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO

NEIVA

2019

Nota de Aceptación

Jurado

Jurado

Neiva, 14 de junio de 2019

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I : LA ORGANIZACIÓN	9
1.1 Reseña Histórica	9
1.2 Descripción de la Universidad	10
1.3 Estructura Orgánica de la Universidad.....	11
1.4 Misión	19
1.5 Visión	19
1.6 Propósitos institucionales	20
1.7 Descripción de la Oficina de Talento Humano	21
CAPÍTULO II : LA PASANTÍA	36
2.1 Antecedentes.....	36
2.2 Planteamiento del problema	45
2.2.1 Objetivo General	49
2.2.2 Objetivos Específicos	49
2.3 Justificación.....	50
2.4 Experiencia Adquirida durante el Periodo de Pasantía	52
CAPÍTULO III : MARCO TEÓRICO	53
CAPÍTULO IV : METODOLOGÍA	67
4.1 Metodología.....	67
4.2 Matriz de públicos.....	69
4.3 Técnicas de recolección de información	71
4.3.1 Encuesta.....	71
4.3.2 Entrevista estructurada	71
CAPÍTULO V: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DIAGNÓSTICO	72
5.1 Diagnóstico	72
5.2 Matriz DOFA	93

5.3 Análisis y cruce estratégico DOFA	94
5.3.1 Eje Clima Organizacional	94
5.3.1.1 Estrategia F.O (Fortalezas y Oportunidades).....	95
5.3.1.2 Estrategia F.A (Fortalezas y Amenazas).	96
5.3.1.3 Estrategia D.O (Debilidades y Oportunidades).....	97
5.3.1.4 Estrategia D.A (Debilidades y Amenazas).	98
5.3.2. Eje Comunicaciones.....	100
5.3.2.1 Estrategia F.O (Fortalezas y Oportunidades).....	100
5.3.2.2 Estrategia F.A (Fortalezas y Amenazas).	102
5.3.2.3 Estrategia D.O (Debilidades y Oportunidades).	103
5.3.2.4 Estrategia D.A (Debilidades y Amenazas).	104
CAPITULO VI: PROPUESTA COMUNICATIVA	106
6.1 Plan Estratégico de Comunicación (PEC).....	106
CONCLUSIONES	110
RECOMENDACIONES.....	112
BIBLIOGRAFÍA.....	114
ANEXOS	118

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1 Estructura Orgánica	14
Ilustración 2. Estructura Propuesta Comunicativa	109

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estrategia Clima Organizacional N° 1	95
Tabla 2. Estrategia Clima Organizacional N° 2	96
Tabla 3. Estrategia Clima Organizacional N° 3	97
Tabla 4. Estrategia Clima Organizacional N° 4	99
Tabla 5. Estrategia Eje Comunicaciones N° 1	100
Tabla 6 . Estrategia Eje Comunicaciones N° 2	102
Tabla 7. Estrategia Eje Comunicaciones N° 3	103
Tabla 8. Estrategia Eje Comunicaciones N° 4	104

INTRODUCCIÓN

En el presente documento, se encuentran consignadas las evidencias y los resultados obtenidos de todo el proceso de intervención realizado como pasante del Programa de Comunicación Social y Periodismo durante el segundo semestre del 2017 y el primer semestre del 2018 en la Oficina de Talento Humano de la Universidad Surcolombiana.

El informe se estructuró en seis capítulos que dan cuenta de cada una de las actividades ejecutadas desde el proyecto, cuyo objetivo fue el diseño de una propuesta comunicativa para la Oficina de Talento Humano de la Universidad Surcolombiana que permitiera gestionar y fortalecer los vínculos entre la institución y sus pre-pensionados y pensionados mediante la implementación de estrategias de comunicación que respondieran a las necesidades mismas de los actores involucrados en el proyecto.

En el primer capítulo están los aspectos de la organización, en el segundo capítulo se describen los antecedentes de la pasantía, en el tercer capítulo se relacionan los autores sobre los cuales se edificó este proyecto, en el cuarto capítulo se presenta la metodología implementada, en el quinto capítulo se entregan los resultados y análisis del diagnóstico; y en el sexto capítulo se da a conocer la propuesta comunicativa.

Finalmente, se da una serie de conclusiones y recomendaciones, con el objetivo de contribuir al mejoramiento de la Oficina de Talento Humano desde el ejercicio como pasante.

CAPÍTULO I : LA ORGANIZACIÓN

1.1 Reseña Histórica

Con el propósito de formar y preparar a los profesionales que se requerían en la región sur del país, se creó el 17 de diciembre de 1968, mediante la Ley 55, el Instituto Técnico Universitario Surcolombiano (ITUSCO). Sus labores académicas empezaron el 30 de marzo de 1970, con tres programas tecnológicos.

El ITUSCO se transformó en Universidad Surcolombiana mediante la Ley 13 de 1976, con una estructura similar a la de la Universidad Nacional de Colombia. En el transcurso de su desarrollo se fueron creando las facultades y oficializando los programas a nivel profesional ante el ICFES. Para el año 1980, la Universidad ofrecía un total de nueve programas: Preescolar, Lingüística y Literatura, Administración Educativa, Educación Física, Matemáticas y Física, Contaduría Pública, Administración de Empresas, Ingeniería Agrícola y Enfermería; tenía 1.879 estudiantes, noventa y nueve (99) profesores de tiempo completo y algunos de medio tiempo y cátedra.

En 1983, se crearon cuatro nuevos programas: Medicina, Ingeniería de Petróleos, Tecnología Agropecuaria y Licenciatura en Tecnología Educativa, estos dos últimos en la modalidad a distancia. Y en 1984 se ofreció el primer Postgrado en la Universidad Surcolombiana, Especialización en Matemáticas, en convenio con la Universidad Nacional de Colombia.

La teleología institucional fue definida entre 1993 y 1994 a través del Estatuto General. En el 2003 se expidió el Proyecto Educativo Universitario (PEU), aprobado mediante acuerdo 020 del mismo año. Y en el año 2007, se establecieron políticas académicas, de investigación, de proyección social, administrativas y financieras para la Institución.

Finalmente, luego de 47 años de labores académicas en la región sur del país, la Universidad Surcolombiana se convierte a finales del año 2017, en una Institución con Acreditación de Alta Calidad. (Universidad Surcolombiana [USCO], s.f.)

1.2 Descripción de la Universidad

La Universidad Surcolombiana es una institución de carácter público. Sus labores académico-administrativas se desarrollan desde su sede principal, ubicada en la ciudad de Neiva y cuenta con tres sedes académicas en los municipios de Garzón, Pitalito y La Plata.

En la actualidad, cuenta con trece mil ciento cuarenta y uno (13.141) estudiantes y alrededor de treinta y tres mil (33.000.000) graduados de los diferentes programas académicos. Del total de estudiantes, hay diez mil cuatrocientos veintiséis (10.426) en Neiva, seiscientos tres (603) en Garzón, mil cuatrocientos ocho (1.408) en Pitalito y setecientos cuatro (704) en La Plata.

Dentro de su oferta académica, la universidad cuenta con dos (2) Tecnologías, cuarenta (40) Pregrados, dieciséis (16) Especializaciones, quince (15) Maestrías y tres (3)

Doctorados. Del total de programas universitarios, hay veintiséis (26) en Neiva, cuatro (3) en Garzón, siete (7) en Pitalito, de los cuales uno es convenio con la Universidad de la Amazonía; y cuatro (4) en La Plata.

Según datos de la Oficina de Talento Humano, la institución tiene a mil sesenta y un (1.061) docentes y de acuerdo a su tipo de vinculación se distribuyen de la siguiente forma: trescientos cinco (305) docentes de planta, cuarenta y seis (46) docentes ocasionales, veintiocho (28) docentes visitantes, dos (2) docentes invitados y alrededor de seiscientos ochenta (680) docentes catedráticos.

Finalmente, la planta global del personal administrativo, está integrada por sesenta y tres (63) funcionarios con derechos de carrera administrativa, ciento diez (110) de nombramiento provisional, veinte (20) de libre nombramiento y remoción, uno (1) de elección popular y siete (7) con período fijo, es decir, los decanos de las siete (7) facultades; así como cincuenta y dos (52) trabajadores Oficiales y un total de quinientas veintiuna personas (521) vinculadas mediante contrato de prestación de servicios de apoyo y profesionales, ya sea a través de la Vicerrectoría Administrativa o la Vicerrectoría de Investigación y Proyección Social como ordenadoras del gasto.

1.3 Estructura Orgánica de la Universidad

Su estructura fue modificada mediante el Acuerdo 059 del 18 de diciembre de 2017, dada la necesidad de crear un esquema que se adaptara a la realidad institucional y que fuera coherente con los objetivos misionales. Para ello, en el año 2015, se creó el grupo de apoyo encargado de realizar el análisis respectivo, integrado por los miembros del Consejo Superior Universitario, el Profesional de gestión Institucional Área de

Personal, un delegado de ASFUSCO, un delegado de SINTRAUNICOL y los diferentes estamentos de la institución. Igualmente, se suscribió el contrato CPS 319A- 2017 entre la Universidad y el Dr. Rubén Darío Rivera Súlez, con el propósito de contar con una asesoría legal en el proceso de reestructuración Organizacional y académica.

Como primera fase el Dr. Rivera, revisó el estudio de medición de cargas laborales realizado mediante contrato de consultoría N° 059 en el año 2015, donde se evidenciaba una serie de inconsistencias entre las funciones que desempeñaba el personal en la práctica y las contempladas en el Manual de Funciones adoptado mediante Resolución 182 del 2014. En ese estudio, se identificó que casi el 20% del plan de cargos administrativos de la Universidad, oscilaba entre 88 y 130 horas, cuando la ley establece 178 horas. Asimismo, se señala que el estudio no contempla los empleos públicos de los trabajadores oficiales, celadores, aseadoras, conductores y algunos auxiliares administrativos y que es necesario realizarlo para avanzar en el proceso de modificación del plan de cargos.

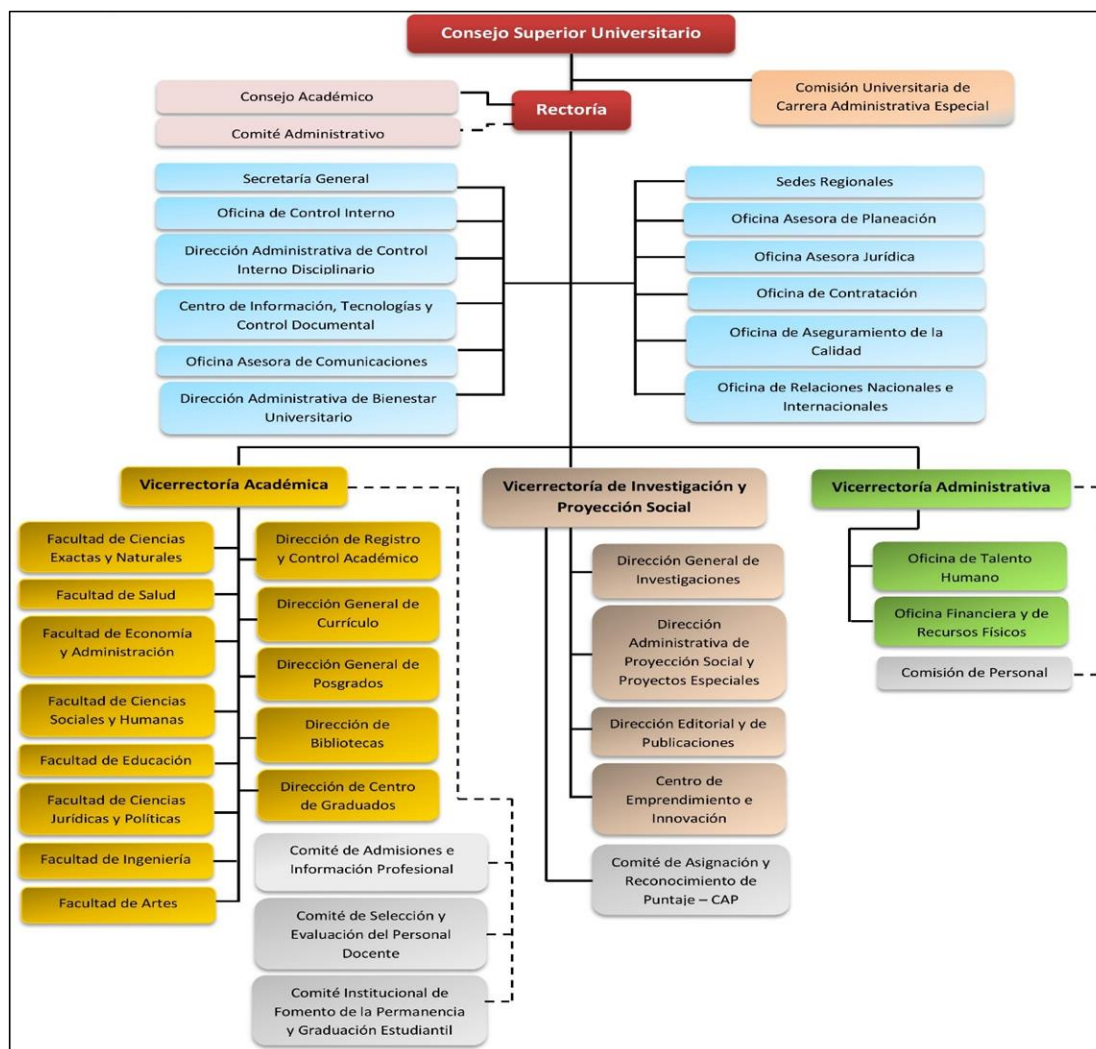
En las siguientes fases, se realizaron análisis y estudios complementarios al nombrado, tomando como punto de referencia el proceso de acreditación que se adelantaba en ese momento, al igual que la necesidad de dar cumplimiento a las metas y objetivos contemplados en el Plan de Desarrollo Institucional. Vale la pena precisar, que uno de los ajustes a la planta de personal fue la supresión de quince (15) empleos de nivel directivo, cuyas funciones eran desempeñadas por docentes de planta bajo la figura de comisión interna y que desde su creación nunca fueron provistos.

Por otra parte, se propuso la creación de cinco (5) empleos del nivel directivo de Jefes de Oficina Código 0137 grado 10: Talento Humano, Relaciones Nacionales e

Internacionales, Aseguramiento de la Calidad, Contratación, Financiera y Recursos Físicos; dos (2) de Director Administrativo Código 0060 grado 10: de Bienestar Universitario y de Investigaciones y Proyección Social y uno (1) de Director de Centro Código 0095 Grado 06: Centro de Graduados.

Finalmente, en el mes de noviembre de 2017, se socializó el proyecto de Acuerdo de la Estructura orgánica al personal administrativo, a los directivos de los sindicatos y ante los integrantes del Consejo Académico; así mismo, se presentó en varias sesiones del Consejo Superior Universitario, donde los integrantes aportaron y retroalimentaron significativamente el proceso. Cabe resaltar que todos los actores mencionados jugaron un papel importante en el resultado que a continuación se aprecia en la ilustración:

Ilustración 1 Estructura Orgánica



Fuente. Portal web, Universidad Surcolombiana

Teniendo en cuenta la anterior ilustración, se puede decir que la estructura organizacional de la Universidad Surcolombiana, se basa en el modelo administrativo de Max Weber, caracterizado por la estandarización de procesos así como la existencia de reglas y normas que le permiten a la organización coordinar y ejecutar sus funciones adecuadamente. Las instituciones jerárquicas y burocráticas se identifican por la distribución del trabajo en áreas o departamentalización, por dependencias funcionales y

sus procesos se ven enmarcados bajo las relaciones de poder, autoridad y orden de acuerdo con los cargos establecidos en el manual de funciones de la institución.

Según el capítulo I, Artículo 6 del Acuerdo 059 del 2017 determina que *“El nivel central de decisión administrativa de la Universidad Surcolombiana estará conformado por el Consejo Superior Universitario, el Consejo Académico y la Rectoría, cuyas funciones y competencias serán las discriminadas en la Ley 30 de 1992, en el Estatuto General de la Universidad y demás normas que las adicionen, modifiquen o sustituyan”*.

La misión del Consejo Superior Universitario (CSU) como máximo órgano de dirección a nivel institucional, es garantizar la pertinencia, la coherencia, calidad y efectividad del Proyecto Institucional. Del CSU se desprende la Comisión Universitaria de Carrera Administrativa Especial (CUDECAE) cuya función está relacionada con las convocatorias, concursos de méritos, la inscripción en carrera administrativa de la Universidad y todo lo relacionado con el personal administrativo, ya sea de carrera o de nombramiento provisional. El Consejo Académico es la máxima autoridad académica en la Universidad y en el nivel administrativo, está el Comité Administrativo integrado por los diferentes jefes y directivos de la institución, quienes son convocados cada mes para abordar temas de carácter administrativo entre otros aspectos de gran relevancia y coyuntura institucional.

La Rectoría es considerada la primera autoridad ejecutiva que ejercerá la dirección de la estructura orgánica con el apoyo de los vicerrectores entre otras responsabilidades. Son oficinas de apoyo y gestión administrativa: Secretaría General, Oficina de Control Interno, Dirección Administrativa de Control Interno Disciplinario, Centro de

Información, Tecnologías y Control Documental, Oficina Asesora de Comunicaciones, Dirección Administrativa de Bienestar Universitario, Sedes Regionales ,Oficina Asesora de Planeación , Oficina Asesora Jurídica , Oficina de Contratación , Oficina de Aseguramiento de la Calidad y la Oficina de Relaciones Nacionales e Internacionales.

También se desprenden de la Rectoría, las tres vicerrectorías: Académica, de Investigación y Proyección Social y la Administrativa. Sus funciones y competencias dentro de la estructura orgánica se desconcentra en las direcciones, áreas u oficinas que las conforman respectivamente. En el caso de la Vicerrectoría Académica está conformada por la Dirección de Registro y Control Académico, Dirección General de Postgrados, Dirección General de Currículo, Dirección de Bibliotecas, Dirección de Centro de Graduados, Comité de Admisiones e Información Profesional, Comité de Selección y Evaluación del Personal Docente y Comité Institucional de Fomento a la Permanencia y Graduación Estudiantil.

La Vicerrectoría de Investigación y Proyección Social cuenta con la Dirección General de Investigaciones, Dirección Administrativa de Proyección Social y Proyectos Especiales, Dirección Editorial y de Publicaciones ,Centro de Emprendimiento e Innovación y Comité de Asignación y Reconocimiento de Puntaje (CAP). Finalmente, se encuentra la Vicerrectoría Administrativa integrada por la **Oficina de Talento Humano**, lugar donde se desarrolló este proyecto de pasantía; la Oficina Financiera y Recursos Físicos y la Comisión de Personal,

Es necesario precisar que la jefe de la Oficina de Talento Humano ejerce funciones como Secretaria Técnica de la Comisión en mención y esta se lidera desde la misma

oficina con el apoyo de una persona vinculada mediante contrato de prestación de servicios, quien tiene dentro de sus obligaciones contractuales apoyar la Comisión de Personal en la recepción de solicitudes de los funcionarios, proyectar respuestas a las solicitudes de acuerdo al concepto emitido por la misma, elaborar el acta de cada sesión, seguimiento al correo institucional de la comisión, tramitar y gestionar procesos ante las diferentes estancias entre otras que contempla el artículo 10° de la Resolución CP001 del 03 de septiembre de 2018, por la cual se adopta el Reglamento Interno de Funcionamiento de la Comisión.

Este órgano institucional está integrado por dos (2) representantes de la Universidad, designados por el Rector (a); y dos (2) representantes de los empleados, quienes son elegidos mediante votación por un período de dos años. De acuerdo con el capítulo XIII, numeral III del Acuerdo 061 de 17 de diciembre de 2016, las funciones de la Comisión respecto al bienestar social del personal administrativo y su capacitación giran en torno a la elaboración del plan anual de capacitación, programas que propendan por el mejoramiento de la calidad de vida, estudiar y verificar los requisitos de las solicitudes de educación formal y cursos presentadas por los funcionarios al igual que formular programas que permitan diagnosticar el clima organizacional en la institución y realizar un seguimiento continuo a través de indicadores.

Sin embargo, en los últimos años el quehacer de la Comisión de Personal se ha limitado a la aprobación y verificación de requisitos de las solicitudes con base en el plan de capacitación propuesto para las diferentes vigencias. Del clima institucional, se conoce que en el año 2018, se firmó un contrato con la empresa EDUTEGIA para la implementación de un programa de charlas y campañas lúdicas pedagógicas, cuyo objetivo

era contribuir al fortalecimiento de las relaciones entre el personal vinculado a la Universidad.

Mensualmente se realizaba un evento en el auditorio Olga Tonny Vidales y posteriormente se visitaban las oficinas, facultades y demás dependencias con tips de la temática del mes pero no tuvo mayor impacto, ya que la participación del personal fue muy baja. A nivel institucional, no se evidencia la existencia de un programa estructurado respecto al bienestar social de los funcionarios, lo cual refleja una falta de articulación de la Comisión con la Dirección Administrativa de Bienestar Universitario y la Oficina de Talento Humano.

1.4 Misión

La Universidad Surcolombiana orienta y lidera la formación integral, humana y crítica de profesionales e investigadores, fundamentada en conocimientos disciplinares, de las profesiones, interdisciplinares y multiculturales, mediante procesos académicos, sociales y políticos transformadores, comprometidos prioritariamente con la construcción de una nación democrática, deliberativa, participativa y en paz, sustentada en el desarrollo humano, social, sostenible y sustentable en la región Surcolombiana; su accionar será orientado por la ética cívica, el diálogo multicultural, la preservación y defensa del medio ambiente y el Pensamiento Complejo, con proyección nacional e internacional. (USCO, s.f.)

1.5 Visión

En el año 2024, la Universidad Surcolombiana consolidará el liderazgo de los procesos de formación integral y crítica de profesionales y será vanguardia en la formación de investigadores, que promuevan los procesos de apropiación, producción y aplicación de los conocimientos, en la construcción de una sociedad democrática, deliberativa, participativa, a fin de que contribuyan a la solución de los problemas relevantes de la realidad regional, con perspectiva de sustentabilidad ambiental, equidad, justicia, pluralismo, solidaridad y respeto por la dignidad humana. (USCO, s.f.)

1.6 Propósitos institucionales

1. Lograr que las personas y comunidades alcancen niveles superiores de salud, afectividad, conciencia, eticidad, capacidad cognitiva, capacidad comunicativa, sensibilidad estética y participación en la construcción de una sociedad libre, justa, pluralista, democrática y pacífica, que armonice con la naturaleza.

2. Desarrollar una cultura académica fundamentada en la rigurosidad científico – técnica y humanista y la apertura intelectual, mediante el ejercicio permanente de Practicar en su desempeño académico la racionalidad global y la apertura intelectual, mediante el ejercicio permanente de la crítica, el diálogo y la productividad, enmarcada en un ambiente solidario de eticidad y tolerancia cultural.

3. Orientar la acción de la Universidad hacia la solución de los problemas prioritarios de la región Surcolombiana y del país a través del desarrollo de las potencialidades y competencias de las personas, el conocimiento humanístico, científico, tecnológico, artístico y cultural, y la adecuación de las organizaciones sociales a los requerimientos del desarrollo integral, equitativo y sostenible.

4. Crear el clima organizacional y el ambiente académico adecuados para la práctica de los principios institucionales en cumplimiento de la misión, caracterizados por las diferentes expresiones de la flexibilidad, la autonomía, la articulación y la descentralización de decisiones. (USCO, s.f.)

1.7 Descripción de la Oficina de Talento Humano

Anteriormente esta oficina se denominaba Área de Personal y era dirigida por un Profesional de Gestión Institucional, sin embargo, con el proceso de reestructuración y modernización que se realizó a la estructura orgánica de la Universidad Surcolombiana mediante el Acuerdo 059 de 2017, se crea la Oficina de Talento Humano, adscrita a la Vicerrectoría Administrativa; con un enfoque más estratégico e integral que le permitiera cumplir a cabalidad su misión de *“Contribuir al desarrollo humano integral de los funcionarios en el cumplimiento de sus responsabilidades, conforme a los fundamentos, principios, políticas, procedimientos institucionales y de la función administrativa, tendientes a lograr los propósitos de la Universidad”* (USCO, s.f.); ya que a lo largo de los años su actuar se ha venido limitando a temas de vinculación y desvinculación de docentes, personal administrativo, novedades, contratación y pago de nómina, entre otros.

Actualmente, la Oficina de Talento Humano se encuentra ubicada en el primer piso de la sede del Edificio Posgrados de la Universidad Surcolombiana, es liderada bajo la figura de *“jefe de oficina”*, un cargo que pertenece al nivel directivo y es de libre nombramiento y remoción, es decir, que el Rector o quien haga sus veces puede a discreción designar a la persona según el perfil requerido así como retirarla en cualquier momento. En cuanto a la planta de cargos del personal administrativo que integra esta oficina se determina los siguientes: un (1) profesional especializado, tres (3) auxiliares administrativos y una (1) secretaria ejecutiva; para un total de seis (6) funcionarios, incluyendo el jefe. Es preciso aclarar que los cargos en mención son de carrera

administrativa, un sistema que permite acceder a las personas mediante igualdad de condiciones a la función pública.

Por otra parte, y debido al crecimiento y desarrollo de la institución en los últimos años, la oficina ha vinculado personal mediante contrato de prestación de servicios de apoyo y profesionales a través de la Vicerrectoría Administrativa como ordenadora del gasto, a fin de garantizar el buen funcionamiento de los procesos y sus funciones en la dinámica organizacional. Vale la pena decir, que el número de contratistas puede variar según la disponibilidad presupuestal de la Vicerrectoría en mención y las necesidades mismas de la Oficina. Durante el desarrollo de esta propuesta de intervención, la oficina contaba con un total de once (11) personas bajo esta modalidad.

A continuación se describen los cargos y perfiles del personal de planta vinculado a la Oficina de Talento Humano, que pese a ser cargos de carrera administrativa están provistos mediante nombramiento provisional, pues la Universidad no ha realizado convocatoria y concurso de mérito:

- **SECRETARIA EJECUTIVA I**

Perfil: Técnica en secretariado

Funciones: Brindar atención personal y telefónica a los usuarios de la Oficina, elaborar certificados y actas del Subcomité de Autocontrol.

- **SECRETARIA EJECUTIVA II**

Perfil: Administradora de Empresas

Funciones: Liquidar conceptos por nóminas, realizar, proyecciones de sueldos del personal, revisión de nóminas y realización de informes.

- **SECRETARIA III**

Perfil: Economista

Funciones: Solicitar CDP (Certificado Disponibilidad Presupuestal) contratación por honorarios adscritos a la Vicerrectoría Administrativa, vincular y desvincular a las personas de contratos de prestación de servicios; realizar informes a la contraloría, SIGEP, sistema de contratación, planeación y demás que sean relacionados con los contratistas; verificar que todos los contratos queden legalizados y revisar el certificado de cumplimiento de contrato del primer y último pago.

- **TÉCNICO OPERATIVO I**

Perfil: Salud Ocupacional

Funciones: Recibir y radicar la solicitud de la elaboración de certificados, elaboración del certificado laboral en formatos 1,2 y 3(B) del Ministerio de Hacienda y elaboración de respuestas de lo solicitado por COLPENSIONES, CENISS y la UGGP.

- **TÉCNICO OPERATIVO II**

Perfil: Administración Financiera-Especialista Talento Humano

Funciones: Vincular docentes, funcionarios y trabajadores oficiales, elaborar Actas Administrativas de todas las novedades según sea la necesidad de los docentes, funcionarios y trabajadores oficiales, actualizar bases de datos y coordinar el sistema de información y gestión del empleo público en la Universidad.

Del personal de contrato de prestación de servicios vinculado a esta oficina, se tienen los siguientes cargos y funciones:

- **Asesor Jurídico**, el objeto de contrato es prestar servicios profesionales y asesoría para dar respuesta a los derechos de petición, absolver consultas y apoyar en la revisión de contratos y las respectivas actas de liquidación. Son dos (2) abogados.
- **Auxiliar de nómina de planta**, el objeto de su contrato es prestar servicios profesionales y asesoría en los trámites de vinculación y pago de las nóminas del Personal de Planta, Docentes ocasionales, residentes y demás nóminas que surjan; así como validar información de archivos planos Seguridad Social y recepción, organizar e ingresar al sistema de información las novedades externas e internas. como contadora pública
- **Auxiliar de nómina de contratistas**, el objeto de su contrato es prestar servicios profesionales para el apoyo y asesoría en los trámites de vinculación y pago de las nóminas del personal de prestación de servicios adscritos a la Vicerrectoría Administrativa, judicantes, pasantes, practicantes, aprendices del Sena y otras nominas que puedan surgir durante la ejecución del contrato y actualización de la recopilación de información requerida en el sistema SNIES en el área de personal. Es licenciada en matemáticas.
- **Auxiliar de nómina de VIPS y ARL**, Prestar servicios profesionales para el apoyo y asesoría en los trámites de vinculación y pago de las nóminas del personal de prestación de servicios adscritos a la Vicerrectoría de Investigación y Proyección Social, así como realizar las afiliaciones y depurar las inconsistencias con la ARL. Es contadora pública.

- **Auxiliar de nómina de cátedra**, el objeto de su contrato es prestar servicios profesionales y asesoría en los trámites de vinculación y pago de las nóminas de cátedra, cátedra administrativos, cátedra adicional, docentes visitantes y otras nominas que puedan surgir durante la ejecución de este contrato en la Oficina de Talento Humano. Es contadora pública.
- **Apoyo Profesional a la gestión Administrativa**, el objeto de su contrato es apoyar el proceso de vinculación y desvinculación de planta y contratistas. Son dos (2) economistas, uno debe subir actas y manejar SIGEP contratistas, revisar archivos, y realizar resoluciones. Otro, se encarga de manejar el módulo de Personal Administrativo, depuración de deudas presuntas por fondos de pensión, apoyo al SIGEP administrativo de planta y al SGDC (Sistema de Gestión de Calidad) y apoyo en la Comisión de Personal.
- **Apoyo de Archivo**, el objeto de su contrato es prestar servicios de apoyo en el manejo, control, actualización y custodia de las historias laborales de acuerdo a la Circular o4 de 2003 del Archivo General de la Nación – AGN- de contratistas, catedráticos, administrativos, docente de planta, docentes ocasionales y trabajadores oficiales vinculados; contestar solicitudes internas y externas realizadas tanto personalmente como vía correo electrónico. Son dos (2) personas que actualmente, no cuentan con formación profesional.

Es de aclarar que dentro de los cargos y funciones mencionados, la Oficina de Talento Humano no cuenta con un profesional que apoye el tema de los pre-pensionados y pensionados, hasta el momento sólo se tiene una persona de planta encargada de realizar certificados pensionales y diligenciar los formatos CLEBP establecidos por el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Trabajo. En cuanto a las personas que ejercen cargos

mediante contrato de prestación de servicios profesionales y de apoyo tienen contrato con una duración de dos (2) o tres (3) meses. Una vez se termine el contrato, hay momentos de incertidumbre pues la renovación del mismo depende de factores económicos y de la administración en sí, es decir, que la estancia de estas personas en la oficina y en la Universidad no es permanente.

Esta oficina presenta rasgos en sus procesos basados en la Teoría Burocrática de la Administración propuesta por Max Weber, la cual es implementada en la mayoría de las Instituciones de Educación Superior. Para **Max Weber**, sociólogo Alemán la **burocracia** es *“una forma de organización humana, basada en las normas impersonales y la racionalidad, que garantiza la máxima eficiencia posible en el logro de sus objetivos.”* (Gestiopolis, s.f.). Uno de los conceptos claves dentro de una organización burócrata, es la racionalidad, entendida por **Weber** como *“el proceso por medio del cual reglas y procedimientos explícitos, abstractos, intelectuales y calculables gradualmente sustituyen los sentimientos, la tradición y la mera intuición en todas las esferas de la vida.”*, es decir que se convierte en un medio para conseguir ciertos fines (objetivos institucionales).

Otros conceptos bajo los cuales se concibe una organización burocrática son el **<Poder>** y la **<Autoridad>** como mecanismos de dominación. Retomando a Weber, el poder significa *“la probabilidad de imponer la propia voluntad, en una relación social, aún en contra de una resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa relación”*, por su parte la autoridad *“es el derecho a mandar y el deber a obedecer”*, esta se puede ver reflejada en la legitimidad que tiene un cargo dentro de la estructura de la Universidad y para con quienes se relaciona ya sea directa o indirectamente.

En tal sentido, la burocracia en la Universidad está caracterizada por la legitimidad de los estatutos y reglas que rigen todos los procedimientos a nivel interno así como la normativa establecida por el Estado para instituciones de Educación Superior, las cuales deben estar por escrito así como las políticas y demás actos administrativos. La jerarquía está dada por la supervisión de los funcionarios superiores a los inferiores, a lo que Weber llama un sistema de súper y subordinados firmemente organizado. Cada una de las oficinas, áreas o dependencias de la Universidad cuentan con un jefe a cargo, y este a su vez debe dar cuenta del trabajo a las Vicerrectorías donde se encuentra adscrita la oficina del proceso que lidera como una cadena de mando.

El jefe de Talento Humano es supervisado por el Vicerrector Administrativo, y éste por el Rector. El sueldo está determinado por unos niveles jerárquicos: Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial; de acuerdo a las funciones y competencias del personal establecidas en la Resolución 005 del 15 de enero de 2018, por medio del cual se expide el Manual de Funciones, Requisitos, Equivalencias y de Competencias Laborales para los Empleos de la Planta de Personal Administrativo de la institución.

Dicha estructura de rigidez y de poder hace que las formas de comunicación de la universidad y de la oficina de Talento Humano sea principalmente descendente, es decir, aquella comunicación que se da desde un nivel jerárquico superior a un nivel inferior, la cual se evidencia a través del acato de decisiones centralizadas, en los escenarios administrativos como las reuniones, memorandos, acuerdos, correos electrónicos, entre otros. Este tipo de comunicación hace que la información se demore en llegar a su destino, generando traumatismo en la institución tal como se evidencia en la Oficina de Talento Humano, cuyos procesos se ven afectados en su mayoría.

En cuanto a la comunicación ascendente en la Universidad, se precisa que mientras avanza la información de la línea inferior a la superior, se genera una distorsión en el contenido o simplemente nunca llega a su destino. También resulta oportuno mencionar las redes de comunicación entendidas como los espacios que convocan a participar y facilitan la circulación de la información en una organización tales como el comité Administrativo y el subcomité de Autocontrol que se realizan en la institución, a fin de fomentar la mejora continua de los procesos y se da a conocer al personal cambios entre otros aspectos.

El subcomité de autocontrol se creó y se reglamentó mediante las resoluciones 03600 del 28 de julio de 1996 y la 0760 de 29 de abril de 2003, su periodicidad es mensual, y debe realizarse entre los primeros cinco (5) días hábiles de cada mes. Sin embargo, la Oficina de Talento Humano no cumplía con lo establecido, debido a la cantidad de trabajo, afectando de manera negativa el funcionamiento de los diversos procesos, ya que para los empleados que integran la oficina este es el único espacio formal donde pueden dar a conocer las dificultades presentadas en el desarrollo de sus actividades y temas de coyuntura.

Respecto a las relaciones interpersonales que se entretienen al interior de la Oficina de Talento Humano y al clima laboral se puede decir que están condicionados por el rumor, la mala comunicación y el individualismo que ha permeado cada proceso como si fuesen islas dispersas. De acuerdo con **Méndez Álvarez** (2006), el clima organizacional es “ *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”.

En ese orden de ideas, podemos definir el clima organizacional de la Universidad Surcolombiana como el conjunto de percepciones compartidas que tienen los colaboradores que integran las diferentes Áreas, oficinas y dependencias; así como los pensionados pues ellos también inciden en la dinámica organizacional de la institución.

Desde la Oficina de Talento Humano se puede evidenciar la ausencia de un proceso de diagnóstico respecto al clima en la institución, o un documento que aporte elementos para emprender acciones de mejoramiento, pues un buen clima se refleja en los resultados de una organización y en la productividad de los empleados. A continuación se abordan algunos aspectos que hacen parte del mismo:

- **Relaciones interpersonales**

Para **Fernández** *“trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional”*. Las relaciones interpersonales en la Universidad se caracterizan por la impersonalidad, puesto que se desarrollan más en términos de cargos y funciones, dejando de lado el nombre de las personas.

- **Motivación**

Todas las personas que están vinculadas a la Universidad, llegan con el deseo de poder satisfacer ciertas necesidades personales, las cuales son estimuladas en beneficio propio y de la institución a través del factor salarial y las prestaciones sociales que por derecho de ley le corresponden como prima de navidad, prima técnica, prima de

antigüedad, prima de vacaciones, bonificación por servicios prestados entre otros; sin embargo, se evidencia cierta insatisfacción por la falta de programas, reconocimiento y estímulos no monetarios que motiven a los funcionarios a entregar lo mejor de sí en el cumplimiento de los objetivos misionales de la institución.

- **Capacitación**

La Universidad es consciente de la importancia de apoyar y brindar procesos de educación para que las personas puedan desarrollar sus funciones de la mejor manera, y a su vez su proyecto de vida profesional se fortalezca con la adquisición de conocimiento que lo ayudan a ser más competente y tener un mejor nivel de desempeño. Es así como anualmente, la Oficina de Talento Humano apoya la elaboración del Plan de formación y capacitación, fundamentado en la satisfacción de unas necesidades previamente identificadas a través de un diagnóstico.

De igual forma, las personas que deseen asistir a seminarios, congresos o talleres externos pueden presentar solicitudes a la Comisión de Personal, órgano encargado de aprobar según el presupuesto disponible y el valor agregado al desarrollo de sus funciones del personal administrativo solicitante.

No obstante, es necesario precisar que la capacitación del personal administrativo, no abordan temáticas relacionadas con el ser humano como habilidades comunicativas, liderazgo entre otras, pues los planes por lo regular se centran exclusivamente en las funciones, cargos y procesos de la institución.

- **Espacios de interacción**

El personal de la Universidad tiene la oportunidad de participar en eventos deportivos a nivel nacional, los cuales son apoyados desde la coordinación de deportes, incentivando a la práctica de diversas disciplinas como el fútbol y el baloncesto. De igual forma, en el año se realizan dos actividades de integración para celebrar las fiestas de San Pedro y de Navidad, con las cuales se da cierre al calendario académico, en algunos momentos se le ha hecho extensiva la invitación a los pensionados.

En la Oficina de Talento Humano, hay dos (2) funcionarias vinculadas al equipo administrativo de baloncesto, liderado por la coordinación de deportes de Bienestar Universitario. También cuenta con un espacio mensual de carácter informal para celebrar los cumpleaños, este se programa de un día para otro; un momento para compartir y fortalecer los vínculos entre los colaboradores que la conforman.

La teleología institucional de la Universidad Surcolombiana, concibe el desarrollo humano como un área transversal a todos los procesos que desarrolla, desde la cual se reconoce al ser humano como parte fundamental en el cumplimiento de las metas, puesto que son ellos quienes aportan sus conocimientos, y se esfuerzan día a día. Sin embargo, por el afán de los procesos y la dinámica misma de la institución el ser humano ha ido pasando a un segundo plano, pues se le da prioridad al cumplimiento de los procesos sin importar si implica más horas de trabajo.

El concepto de *desarrollo humano* propuesto por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), comprende al ser humano desde una visión integral que se ha ido reconfigurando con el pasar de los años, pues ya no se limita a la dimensión económica sino que aborda la dimensión ética, espiritual, afectiva, comunicativa, social-política y sostenible entre otros aspectos.

Dicho concepto parte por entender al ser humano como la mayor riqueza de cualquier nación, en el caso de las organizaciones su activo más valioso son los empleados y plantea que se requiere la implementación de estrategias para crear un entorno con infinitas posibilidades de ser esencia lo que las personas desean y vivir una vida plena de acuerdo a sus intereses, necesidades y expectativas. Es decir, que el verdadero desarrollo humano propende por el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, la cual se mide a través del indicador de desarrollo humano (IDH) cuya escala de calificación va de 0 a 1.

Retomando el contexto de la Universidad Surcolombiana, se parte por entender el desarrollo humano como las acciones implementadas por la institución para brindar ambientes de trabajo seguros y armoniosos, la forma como los proyectos de vida personal y profesional son articulados al proyecto institucional de la Universidad, capacitando de manera permanente, propiciando espacios de integración y participación entre otros, donde el empleado se sienta a gusto y valorado.

Cada una de las áreas, oficinas o dependencias de la Universidad, cumplen un papel preponderante en el cumplimiento de la teleología institucional. La oficina de talento humano es la encargada de realizar la inducción y reinducción al personal Administrativo, docentes, trabajadores oficiales y contratistas vinculados a la Universidad, evento a través del cual se pretende facilitar la adaptación de los nuevos integrantes así como reorientar a los antiguos en el desarrollo de sus funciones de acuerdo con los cambios que hayan surgido.

También, contribuye desde su quehacer diario al cumplimiento de la teleología institucional, realizando el pago oportuno de la nómina del personal vinculado a la

institución, puesto que el factor salarial motiva en gran medida a las personas a entregar lo mejor de sí, generando un mayor compromiso con los propósitos misionales de la universidad. Sumado, a la oportunidad que le brindan al personal de capacitarse en temas relacionados con su cargo y funciones.

Sin embargo, la gestión de procesos de desarrollo humano al interior de la institución, resultan ser insuficiente y se hace necesario aunar esfuerzos con la Dirección Administrativa de Bienestar Universitario, Comisión de Personal y en especial con el área de Desarrollo Humano para crear planes y programas que le apunten a generar un bienestar en los docentes, administrativos, trabajadores oficiales, pre-pensionados y pensionados y que a su vez vinculé la familia de cada empleado como el motor principal que los inspira cada día a entregar lo mejor de sí a la institución.

Cabe resaltar que este proyecto surge en el marco de la práctica profesional del programa de comunicación social y periodismo, realizada en el primer semestre del año 2017 en esa dependencia. Durante los meses de febrero a junio, la practicante participó en el Comité de Gestión Humana y lideró algunas actividades entre las cuales se destacaba un concurso virtual, cuyo objetivo era resaltar las cualidades de las personas que integran las diferentes dependencias de la institución, llamado ¿Quién es el personaje? Y el boletín mensual de la oficina “Gestión Humana” entre otras.

En relación con el Comité de Gestión Humana, es necesario decir que fue una iniciativa más, pues no logró estructurarse ni institucionalizarse, es decir, darle vida jurídica. Fue creado en enero del 2017, desde la informalidad de una reunión entre la Jefe de Talento Humano, la coordinadora del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, la

profesora Yiby Salazar Parra del programa de enfermería. Luego se unió el profesor Miller Roa, el profesor William Sierra del programa de psicología y algunas personas como María Elcy Valenzuela Mora, Cristina Repizo y Rafael Méndez Lozano; quienes se reunían cada quince (15) días a reflexionar sobre el clima organizacional en la Universidad, la falta de programas de bienestar y su importancia en la calidad de vida laboral, generando ideas, propuestas y proyectos de gran interés.

Por lo anterior, y en aras de continuar labores en el mes de marzo, el comité planteó la realización de un evento para pensionados y otro para los pre-pensionados en el mes de agosto y noviembre, respectivamente, de quienes poca información se tenía en la Oficina de Talento Humano. Fue en ese momento, que la practicante evidenció la necesidad de crear un proyecto de intervención bajo la modalidad de pasantía, pues a nivel institucional no se contaba con procesos, protocolos y procedimientos que guiaran la ejecución de actividades dirigidas a esta población y que a su vez le permitiera a la Universidad gestionar sus vínculos a través de estrategias de acercamiento, acompañamiento y seguimiento continuo; es así como nace este proyecto y se adhiere al Comité de Gestión Humana, sin embargo, con el cambio de jefe a comienzos del año 2018 el comité en mención suspende labores y se desintegra totalmente.

Ya en el marco de la pasantía y en el rol de pasante, la estudiante participó en la planeación y organización del primer encuentro de pensionados de la Universidad, realizado el 28 de agosto de 2017, el cual contó con la participación de ochenta (80) pensionados; al igual que un evento sobre temas de salud y gestión del tiempo para el personal en condición de pre-pensionados, donde asistieron alrededor de treinta (30) personas.

Dicho ejercicio permito establecer cifras o aproximaciones de la población pre-pensionada y pensionada en la Universidad, la cual está conformado por ciento cuatro (104) funcionarios en condición de pre-pensionados y ciento cincuenta (150) pensionados. Y se espera que con el proceso de reestructuración a la estructura orgánica, y a las nuevas funciones asignadas mediante el Acuerdo 059 de 2017, la oficina de Talento Humano se empodere e implemente acciones que garanticen la gestión de procesos encaminados al desarrollo humano integral de los pre-pensionados y pensionados como actores relevantes en la dinámica institucional.

CAPÍTULO II : LA PASANTÍA

2.1 Antecedentes

En el panorama internacional, Xochitl Rosa Elena Serrano Monroy y Norma Patricia Galindo Castillo realizaron en el año 2014 una tesis titulada *“El duelo por la pérdida de la actividad laboral”* para obtener su diplomado en Tanatología de la Asociación Mexicana; cuyo objetivo es conocer el impacto que tiene el desempleo en la vida de una persona y el sufrimiento personal causado por el mismo desde el punto de vista tanatológico. También se busca ofrecer estrategias y herramientas que ayude a lidiar de una manera más positiva la etapa de duelo por la pérdida del empleo.

Este trabajo de investigación hace una recopilación bibliográfica sobre conceptos: empleo, desempleo e identidad, desempleo y relaciones personales entre otros. Aborda el desempleo desde diversos puntos de vista, entre ellos el que se da cuando una persona se jubila, manifestando que uno de los factores más incidentes consiste en asociar su desvinculación laboral a la pérdida total del sentido de la vida, puesto que no están preparados para el manejo del tiempo libre y sienten que todo por lo cual han trabajado y luchado durante su vida le es arrebatado en segundos.

Igualmente, se describe las etapas del proceso psicopatológico del desempleo en las cuales se ven sumergidas las personas y compara la pérdida del empleo con la pérdida de

un ser querido, ya que existe un apego emocional hacia su puesto de trabajo o empresa/organización, donde afloran otros sentimientos. En relación con el desempleo a causa de la jubilación, se concluye que el duelo se da debido a los rechazos por la inactividad, pues el trabajo es un elemento de gran importancia tanto en la vida personal como en la sociedad.

En la investigación se afirma que cuanto más alto es el nivel educativo, el deseo por jubilarse es muy bajo y con relación a personas que realizan trabajos físicos tediosos, la jubilación es el mayor anhelo; haciendo mención a un Estudio realizado por la Universidad Simón Bolívar, sede litoral en el año 2009, sobre el proceso de jubilación en el personal Académico, Administrativo y obrero de la Universidad; donde se constató que el 71% de los encuestados sienten rechazo por la condición de jubilación, en contra de un 29% que la acepta. Lo anterior permitió inferir a las investigadoras que la actitud predominante frente a la jubilación es negativa.

Dentro de las situaciones que dificultan la asimilación del duelo por la pérdida del vínculo laboral está el tiempo de vinculación, la existencia de pocos espacios sociales que convoquen a las personas jubiladas en la empresa, creencias sociales y culturales sobre la funcionalidad del adulto mayor, relaciones laborales con sus superiores, creencias en el jubilado asociadas al envejecimiento cronológico, la expectativa de improductividad, el status social que le da la institución donde trabaja entre otras.

Adicionalmente, esta investigación resalta la importancia de elaborar un programa de preparación para la jubilación, a partir del cual se le brinde las herramientas necesarias no sólo desde lo conceptual sino también vivencial y práctico. Finalmente, este trabajo

propone la logoterapia como una estrategia de acompañamiento para las personas que han perdido su empleo.

Con base en la investigación presentada, resulta pertinente asumir la preparación, el acompañamiento y seguimiento de los pre-pensionados y pensionados de la Universidad como un proceso educativo dinámico y continuo con grandes desafíos institucionales que van más allá de realizar actividades aisladas; de entender que cada persona es un caso particular y no se puede generalizar a estos actores, ya que los seres humanos están condicionados por diferentes factores que abarcan desde el plano personal hasta aspectos económicos, sociales y culturales.

En ese orden de ideas, si este proyecto considera conveniente la creación de un programa o una política es fundamental que se haga a partir de la generación de espacios de participación y diálogo, de reconocer y analizar las características personales, estilos de vida, motivaciones, preocupaciones, necesidades e intereses de quienes se van a jubilar así como de aquellos que ya se fueron, a fin de hacer sentir importantes, útiles, productivos y activos a los docentes, administrativos y trabajadores oficiales que pertenecieron durante la mayor parte de su vida a la institución.

Ya en el año 2015, Ever Casella realizó un trabajo de grado titulado *“Estrategias de socialización de la tercera edad”* para obtener el título de Licenciatura en Comunicación Social de la Universidad Nacional de Rosario en Argentina; en el cual busca describir las estrategias de socialización utilizadas por los adultos mayores cuando se encuentran frente al “vacío de socialización” (viudez, nido vacío, retiro laboral, soledad por fallecimiento de amigos).

La metodología aplicada al estudio fue una triangulación teórica con enfoque cualitativo y se utilizaron herramientas no sólo relacionadas al campo de la comunicación como eje transversal en la vida del ser humano sino también de la sociología, antropología, gerontología social, psicología y filosofía para tener una mirada más amplia y una mayor comprensión del fenómeno. Se eligió el “Centro de Jubilados Oeste” conformado por personas de 80 años, una edad bastante avanzada y el “Centro de Día para la Tercera Edad” que incluye personas desde los 65 años hasta los 80 años. La muestra de los participantes fue seleccionada con el apoyo de las psicólogas a cargo en cada centro.

Esta investigación realizó su primer acercamiento con los participantes a través de la técnica de grupo focal, en el cual se emplearon tarjetas previamente diseñadas con preguntas y mensajes que permitieran establecer una guía de diálogo durante la sesión, donde no había respuestas únicas ni erróneas puesto que cada participante debía responder con base en su experiencia personal. El objetivo de esta actividad consistía en conocer la forma en la cual los participantes construyen significados de sus vivencias pasadas en el aquí y en el ahora; con relación a sí mismos, a sus relaciones y al contexto en el cual sucedieron. En un segundo acercamiento, se realizaron entrevistas individuales “*semi-estructuradas*” para poder profundizar un poco más sobre los aspectos de la vida de cada uno.

Finalmente, los resultados del proceso de investigación permitieron evidenciar el valor de la comunicación como herramienta de negociación y resignificación empleada por los participantes para otórgale sentido a las situaciones y cambios vividos como sujetos sociales, sorteándolos de manera positiva.

De lo expuesto, es preciso resaltar el poder de la comunicación y su importancia en los procesos sociales de los pre-pensionados y pensionados de la Universidad, siendo asumida como un elemento clave en el diseño de la propuesta comunicativa de intervención y a su vez entender que este proceso requiere del apoyo multidisciplinario, pues el ser humano es tan complejo que hay campos con grandes aportes teóricos y prácticos que facilitan su comprensión y favorecen el desarrollo de acciones que respondan a sus necesidades de manera integral.

En Ecuador la preocupación por los efectos negativos de la jubilación en la calidad de vida de una persona, es un tema de gran importancia para la investigación en el campo de la psicología clínica como el trabajo de grado realizado en el 2015 por Marlene Maritza Silva González y Valeria Priscila Vivar Vásquez titulado ***“Factores asociados a la depresión en el adulto mayor institucionalizado”*** para obtener el título de la Facultad de Psicología de la Universidad de Cuenca. El objetivo de la investigación consistía en identificar los factores asociados a la depresión en el adulto mayor institucionalizado.

El tipo de estudio empleado fue descriptivo con carácter mixto bajo el método de estudio de caso, donde participaron ocho (8) adultos mayores institucionalizados en la Fundación Gerontológica Plenitud de la ciudad de Cuenca. En el resultado final del trabajo, se determinó que el 50 % de los participantes padecen depresión, una enfermedad asociada a factores como la pérdida de roles basado en la teoría de la desvinculación, estado de dependencia, falta de redes de apoyo emocional, esquemas disfuncionales y procesos de duelos no resueltos favorecen la aparición de síntomas depresivos en los adultos mayores.

Como aporte significativo de la anterior investigación al diseño de la propuesta comunicativa para fortalecer los vínculos entre la Universidad Surcolombiana y sus pre-pensionados y pensionados, es la importancia de emprender acciones de inclusión del núcleo familiar de cada persona en el proceso de retiro como la principal red de apoyo emocional así como el acompañamiento psicológico profesional e institucional y de esta manera reducir el padecimiento de la depresión en esta población.

A nivel nacional, en el año 2011, Nataly Navarrete Munevar, Carolina de Jesús Palacios Manjarres y Nathaly Johanna Villamil Rodríguez realizaron un trabajo de grado sobre *“Programas para el retiro laboral en las empresas del sector público de Bogotá D.C.”* para obtener el título de especialistas en Gerencia de recursos humanos de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. El objetivo de esta investigación era hacer un análisis de los programas de retiro laboral aplicados en Catastro Distrital, Fondo de Prestaciones, Secretaria de Cultura y la Orquesta Filarmónica.

El enfoque de este proyecto es cualitativo, ya que busca describir los beneficios que ofrece los planes de retiro laboral, identificar los procedimientos que se deben seguir para su implementación en una entidad pública, conocer los avances que tienen las empresas objeto de estudio con relación al Proyecto de Acuerdo N° 017 de 2010 del Consejo de Bogotá D.C., así como el impacto de estos programas en la vida de sus beneficiarios.

Para recolectar la información necesaria, se diseñó una encuesta semi-estructurada dirigida a las personas que coordinaban los proyectos en las diferentes entidades. El instrumento consta de diez (10) preguntas base para guiar la conversación y de esta manera

dar lugar a nuevas preguntas según las respuestas dadas por los entrevistados. Como resultado final, se encontró que las empresas que tienen planes de retiro laboral contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los participantes, generando así un ambiente armonioso en la entidad.

Dentro de las recomendaciones dadas por la investigadoras de este proyecto, se sugiere realizar un seguimiento a las personas que van a iniciar la etapa de pre-pensionados con una antelación de cinco (5) años mínimos, fijando dentro del área de recursos humanos una base de datos, la cual se debe estar actualizando constantemente. En ese mismo sentido, con las personas retiradas para poder hacer un análisis frente a las expectativas que tenían como pre-pensionados y conocer cómo se encuentran en la actualidad, logrando así retroalimentar el proceso de retiro laboral. Con relación al programa de las entidades objeto de estudio, se recomienda mejorar su estructura incluyendo un cronograma de actividades, fechas, responsables y ser un documento de conocimiento público.

Adicionalmente, se definen unas etapas para su implementación debido a que el procedimiento llevado a cabo en las diferentes entidades se ha limitado a organizar unas actividades sin tener en cuenta las necesidades de sus beneficiarios entre otros aspectos negativos como la falta de planeación. No obstante, las autoras de este proyecto resaltan el interés y los esfuerzos que vienen desarrollando las empresas objeto de estudio, pues más allá de ser un requisito para dar cumplimiento al Acuerdo N° 017 de 2010 del Consejo de Bogotá D.C, es una labor que debe realizarse como agradecimiento a los años de entrega y compromiso que cada persona ha dado, siendo una parte fundamental en la gestión de la responsabilidad empresarial.

Dentro de los elementos que aporta la anterior investigación al proyecto de intervención en la Oficina de Talento Humano, está la planeación como herramienta fundamental para la gestión de programas de acompañamiento y seguimiento a los pre-pensionados y pensionados de la Universidad Surcolombiana, así como asumir que dichos programas son un requisito establecido en literal c del Artículo 262 de la ley 100 de 1993; el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social contempla la inclusión dentro de los programas regulares de bienestar social de las entidades públicas de carácter nacional y del sector privado el componente de preparación a la jubilación. Del mismo modo, el Artículo 2.2.10.7 del Decreto 1083 de 2015, estipula en su numeral 3 “*Preparar al pre-pensionado para el retiro laboral*”, es decir, que las entidades públicas deben incluir dentro de su plan de bienestar anual un programa dirigido a esta población.

Finalmente, en el año 2013, Elsa Margarita Peña, Claudia Isabel Martínez, Libia Constanza Vargas Ulloa y Alba Yamile Vera Cumaco; desarrollaron una investigación en torno a los “*Significados construidos por pre-pensionados del Ministerio de Transporte frente al retiro por pensión*” para obtener el título de Especialistas en Gestión Humana de las Organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia. El objetivo de este proyecto era indagar sobre las concepciones personales que construyen los funcionarios con relación al programa de pre-pensionados del Ministerio de Transporte, así como identificar sus expectativas, intereses y necesidades. El enfoque es cualitativo de tipo hermenéutico, ya que la investigación busca comprender e interpretar los significados desde donde cada funcionario asume el retiro laboral por pensión en dicha entidad.

Para el desarrollo de esa investigación se eligieron a ocho (8) funcionarios de diferentes niveles jerárquicos y ubicación geográfica, quienes llevan más de 15 años

vinculados al Ministerio de Transporte. De esta selección cuatro (4) son mujeres y cuatro (4) son hombres, la edad en las mujeres oscilaba entre los 56 y 58 años, y en el caso de los hombres entre los 59 y 61 años. La información se recolectó a través de una entrevista semi-estructurada, con el fin de convocar a los funcionarios a narrar su historia a partir de la formulación de preguntas relacionadas al objetivo del proyecto.

El análisis de la información recolectada se realizó con base en siete (7) categorías: 1. Reconocimiento, 2. Significado de laboral en el Ministerio de Transporte, 3. Significado de retiro laboral por pensión, 4. Desvinculación laboral, 5. Cambio, 6. Significado condición de pre-pensionados y 7. Actividades y programas de interés. Los resultados del análisis reflejaron la preocupación de los funcionarios, puesto que el Ministerio de Transporte no les brinda un acompañamiento real. Además se identifica la necesidad de estructurar un programa, ya que la entidad realiza actividades esporádicas al año, siendo consideradas como insuficientes.

La situación planteada como resultado de la investigación se asemeja al contexto de la Universidad Surcolombiana porque las actividades que se han desarrollado para los pre-pensionados y pensionados, son ocasionales y carecen de planeación.

A modo de conclusión para este proyecto de intervención y de acuerdo con los proyectos e investigaciones presentados, es valioso resaltar la función de los programas de acompañamiento a los pre-pensionados dentro de una organización, los cuales deben ser planeados y estructurados según las necesidades e intereses de las personas que inician esta etapa. Asimismo, identificar los elementos necesarios para la construcción de esos

programas y la responsabilidad que tiene las organizaciones tanto con los pre-pensionados como pensionados.

2.2 Planteamiento del problema

La oficina de Talento Humano de la Universidad Surcolombiana, adscrita a la Vicerrectoría Administrativa tiene como propósito principal contribuir al desarrollo humano integral de los funcionarios en el cumplimiento de sus responsabilidades, conforme a los fundamentos, principios, políticas, procedimientos institucionales y de la función administrativa.

Sin embargo, su actuar se ha venido limitando a lo largo de los años a funciones de vinculación y desvinculación de personal, expedición de certificados, proyección de actos administrativos, recepción de novedades y solicitudes, pago de nómina entre otros. En el caso del proceso de desvinculación por pensión, la función de la oficina es garantizar que la persona se encuentre incluida en la nómina de pensionados y proyectar previamente el acto administrativo a su retiro.

Lo anterior se sustenta, en la falta de políticas, planes y programas estructurados a nivel institucional que faciliten la gestión de procesos centrados en el desarrollo humano y en pro de la calidad de vida laboral y el bienestar social del personal activo así como de aquellos que tras largos años de trabajo y entrega, hoy son pensionados Surcolombianos, de quienes poco se sabe y a quienes nunca se les brindo un acompañamiento como lo establece el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en el literal c del Artículo 262 de la ley 100 de 1993 y en el numeral 3, del Artículo 2.2.10.7 del Decreto 1083 de 2015, donde

se contempla la inclusión del componente de preparación a la jubilación dentro de los programas de bienestar en las entidades públicas de carácter nacional y del sector privado.

En Colombia, para poder acceder a la pensión, tanto hombres como mujeres deben haber cotizado 1.300 semanas de trabajo, lo que se traduce en 25 años continuos de ocupación. Los hombres, después de cumplir 62 años de edad y haber acumulado ese tiempo de labores u obligaciones pueden exigir su jubilación y las mujeres, después de cumplir los 57 años de edad y acumular el mismo tiempo de cotización a pensión. No obstante, los docentes pueden manifestar de manera voluntaria si desea continuar laborado hasta los 80 y en el caso de los administrativos, la edad máxima es 70 años, sin importar el género.

De acuerdo con registros de la Oficina, la Universidad cuenta con un total de quinientos cincuenta y ocho (558) servidores públicos de planta, de los cuales doscientos (201) son administrativos, trescientos cinco (305) docentes y cincuenta y dos (52) trabajadores oficiales. Se estima que del total del personal, hay ciento cuatro (104) funcionarios en condición de pre-pensionados y algunos de ellos se encuentran en edad de retiro forzoso. Y alrededor de ciento cincuenta (150) pensionados.

En ese sentido, se evidencia la ausencia de una base de datos del personal que se ha pensionado, lo cual genera una ruptura entre la institución y estos actores; pues al no contar con información oportuna, es difícil establecer procesos de comunicación claros. Por otra parte, el sentido de pertenencia se ha ido perdiendo porque la oficina no los reconoce como parte fundamental del proyecto institucional, así que se han dejado en el olvido.

Respecto a los pre-pensionados, se reconocen iniciativas que han surgido desde el

área de bienestar así como de la Oficina de Talento Humano antigua División de Personal, pero han estado condicionados por la voluntad e interés de los jefes de turno. Y esto ha llevado a que sean actividades pasajeras y de bajo impacto entre los actores. El apoyo y seguimiento a quienes inician esta etapa es nulo, no hay unos parámetros que permitan establecer con anticipación este proceso y de esta manera brindar un acompañamiento real, en aras de facilitar la transición de los funcionarios y evitar que sea evento traumático para su vida.

Ahora bien, la falta de gestión de conocimiento es otro factor a tener en cuenta tanto en los docentes como en el personal administrativo, pues al momento de pensionarse se pierde gran parte del conocimiento. Sin embargo, la institución no se ha preocupado por diseñar estrategias que le permitan afrontar jubilaciones futuras de docentes y de funcionarios que por décadas han ocupado un cargo específico o han dictado ciertos cursos entre otros. Y aunque se suple casi de manera inmediata, es inevitable no pensar en las afectaciones que pueden surgir en el desarrollo de los procesos académicos y administrativos.

De otro lado, el procedimiento relacionado con los pensionados y pre-pensionados en la Oficina de Talento Humano, se dedica en su mayoría a la elaboración de los formatos CLEBPS del Ministerio de Hacienda, siendo una oportunidad de mejora a partir de un proceso de reestructuración que permita brindar una atención integral a los funcionarios como seres humanos en su nueva etapa pre y post laboral, así como intervenir de forma acertada en situaciones de retiro forzoso.

Por lo anterior, se hace necesario construir una propuesta comunicativa que permita

fortalecer las debilidades institucionales y llenar los vacíos que año tras año han venido afectando negativamente el clima organizacional, pues los funcionarios viven prevenidos por las experiencias que han tenido sus compañeros y sus relaciones con la Universidad se ven permeados por el miedo, la desconfianza y el rumor.

Dicha propuesta concibe la comunicación, un elemento fundamental tanto en el contexto organizacional como en la vida de los seres humanos, que requieren ser escuchados, reconocidos e involucrados en los procesos que afectan su vida y su bienestar, dotando así de sentido las nuevas funciones asignada a la oficina de Talento Humano mediante el Acuerdo 059 de 2017.

2.2.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta comunicativa para la Oficina de Talento Humano de la Universidad Surcolombiana que permita gestionar y fortalecer los vínculos entre la institución y sus pre-pensionados y pensionados mediante la implementación de estrategias de comunicación que respondan a las necesidades mismas de los actores involucrados en el proyecto.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer las dinámicas de funcionamiento y procesos de la Oficina de Talento Humano de la Universidad Surcolombiana, con el fin de establecer sus problemas de comunicación iniciales, a partir de la caracterización de la dependencia.
- Identificar las características sociales, culturales y comunicativas de los actores involucrados, en aras de desarrollar estrategias de comunicación coherentes a sus necesidades.
- Conocer los significados y las percepciones que han construido los pre-pensionados y pensionados frente a su relación con la Universidad Surcolombiana y a la gestión del Talento Humano, que permitan identificar elementos claves para el desarrollo de un diagnóstico comunicativo.
- Contribuir al fortalecimiento de los vínculos entre la Universidad Surcolombiana y sus pre-pensionados y pensionados, a fin de garantizar la legitimidad institucional mediante el diseño de una propuesta comunicativa.

2.3 Justificación

Los cambios en la dinámica organizacional y el crecimiento que ha tenido la Universidad Surcolombiana en los últimos años, le plantea hoy en día nuevos retos a la Oficina de Talento Humano en cuanto al desarrollo humano integral de los funcionarios en la institución, tal y como se evidencia en el Acuerdo 059 del 18 de diciembre de 2017, a través del cual se hizo un proceso modernización de la estructura orgánica global y se le asignan otras funciones a la dependencia en mención.

El primer reto de la Oficina, se relaciona con la función número 16. *“Diseñar, administrar y velar por mantener una base de datos en donde se identifique el personal de la institución próximo a pensionarse, para adoptar planes de relevo generacional”* y el segundo con la función número 17. *“Adoptar políticas que fomenten el desarrollo integral de los funcionarios en cumplimiento de sus responsabilidades, con el propósito de generar altos niveles de desempeño y productividad en los cargos de la planta administrativa de la Universidad”* (Acuerdo 059, 2017), todo ello en aras de dar respuesta a las necesidades, intereses y expectativas del personal administrativo, docentes y trabajadores oficiales vinculado en la Institución.

Sin embargo, hasta la fecha no se han llevado a la práctica esas funciones y no existe al interior de la oficina un procedimiento claro desde el cual se haga el ejercicio de estructurar propuestas en beneficio del personal. A nivel institucional, se carece de un programa de acompañamiento para los funcionarios que se encuentran en condición de pre-pensionados, no hay una base de datos que se esté alimentando de forma constante y que permita tomar decisiones o implementar los llamados “planes de relevo generacional”.

Respecto a los pensionados, el panorama sigue siendo el mismo, pues la oficina no ha construido una base de datos confiable y veraz del personal que se ha retirado. Su conocimiento por la vida de personas que entregaron alrededor de 30 años a la institución, es casi nulo y desafortunadamente son excluidos del proyecto organizacional cuando son incluidos en la nómina de pensionados. De las actividades que algún momento desarrollo la funcionaria Yineth Rojas Vásquez, son una muestra suficiente que estos eventos dependen en su mayoría de la voluntad del jefe de turno y su afinidad e interés por los pre-pensionados y pensionados de la Universidad.

Es necesario decir que el acompañamiento y seguimiento a los pre-pensionados y pensionados de la Universidad Surcolombiana son acciones claves en el desarrollo y crecimiento institucional, pues en la medida en que se implementen estrategias que promuevan su capacitación, bienestar e integración como personas activas de la sociedad y que garanticen relaciones basadas en el respeto, la gratitud y la confianza; se favorecerá el verdadero desarrollo humano integral tal como lo plantea la Oficina de Talento Humano en su misión.

En ese contexto, se hace necesario realizar un proceso de intervención desde el campo de la comunicación en las organizaciones como eje transversal de todos los procesos en la Oficina de Talento Humano y en sí de la comunicación, un elemento esencial en la vida del ser humano; que permita la construcción de una propuesta comunicativa acorde a los actores objeto del proyecto y que les otorgue un papel preponderante en la dinámica institucional, donde se sientan escuchados, valiosos y adquieran las herramientas necesarias para afrontar los cambios que implica la jubilación.

2.4 Experiencia Adquirida durante el Periodo de Pasantía

Teniendo en cuenta los elementos teóricos aportados por la línea de comunicación en las organizaciones durante el proceso de formación como comunicadora social y periodista en la Universidad Surcolombiana, resulta pertinente decir que sin ese conocimiento adquirido el desarrollo de este proyecto no habría logrado obtener los resultados consignados en este documento, pues se requiere contar con unas bases mínimas para gestionar y establecer acciones de comunicación coherentes en cualquier organización.

Dicho conocimiento se traduce hoy en experiencia y nuevos aprendizajes en el camino profesional y a su vez da cuenta de los desafíos del contexto laboral actual para los futuros comunicadores, donde una formación específica en determinada área o campo de la comunicación no es suficiente, pues realmente se requieren profesionales integrales y capaces de dar respuesta a un entorno dinámico y cambiante.

En ese orden de ideas, el proceso de pasantía fue una oportunidad de enriquecimiento personal y a su vez educativa porque en la medida que el pasante aprende, también tiene la posibilidad de enseñar el valor y la importancia del comunicador en el entorno de una organización. Un ejercicio que contribuye a cambiar las percepciones que tiene la sociedad por un lado de la profesión y por otro de la comunicación en sí, pues esta ha sido concebida desde lo mediático e informativo.

CAPÍTULO III : MARCO TEÓRICO

Este proyecto de intervención se sustenta en referentes teóricos que han realizado aportes significativos al campo de la comunicación como Annie Bartolí, Cees Van Riel, Joan Costa, Pablo Múnera, Gabriel Kaplún y Sandra Massoni, a fin de poder definir conceptualmente las categorías de análisis para la información recolectada durante la fase de indagación en el desarrollo de la pasantía.

Con relación a los elementos conceptuales desde los cuales se abordan los procesos comunicativos entre la Universidad y sus pre-pensionados y pensionados para este proyecto de intervención, es necesario partir por entender las organizaciones como lo define Pablo Múnera en su libro *“La idea de organización: una concepción amplia para una acción efectiva”* (Múnera, 2009). El autor plantea que la organización va más allá del simple concepto de empresa, pues la cataloga como algo más amplio en el que interactúan personas integrales que hacen parte del componente esencial de toda organización. También expresa que la idea de organización se constituye gracias al sentido de entender al ser humano, pues ésta se compone de sentires, ideas y formas de actuar que la llevan a resolver necesidades sociales convirtiéndola en una mirada interdisciplinaria y comprensiva de lo real. (Múnera, 2009).

La perspectiva teórica de Pablo Múnera es un aporte valioso para el desarrollo de este proyecto, ya que no es posible concebir una organización sin comprender el contexto en el que se encuentra inmersa, el cual está en constante cambio y hace que esta se

transforme, así como también de los procesos de interacción y diálogo que se construyen al interior y exterior con las personas que inciden en sus dinámicas organizacionales. Es un concepto que va más allá de aspectos estructurales estáticos y rígidos, abordado por el contrario desde la complejidad del ser humano y la diversidad misma, que hace a cada persona única en el mundo pues aporta al éxito de una organización a partir de sus experiencias, motivaciones, sueños y objetivos personales; generando un proceso interacción con quienes la integran y el entorno que lo rodea.

Desde esta perspectiva, se considera a la Universidad Surcolombiana una organización conformada en su planta por empleados públicos y trabajadores oficiales. Cuando se habla de empleados públicos se hace referencia al personal administrativo y a los docentes vinculados a la institución. En el caso del personal administrativo, hay empleados públicos de carrera administrativa, otros empleados son nombrados ordinariamente en cargos de libre nombramiento y remoción, empleados provisionales y temporales. Para efectos de este proyecto, se tomará a las personas de los diferentes estamentos ya mencionados que se encuentran en condición de pre-pensionados y aquellos que están en condición de pensionados, es decir, el personal que se ha desvinculado por pensión en la Universidad.

Los pre-pensionados y pensionados de la Universidad, son personas que decidieron construir su proyecto de vida de manera articulada al proyecto institucional y que a su vez han logrado establecer relaciones laborales e interpersonales de gran incidencia para sus vidas, las cuales están condicionadas por factores sociales, políticos, económicos, culturales y emocionales.

En el marco de seguir entendiendo las organizaciones, es preciso citar a la autora Annie Bartolí y su libro *“Comunicación y Organización: la organización comunicante y la comunicación organizada”* (Bartolí, 1997) quien me permite comprender y analizar la Universidad Surcolombiana como una organización a partir de tres elementos: el primero es la *“acción de organizar”*, que consiste en la estructuración y formalización de los procesos de una organización compuestos por organigramas, organización del trabajo, mecanismos de comunicación y coordinación, niveles jerárquicos, reglas, procedimientos, cultura, distribución de tareas y responsabilidades.

El segundo elemento propuesto por Bartolí es el *“resultado de esa acción”*, que constituye un conjunto de elementos estructurales, los cuales pueden ser tangibles e intangibles, y formales e informales. Y el tercero es el *“conjunto organizado en sí mismo”* una noción sistémica de la palabra organización que hace referencia a la complejidad de los subsistemas (estrategias, estructuras, cultura y comportamientos) que la conforman, los cuales aseguran su coherencia y estabilidad. En este último elemento, la autora menciona algunos *factores de distinción de una organización*: finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo; distribución de roles y tareas a realizar; división de la autoridad y del poder formal; duración indeterminada (misión permanente) o claramente explicitada en función de un determinado objetivo; sistema de comunicación y coordinación; criterios de evaluación y control de resultados.

Considerando los elementos mencionados, se puede decir que la Universidad Surcolombiana cuenta con una estructura orgánica, en la cual se determina la organización y las funciones de las dependencias que la integran. Las dependencias se denominan: Sedes, Facultades, Institutos, Escuelas, Departamentos, Programas, Centros, Divisiones,

Secciones y Oficinas. Dicha estructura define ciertos niveles de jerarquía, en el caso de las personas que ocupan cargos directivos ya sean administrativos o docentes en comparación con los trabajadores oficiales; asimismo se establecen relaciones de poder y autoridad, y líneas de comunicación ascendente y descendente.

En relación a los pre-pensionados encontramos que cada persona asume un rol de acuerdo al cargo que ocupa en la estructura orgánica según su formación, conocimiento y experiencia; pues contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la dependencia donde labora y por ende a los objetivos misionales de la Universidad. En el caso, de las personas en condición de pensionados vemos que algunos docentes se encuentran vinculados como catedráticos, sin embargo, la mayoría de los pensionados son excluidos una vez se pensionan debido a la falta de espacios de participación que le permita continuar vinculados en el sentir institucional. Una situación que debería replantearse puesto que los pensionados pueden llegar a perder su sentido de pertenencia hacia la institución después de haber laborado durante tantos años.

Ante ello, se propone la necesidad de abordar a los pre-pensionados y pensionados, entendiéndolos como seres humanos que se interrelacionan entre sí y que generan procesos de comunicación en la búsqueda de sus propósitos y en el cumplimiento de los objetivos institucionales. En ese sentido, se puede decir que esas interacciones dadas al interior de la Universidad, se han venido estructurando en unas formas de entender la comunicación, las cuales han ido evolucionando con el tiempo.

De acuerdo con diferentes autores, estos procesos de comunicación se enmarcan en tres escuelas: norteamericana, europea y latinoamericana. La primera escuela se centra en

la comunicación corporativa, dadas las necesidades que tenían las organizaciones en aquella época de brindar una imagen favorable a sus públicos, es decir, transmitir, una coherencia entre el decir y el hacer. El concepto de comunicación corporativa es entendido por el autor Cees Van Riel en su libro **“Comunicación Corporativa”** (Van Riel, 1997) como *“un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende”* y sobre el término *“corporativa”* resalta que no debe tomarse como un adjetivo limitado solo a las empresas; debe interpretarse en relación a la palabra *“corpus”* que significa *“cuerpo”* o en sentido figurado *“relaciona el todo”*.

La comunicación corporativa es la integración de tres formas de comunicación (según las necesidades): comunicación de dirección (*herramienta de jerarquía*), comunicación de marketing (*mensajes unidireccionales entre la dirección y sus públicos*) y comunicación organizativa (relaciones públicas, comunicación interna). El autor señala que la **comunicación corporativa** tiene dos conceptos centrales: identidad corporativa e imagen corporativa. El primero es la *“autopresentación de una organización; consiste en la información de las señales que ofrece una organización de sí misma por medio del comportamiento, la comunicación, y el simbolismo, que son sus formas de expresión”* y el segundo hace referencia al *“conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto es conocido, y a través del cual las personas lo describen, lo recuerdan y lo relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas y sentimientos, e impresiones que sobre un objeto tiene una persona”*.

Este tipo de comunicación es gestionado en la Universidad Surcolombiana desde la oficina asesora de comunicaciones adscrita a Rectoría, integrada por cuatro áreas: Radio, Prensa, Medios Audiovisuales y Comunicación Organizacional e Imagen Institucional. Su objetivo es coordinar el trabajo con las diferentes dependencias de la Universidad para crear o establecer estrategias que permitan mantener informada a la opinión pública, sobre el desarrollo de la vida universitaria, los logros académicos e investigativos de la institución entre otros. Una de las estrategias es la creación de la Unidad de prensa e imagen institucional con su respectiva cuenta en Facebook, donde se visibiliza la mayor parte de la información.

Cabe resaltar que esta comunicación es entendida desde los medios, es decir, que se limita a la producción de contenido. Una comunicación que más allá de generar procesos de interrelación entre los diferentes actores sociales, crea son procesos de información para que esta circule de una manera adecuada y veraz.

Ante las múltiples formas de concebir la comunicación y al ser las organizaciones conscientes de la comunicación fragmentada generada al contratar especialistas en cada área (relaciones públicas, mercadotecnia, publicidad corporativa, etcétera), se propone desde la escuela europea una perspectiva empresarial de la comunicación corporativa dada la necesidad de integrar las comunicaciones en una acción unitaria de todos los recursos comunicativos bajo la metáfora del *“director de orquesta”*.

El concepto de comunicación empresarial es abordado por el autor Joan Costa en su libro *“La Comunicación en acción”* (Costa, 1999) que surge en una época en la que dominaba el auge mediático y, con ello, la proliferación de mensajes no coordinados. Su

especificidad en las organizaciones se caracteriza por cinco condiciones: el *triángulo de la comunicación* (proyectual, vectorial e instrumental), es esencialmente estratégica; su *acción es transversal*, que la convierte en el sistema nervioso central de la empresa; los cambios de mentalidad, conceptos y vocabulario nuevos; la gestión global, donde todos los elementos y actores están presentes y participan de la condición de interactividad; y el gestor de comunicaciones, una nueva figura en alza llamada “Dircom” que deberá comprender la cultura de la empresa, entender el proyecto corporativo y el plan estratégico para participar en él y hacerlo comunicable entre otras funciones.

En la actualidad la Universidad cuenta con una política de comunicación adoptada mediante acuerdo 030 del 17 de julio de 2013, la cual se instala desde el enfoque de la comunicación en las organizaciones, en aras de fomentar una articulación entre la institución y sus diversos actores; sin embargo, en la práctica la política se desdibuja a un punto de convertirla en algo complemente instrumental. Asimismo, en el año 2016 se creó el manual de identidad e imagen institucional adoptado mediante acuerdo 046 del 14 de octubre, que estable ciertos lineamientos para el uso adecuado de los elementos visuales y de identidad de la Universidad, a fin de gestionar procesos comunicativos coherentes y acordes a las necesidades.

De igual forma, se puede evidenciar como las diferentes dependencias han ido incorporando dentro de sus equipos de trabajo a practicantes, pasantes y profesionales de la comunicación, quienes participan en la red de comunicación interna de la Universidad, organizada desde la oficina asesora de comunicaciones, especialmente del área de comunicación organizacional e imagen institucional, con el fin de coordinar las acciones y demás estrategias comunicativas.

Sin embargo, con el tiempo los procesos de comunicación se fueron transformando en la medida que las organizaciones empezaron a entender la importancia del ser humano como parte integral porque como lo decíamos en párrafos anteriores, este proyecto parte por entender que la organización está conformada por seres humanos que se interrelacionan entre sí, y que en ese proceso construyen vínculos y sentidos, dando como resultado el surgimiento de la escuela latinoamericana; desde donde se abordará los procesos de comunicación entre la Universidad Surcolombiana y sus pre-pensionados y pensionados para la elaboración de una propuesta de intervención: comunicación en las organizaciones.

Teóricamente partimos por entender la comunicación en las organizaciones según el autor Fernández Collado (2005) como *“una disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio”* (p.30). El autor también considera que los integrantes de la organización y diferentes públicos son un elemento clave en su definición, de modo que la define como *“un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización, entre la organización y su medio”* (p.30).

De acuerdo con la Política de comunicaciones de la Universidad Surcolombiana, la gestión de la comunicación debe propender por la articulación y visibilización interna y externa de sus procesos académicos, investigativos, administrativos y de proyección social; garantizando la generación de espacios de diálogo, participación y argumentación en aras de consolidar los vínculos entre la institución y sus diversos actores.

Pero en el contexto de la Universidad vemos que no se aplica en su totalidad, un ejemplo de ello es la existencia de una coordinación de Comunicación Organizacional e Imagen Institucional, que limita su actuar comunicativo a la gestión de medios, pues como ya lo mencionaba la comunicación que predomina se reduce a lo mediático y estos a su vez son procesos que no abordan a todos los actores que inciden en las dinámicas organizacionales de la Universidad, tal es el caso de los pensionados.

Por lo tanto, se hace necesario que la institución haga un ejercicio de revisión respecto al contenido de la política de comunicaciones, a fin de que las estrategias implementadas sean coherentes a las necesidades comunicativas de la institución y que a su vez estas contribuyan en la búsqueda de su legitimidad social, generando un reconocimiento social acorde a sus propósitos misionales y fomentando la confianza y credibilidad de la comunidad hacia la institución.

Dicha política concibe la comunicación como *“un proceso de interacción social comunicativa que permite la creación de mundos posibles para la resolución de conflictos en el contexto en el cual está inmersa”* (Acuerdo 030, 2013). Es decir que la gestión de la comunicación debe estar orientada a generar procesos de interrelación e interacción social entre los diferentes actores. Una comunicación constante, ágil, incluyente y participativa, que incida de manera positiva en la construcción de la percepción que tienen los empleados del clima organizacional de la Universidad.

Carlos Eduardo Méndez en su libro **“Cultura y Clima: Fundamentos para el cambio en la organización”** (Méndez, 2018) define el clima organizacional como *“la percepción que construyen las personas como consecuencia de las relaciones que tienen*

con el jefe, con los compañeros, y las relaciones formales que tienen con la organización. Estas percepciones tienen su origen en la dinámica de los diferentes procesos, tales como liderazgo, cooperación, relaciones interpersonales, comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, manejo de los conflictos, motivación y satisfacción, control del desempeño y otros... ”(p.21).

Según Annie Bartolí en su libro **“Comunicación y Organización: la organización comunicante y la comunicación organizada”** (Bartolí, 1997) la comunicación es uno de los factores primordiales en el funcionamiento de las organizaciones, ya que gracias a su actividad es posible el intercambio de información dentro de la misma. En consecuencia, la autora plantea que organización y comunicación se encuentran estrechamente vinculadas, pues las organizaciones exitosas son aquellas que le dan una verdadera importancia a las comunicaciones y a la información.

De acuerdo con la autora, el vínculo establecido entre comunicación y organización se puede enmarcar dentro de un componente **político**, en el cual se determina la acción de estrategia global de la organización; y uno **sociocultural** donde están inmersos los valores y los fenómenos de poder (normas, experiencia, relación con el medio, entre otros) (Bartolí, 1997). A su vez, señala algunos de los aspectos que se deben tener en cuenta al momento de gestionar procesos de comunicación en una organización: información operativa o funcional (descendente, ascendente y lateral); sistemas de información manuales o informatizados; sistemas y procedimientos de coordinación; comunicación interna; comunicación externa; intercambios informales entre otros.

Pablo Múnera en su libro *“El comunicador corporativo: entre la teoría y la práctica. De la etimología de la comunicación a la organización viable”* (Múnera, 2005), la comunicación es entendida como “*el proceso de búsqueda del tú por parte del yo para confluir en el nosotros*”, un concepto en el cual confluyen y contribuyen otros campos, disciplinas y ciencias, en especial las humanas y las sociales, puesto que la comunicación es un campo inter y transdisciplinar. También es el proceso de encuentros y desencuentros entre individuo y sociedad, cuya autenticidad desborda el plano meramente individual. Su principal propósito en las organizaciones, es generar sentido de pertenencia en sus colaboradores para tener una cultura organizacional fuerte. Este autor plantea que la función sustantiva de la **comunicación en las organizaciones** es defender la legitimidad social como metáfora, es decir, contribuir a que la organización sea realmente un proyecto compartido o común.

Por su parte, el teórico Gabriel Kaplún propone una definición de comunicación en el campo organizacional que ayude a propiciar el dialogo desde “*la construcción de vínculos y sentidos*”. Una noción muy acertada para este proyecto de intervención, pues como ya se ha manifestado, la Universidad Surcolombiana no se preocupa por generar procesos de comunicación con sus pre-pensionados y pensionados, situación que puede afectar su legitimidad social. De ahí que este proyecto considere importante escuchar y conocer a esta población, con el fin diseñar estrategias coherentes a sus necesidades e intereses y de esta manera lograr construir un vínculo que se ha perdido o que por el contrario nunca existió y requiere ser construido en aras de fortalecer la legitimidad social de la Universidad Surcolombiana. El autor destaca en su publicación titulada “*Lo Emergente y lo resistente en la Comunicación Organizacional*” (Kaplún, 2012) que en

la actualidad está emergiendo una comunicación integrada frente a la comunicación dominante, fragmentada e instrumentalizada, la cual está situada estratégicamente en la organización, que trabaja sobre estructuras, procesos e identidades y promueve el diálogo interno y con el entorno para construir deseo y acción colectiva.

Si bien es cierto que este proyecto se instala desde la comunicación en las organizaciones, enfocada en el desarrollo de acciones que faciliten la comunicación entre los miembros y la organización, así como entre la organización y el medio; contribuyendo significativamente al cumplimiento de los objetivos misionales; también toma algunos elementos de la comunicación estratégica para su intervención, entendida según Sandra Massoni en su libro *“Avatares del comunicador complejo y fluido: Del perfil del comunicador y otros devenires”* (Massoni, 2016) como un encuentro sociocultural, complejo, situacional y fluido; a través del cual se puede comprender y dar forma al mundo en que habitamos. En otras palabras, la comunicación estratégica es una forma de relación, en la que cada organización dialoga con sus miembros, crea vínculos con su entorno y con las otras organizaciones que interactúa, la cual debe ser coherente con sus objetivos, metas y voluntades de participación social.

Los elementos que se proponen desde la comunicación estratégica para la realización de un diagnóstico comunicacional estratégico son: 1. Versión técnica comunicacional, 2. Marcos de racionalidad comunicacional, 3. Reconocimiento y jerarquización de actores, 4. Matrices socioculturales, 5. Árbol de soluciones y 6. Plan Operativo de estrategia comunicacional. De acuerdo con Sandra Massoni, el diagnóstico comunicacional es una metodología de investigación y de intervención de los procesos de comunicación que se sustenta en la teoría enactiva para estudiar la comunicación como

fenómeno histórico, fluido y situado en un tiempo y lugar determinado. Como elemento para este proyecto de intervención permite reconocer a los *actores sociales* (pre-pensionados y pensionados) que son en palabras de la autora “*los otros*” con quienes se necesita interactuar en el entorno para el desarrollo de estrategias. Vale la pena decir, que el rol de los actores se asume desde una perspectiva de complejidad que va más allá de simples receptores, puesto que la comunicación estratégica propende por la participación activa del otro en los procesos de transformación deseados.

Así pues se realiza un diagnóstico comunicativo de las personas en condición de pre-pensionados y pensionados de la Universidad Surcolombiana, a fin de conocer la realidad de cada actor, su trayectoria en la institución, sus sentimientos, sus percepciones, necesidades e intereses a través de la construcción de sus matrices socioculturales, consideradas por Sandra Massoni como un “*auto-dispositivo colectivo que programa en cada grupo su sistema de percepción-acción*”, en otras palabras son una técnica de análisis metodológico representada en un esquema que describe los rasgos de funcionamiento de un grupo o sector social.

El propósito de la investigación es involucrar los actores en tanto modalidad de vínculo al problema de comunicación existente en la Oficina de Talento Humano de la Universidad Surcolombiana y a la solución del mismo, respetando sus diversidades; y de esta manera poder fomentar la articulación de la institución con el entorno en búsqueda de su legitimidad social. En conclusión, este proyecto de pasantía se desarrolla desde la comunicación propuesta por la escuela latinoamericana: Comunicación en las organizaciones y la comunicación estratégica por sus aportes teóricos en la gestión de una

comunicación innovadora desde el diálogo, el reconocimiento, la participación y la escucha.

CAPÍTULO IV : METODOLOGÍA

4.1 Metodología

Este proyecto de intervención se fundamentó en la metodología de la **Planeación Estratégica** propuesta por Andrés Aljure Saab en su libro “*El Plan Estratégico de Comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*” publicado en el año 2015. El autor presenta una guía práctica que puede ser de ayuda tanto para profesionales de la comunicación como de otras áreas del conocimiento que requieran gestionar procesos de comunicación en una organización mixta, pública, privada y ONGS, sin embargo, también aplica para una área determinada, un proyecto o un evento, ya sea dentro o fuera de la misma. Para ello, la comunicación debe ser coherente, efectiva, propositiva, asertiva y objetiva. Además afirma que toda organización requiere de la interacción de sus públicos para lograr cumplir sus objetivos.

Según Andrés Aljure Saab, esta metodología puede ser adaptada de acuerdo con las circunstancias y al objetivo que se desee alcanzar, sin perder de vista el aporte de la comunicación. En el caso de este Proyecto de Pasantía, diseño e implementación de un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) en la Oficina de Talento Humano de la Universidad Surcolombiana tiene como finalidad estrechar lazos y construir vínculos entre la Institución y sus Pre-pensionados y Pensionados, lo cual implica una interacción constante que en esencia es un proceso de comunicación y, como tal, requiere de una gestión adecuada.

Para este autor el Plan Estratégico de Comunicación es el resultado final del proceso de planeación estratégica de comunicación y sostiene asimismo, que del PEC global se pueden derivar otros subplanes de comunicación para proyectos o necesidades específicas y más pequeñas, los cuales deben estar soportados en los objetivos organizacionales; logrando de esta manera que la comunicación en las organizaciones se ha vista como un medio y no un fin.

De acuerdo con el autor, la persona encargada de liderar, acompañar y asesorar la ejecución del PEC, es el Dircom, quien deberá procurar siempre la coherencia entre la comunicación, el comportamiento y los hechos de toda la organización, en apoyo de un equipo coordinado de diferentes estamentos.

A continuación se describen las etapas que deben realizarse para implementar la metodología de Andrés Aljure Saab, la cuales son presentadas en el capítulo IV de su libro:

- ***Análisis Estratégico:*** Implica la realización de un diagnóstico comunicativo para conocer la situación actual de la organización tanto a nivel interno y externo. Este ejercicio da como resultado un briefing, donde se condensa la información recolectada y se plantean las áreas a intervenir.
- ***Análisis DOFA:*** Permite identificar los aspectos claves de la organización con base en la información recopilada, los cuales son ubicados de manera respectiva en la matriz de acuerdo si son debilidades, oportunidades, fortalezas o amenazas.
- ***Definición de Objetivos Estratégicos de Comunicación:*** Con base en los resultados obtenidos en las dos primeras etapas, se deben establecer objetivos coherentes y realizables según las necesidades identificadas previamente.

- **Identificación del público y el mensajes:** Se elige el público al cual van estar dirigidos los mensajes y las acciones del PEC. La selección del público se hace de acuerdo a la relación que guarde con la situación que se pretende intervenir.
- **Plan de acción:** Se plantean las acciones y las táctica a través de la cuales se pretende abordar la situación a intervenir. Teniendo en cuenta el por qué y el para qué de cada uno. También debe considerar los recursos disponibles y las características del público.
- **Definición de indicadores:** De acuerdo a la situación que se quiere intervenir se pueden establecer indicadores de gestión, los cuales permiten saber si se está usando los recursos; indicadores de impacto, ayudan a verificar si se está cumplimiento con el objetivo propuesto.

Para llevar a cabo cada una de las etapas mencionadas en este proyecto de pasantía, se diseñó un cronograma de trabajo. (*Ver anexo A. Cronograma de actividades*).

4.2 Matriz de públicos

En aras de caracterizar y segmentar los actores involucrados de manera directa e indirecta en este proyecto de pasantía, se realizó una matriz de públicos o también llamada por Sandra Massoni “*matriz sociocultural*” (Massoni, 2013) considerada un elemento clave de la metodología de la comunicación estratégica. Teóricamente se define como “*un autodispositivo colectivo*” (p. 84) que le permite a cada actor establecer su comunicación desde la intersubjetividad-percepción y acción respecto al mundo que habita.

Teniendo en cuenta la problemática que aborda este proyecto se estableció por su vínculo los siguientes actores sociales: Pre-pensionados, Pensionados y Equipo de trabajo de la Oficina de Talento Humano de la Universidad Surcolombiana. En palabras de Sandra Massoni (Massoni, 2013), los actores sociales son “*los otros con quienes se necesita interactuar en el entorno*” (p. 87), la autora resalta que dentro de la complejidad del mundo y la diversidad cultural, no se puede estandarizar a los actores ni asumirlos como simples receptores de información.

Según Sandra Massoni para la caracterización de las matrices socioculturales es importante realizar un proceso de reconocimiento de los actores por su participación que implica saber ¿Qué hacen?, ¿Cómo se sienten?, ¿Qué necesitan? ¿Cómo se comunican? ¿Dónde se encuentran? y ¿cómo los afecta la situación que aborda el proyecto?.

Para construir la matriz de públicos de este proyecto, fue necesario indagar aspectos como edad, género, formación académica, procedencia, grupos de convivencia al igual que aspectos geográficos, culturales, sociales, económicos; y finalmente fortalezas y limitantes comunicativas. (***Ver anexo B. Matriz de Públicos***). Dicha información resulta relevante en la medida que se logra conocer a cada actor y se identifican asimismo, sus necesidades e intereses desde su proceso social como ser humano; con el propósito de emprender acciones articuladas y estrategias de comunicación de gran impacto.

4.3 Técnicas de recolección de información

Con el propósito de recolectar la información necesaria para el diseño de la propuesta comunicativa, se hizo uso de las siguientes técnicas:

4.3.1 Encuesta

En el proceso de diagnóstico se aplicó una encuesta a los pre-pensionados y otra a los pensionados. Su contenido es de preguntas tanto abiertas como cerradas para conocer la percepción que tienen acerca de su vínculo con la Universidad, intereses, necesidades y expectativas. (*Ver Anexo C. Formatos de Encuesta*).

4.3.2 Entrevista estructurada

Teniendo en cuenta que la mayoría de los pre-pensionados y pensionados han construido sus procesos sociales e historias de vida desde una cultura oral, fue necesario diseñar un formato de entrevistas, abordando preguntas similares a las contenidas en las encuestas y que permitieran enriquecer de manera complementaria la información ya recolectada. Igualmente, se entrevistó al jefe de la Oficina de Talento y al Vicerrector Administrativo, en aras de conocer los programas o las estrategias que se han venido implementando al interior de la Universidad para brindar un acompañamiento y seguimiento a los pre-pensionados y pensionados Surcolombianos. (*Ver Anexo D. Entrevistas*).

CAPÍTULO V: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DIAGNÓSTICO

5.1 Diagnóstico

El presente análisis se realiza desde las diferentes perspectivas que tienen los servidores públicos y trabajadores oficiales en condición de pre-pensionados de la Universidad Surcolombiana y aquellos en condición de pensionados, es decir, el personal que se ha desvinculado por pensión; entendidos como *actores sociales*. En palabras de Sandra Massoni, son “*los otros*”, es decir, las personas con quienes se necesita interactuar en el entorno para la construcción de una propuesta de intervención que permita gestionar la comunicación entre la Universidad y sus pre-pensionados y pensionados de una forma adecuada.

Los actores sociales identificados se consideran relevantes dada su relación en torno al problema que aborda este proyecto de pasantía, ya que son personas en condición de pre-pensionados y pensionados de la Universidad Surcolombiana. Sus perspectivas son un aporte fundamental en el diagnóstico comunicativo hacia el entendimiento de la realidad institucional y de sus necesidades e intereses que permitirá plantear soluciones coherentes en beneficio de ellos y a su vez contribuir a salvaguardar la legitimidad social de la Universidad, entendida según Pablo Múnera y su libro “*el comunicador corporativo: entre la teoría y la práctica*” (Múnera, 2005), como una metáfora organizacional de la función sustantiva de la comunicación que le permite a las organizaciones ser un proyecto

compartido o en común. Y es gracias a esta metáfora que una organización puede ser viable, es decir, permanecer en el tiempo y no caminar hacia la autodestrucción.

Actualmente, la Universidad Surcolombiana tiene ciento cuatro (104) personas en condición de pre-pensionados y cuenta con alrededor de ciento cincuenta (150) pensionados, para un total de doscientos cincuenta y cuatro (254) personas. No obstante, durante el proceso de indagación que se llevó a cabo en el mes de marzo y abril de 2018, se contó con la participación de setenta y una (71) personas de los cuales el 60% corresponde al género femenino y un 40 % al masculino. La edad de los pre-pensionados con mayor porcentaje oscilaba entre los 60 y 65 años y en pensionados entre los 65 y 70 años.

El tiempo de vinculación de los pre-pensionados es mayor a 20 años y el tiempo de retiro de los pensionados en su mayoría es de 5 a 10 años. Cabe resaltar que contar con la participación de los pre-pensionados y pensionados fue una de las tareas más arduas en el desarrollo del proyecto, puesto que en el caso de los pensionados contactarlos era bastante difícil. Otros no querían ser parte de este proceso, debido a la ausencia institucional durante tantos años. En el caso de los pre-pensionados, en su mayoría consideraban que participar no iba garantizar un cambio y la realidad iba seguir siendo la misma. Así que fue un trabajo constante, de mucha paciencia y de entablar diálogos con ellos más allá de los instrumentos hasta lograr convencerlos.

Las técnicas que se emplearon en la recolección de datos e información son de carácter cuantitativo y cualitativo, tales como: encuestas y entrevistas. Las encuestas contienen preguntas que van desde datos personales hasta su percepción respecto a las

actividades que ha desarrollado la Universidad en beneficio de los pre-pensionados y pensionados respectivamente, aquellas actividades que consideran pertinentes realizar y aspectos por mejorar a nivel institucional, empleando preguntas cerradas y otras abiertas.

El objetivo de las entrevistas consistía en caracterizar y conocer la relación actual entre la Universidad y sus pre-pensionados y pensionados para lograr tener insumos suficientes y desarrollar estrategias de comunicación claras. Lo anterior con el propósito de gestionar procesos de acercamiento y acompañamiento a esta población y que de esta manera se fortalezcan los vínculos. Por tal razón, se abordaron algunas dimensiones del eje de clima organizacional y aspectos del eje de comunicación. En total se aplicaron cincuenta y siete (57) encuestas y se realizaron dieciséis (16) entrevistas.

En relación con los datos mencionados, vale la pena precisar que se aplicaron treinta (30) encuestas a pre-pensionados y veintisiete (27) a pensionados. También se entrevistó a ocho (8) pre-pensionados y a seis (6) pensionados, así como al jefe de la Oficina de Talento Humano y al Vicerrector Administrativo de la Universidad, estos últimos a fin de conocer los programas y actividades que se han venido desarrollando en la institución para los pre-pensionados y pensionados. Una vez se finaliza el proceso de recolección de datos para el diagnóstico comunicativo, se procedió a sistematizar, organizar y tabular la información obtenida a través de las encuestas y entrevistas; y de esta manera poder definir las categorías de análisis.

Para efectos de este proyecto, se estableció como primera categoría de análisis: el Clima organizacional, entendido por el autor Carlos Eduardo Méndez (Méndez, 2018) como *“la percepción que construyen las personas como consecuencia de las relaciones que tienen con el jefe, con los compañeros, y las relaciones formales que tienen con la*

organización. Estas percepciones tienen su origen en la dinámica de los diferentes procesos, tales como liderazgo, cooperación, relaciones interpersonales, comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, manejo de los conflictos, motivación y satisfacción, control del desempeño y otros... ”(p.21).

La segunda categoría es la comunicación en las organizaciones entendida teóricamente por el autor Carlos Fernández Collado (Fernández, 2005) como “*una disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio*” (p.30). El autor también considera que los integrantes de la organización son un elemento clave, de modo que la define como “*un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización, entre la organización y su medio*” (p.30). (**Ver Anexo E.** Matriz de Análisis).

Seguidamente se procede a realizar el respectivo análisis de la información, la metodología de análisis seleccionada fue la **triangulación de la información** porque es una herramienta de investigación que permite abordar tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo, facilitando el cruce de información recolectada a través de las encuestas y entrevistas en este proyecto de intervención, donde se escuchan las diferentes voces de los actores involucrados y se les da una mayor participación en el proceso de construcción de la propuesta comunicativa.

Según Roberto Hernández Sampieri en su libro Metodología de la investigación, la **triangulación de datos** consiste “*en la utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección*”. Es decir que para comprender mejor la relación actual entre la Universidad

y sus pre-pensionados y pensionados se va a comparar y contrastar los datos obtenidos a través de las encuestas con las entrevistas.

A continuación se muestran los resultados obtenidos bajo las dos (2) categorías de análisis previamente establecidas: Clima organizacional y comunicación. El proceso para seleccionar las categorías, se realizó en la etapa inicial del proyecto a través del briefing, siendo identificadas como principales áreas de intervención en este proyecto:

Inicialmente se abordará el clima organizacional con base en las percepciones individuales y colectivas que construyen los actores a través de sus vivencias e interacciones sociales en espacios formales e informales de la Universidad, entre sus compañeros y jefes, en sus cargos y en las dependencias a las cuales están vinculados, dónde han logrado construir relaciones interpersonales de gran incidencia para su vida personal y profesional; es decir, que la percepción que tiene un servidor público (administrativo / docente) o un trabajador oficial en condición de pre-pensionado no va ser la misma, debido a que los ambientes dónde laboran son diferentes, así como las personas con las que interactúan en determinada oficina, programa o Facultad, es decir, sus compañeros de trabajo.

En el caso de los pensionados, se analiza su proceso de interacción social con la Universidad frente al grado de participación otorgado en el proyecto institucional desde su retiro, así como la experiencia personal en torno al acompañamiento y seguimiento brindado previo al mismo.

De las variables que componen el *clima organizacional* en una organización y como categoría de análisis en este proyecto de intervención, se abordarán las siguientes: cooperación, relaciones interpersonales, participación y motivación.

El primer aspecto es la *cooperación* que hace referencia a los procesos asociativos que se dan entre los trabajadores y desde la alta dirección hacia ellos, en el ejercicio de sus funciones y fuera del trabajo. El 77% de los pre-pensionados encuestados manifestaron NO sentirse apoyados por la institución en su etapa de transición como futuros pensionados, pues ellos creen que la preocupación institucional está más enfocada en que se vayan rápido y buscarles reemplazo que en brindarles las herramientas necesarias para afrontar este proceso. Así lo expresan en las entrevistas realizadas:

“...Hay muchas dudas al momento de tomar la decisión. En mi caso, pienso que sería bueno poder contar con un apoyo y asesoría interno ya sea desde la oficina de Talento Humano...”

“...considero que la Universidad debería brindar un acompañamiento y un seguimiento al personal pre-pensionado...”

“...Ellos están más preocupados en cuando se va uno y deja el espacio para colocar a otra persona que en apoyar a las personas y estar pendientes...”

De igual forma, el 60% de los pre-pensionados encuestados afirman que *NO* han recibido acompañamiento de la Universidad en su proceso. Y un 37% afirma que *SI*, tomando como referencia la actividad denominada “*Jornada de trabajo para pre-pensionados*”, realizada por la Oficina de Talento Humano en el mes de noviembre del año 2017. Otros hicieron referencia a los talleres de manualidades y a las charlas de nutrición

que hace varios años organizaba la Universidad, sin embargo, no tuvieron continuidad. Y en ese mismo sentido, el 78% de los pensionados encuestados afirmaron que no recibieron acompañamiento durante su proceso como pre-pensionados. Y un 11% afirmó que SI.

Lo anterior, permite evidenciar que hay antecedentes institucionales, lo cual facilitaría estructurar a futuro un programa en beneficio de los pre-pensionados y pensionados Surcolombianos. Para ello, es necesario que se conforme un equipo de trabajo desde la Oficina de Talento Humano y estos se apoyen de la Dirección Administrativa de Bienestar Universitario, así como realizar un proceso de revisión de las actividades mencionadas por los encuestados, en aras de garantizar un acompañamiento y seguimiento por parte de la institución a estos actores.

Por su parte, el Vicerrector Administrativo Edwin Alirio Trujillo, afirma que “...de manera muy reciente, surgió una preocupación por esta población cuando llegó la Dra. Yineth Rojas Vásquez a liderar los procesos de la oficina de Talento Humano en el año 2016 y 2017, logrando identificar con el apoyo de Bienestar Universitario que la Universidad tenía olvidada a esta población y que era un requisito casi formal ayudar a los pre-pensionados en su proceso y a los pensionados vincularlos en el sentir institucional...”. De acuerdo con el Vicerrector, esa preocupación iba más allá de ver si la persona que estaba próxima a pensionarse había sido incluida en la nómina de pensionados o si se realizó el examen de retiro en salud ocupacional, pues por muchos años la Universidad se ha limitado solamente a estas funciones.

Y debido a esa preocupación la profesional Yineth Rojas Vásquez con el apoyo de la Vicerrectoría Administrativa organizó dos actividades en el año 2017: Jornada de

Trabajo para pre-pensionados y el Primer Encuentro de Pensionados. Estas gestiones son consideradas por el Vicerrector Administrativo como programas “...la idea es poder *convertir los programas que se han hecho en políticas y de esta manera institucionalizarlo...*”. En cuanto a los programas, un pre-pensionado afirma lo siguiente: “...*Hacen actividades lejos pero un programa como tal, no lo hay. Y si lo hay, me voy a ir sin conocerlo...*” y otro participante dice “...*No hay un proyecto serio...*”.

Por otro lado, el jefe de la Oficina de Talento Humano, Edgar Enrique Méndez Lozano comenta que la Universidad “...*está estableciendo la población que conforma los pre-pensionados y pensionados... La idea es tener un censo preciso, con el fin de desarrollar actividades de integración y acercamiento. En el caso de los pre-pensionados poderlos orientar en su proceso como futuros pensionados...*”. Y a su vez asegura que el objetivo de dicho proceso de exploración es dotar a la institución de un programa de acompañamiento al pre-pensionado “...*que permita trabajar de forma planificada y constante con esta población, evitando que los esfuerzos y el trabajo realizado queden sujetos a la buena voluntad e interés del jefe de turno...*”.

Un ejemplo de la responsabilidad social universitaria frente a estos actores, es el ejercicio que ha venido realizando la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Pereira que desde el 29 de marzo de 2016, adoptó mediante acuerdo 007 su propia política, cuyo objetivo es facilitar al pre-pensionado y pensionado upetecista espacios en el área laboral y post-laboral que contribuyan al mejoramiento del nivel de vida.

En conclusión, se evidencia que la Universidad ha sido ajena al tema, y resulta necesario que la Oficina de Talento Humano se empodere de la función número 17.

“Adoptar políticas que fomenten el desarrollo integral de los funcionarios en cumplimiento de sus responsabilidades, con el propósito de generar altos niveles de desempeño y productividad en los cargos de la planta administrativa de la Universidad” (Acuerdo 059, 2017), y con el apoyo de la Dirección de Bienestar Universitario desarrollen iniciativas articuladas en pro de dar respuesta a las necesidades, intereses y expectativas de los docentes, administrativos y trabajadores oficiales, y que permitan afianzar el sentido de pertenencia hacia la institución, el cual se ha ido perdiendo tanto en los pre-pensionados como en los pensionados.

El segundo aspecto del clima organizacional son las *relaciones interpersonales*, entendiéndolas como el tipo de relaciones que se establecen entre los miembros de una organización y la forma en que se relacionan. Son un factor clave en el contexto laboral de la Universidad Surcolombiana, debido a que un entorno saludable incide directamente en el desempeño de los servidores públicos y trabajadores oficiales al igual que en su calidad de vida y bienestar emocional. Las relaciones que construyen los actores sociales se ven afectadas por los rumores y los sentimientos de envidia que afloran en la cotidianidad en torno a los pre-pensionados que han cumplido la edad de retiro y aún continúan trabajando, pues algunos consideran que ellos deberían abrir el espacio para gente nueva y joven.

“...algunos de mis compañeros me dicen cada nada que me vaya...me hacen sentir que ya no soy útil pero yo siento que aún tengo mucho para entregar...”

“... Ese cambio de la noche a la mañana de la administración por querer saber que pensamos, es una estrategia barata para echarnos como perros... la Universidad quiere desamparar a quienes hemos entregado toda una vida a nuestra institución...”

Para el jefe de la Oficina de Talento Humano mantener un acercamiento con los pre-pensionados y pensionados es clave en el desarrollo institucional, pues cada uno ha contribuido en el proceso de construcción de lo que es hoy la Universidad; agregando que al incluirlos se generaría un mejor clima organizacional. Sin embargo, se observa que la relación entre el jefe y los actores en mención, se limita cuando hay interés en adquirir un servicio de la Oficina como certificados, desprendibles de pago o información clara respecto al procedimiento de retiro en la institución. De ahí el desconocimiento institucional de quienes están en su proceso, y de quienes se han ido.

Vale la pena decir, que en el caso de los pensionados cuando se realizó la invitación al Encuentro de Pensionados fue difícil contactarlos porque una vez se pensionaron, la Universidad da casi por terminada la relación con ellos. No había una base de datos ni mucha información al respecto. Así que se empezó una tarea de recolectar números telefónicos con la ayuda de las personas activas más cercanas a los pensionados, logrando recopilar información en su mayoría valiosa pero con algunos datos desactualizados.

En ese orden de ideas, se concluye que las relaciones del jefe de la Oficina requieren ser gestionadas para propiciar solidaridad, apoyo e integración hacia los pre-pensionados y pensionados y a su vez entre estos, generando empatía, confianza y respeto.

El tercer aspecto del clima organizacional es la *participación* entendida como los espacios que se generan en una organización para que sus miembros puedan dar a conocer sus necesidades e intereses y estas a su vez se tengan en cuenta para el diseño de programas que impacten de forma positiva en su calidad de vida. Es considerada un elemento

fundamental que al gestionarlo de manera adecuada le permite a una organización aumentar el nivel de sentido de pertenencia en sus trabajadores, puesto que al sentirse parte del proyecto organizacional se genera un mayor compromiso en el trabajador hacia el cumplimiento de los objetivos misionales.

Los pre-pensionados de la universidad manifestaron que no conocen quienes de sus compañeros están en el mismo proceso ni quienes ya se han retirado, pues este se asume de forma individual. Ellos mencionan que cada año, la Dirección Administrativa de Bienestar Universitario organiza dos (2) espacios de integración en los meses de junio y diciembre respectivamente: el evento cultural de San Pedro y la cena navideña. Cabe resaltar que los espacios mencionados son para todo el personal y que en esos espacios, no contribuyen de manera significativa en el fortalecimiento de los vínculos entre compañeros y entre estos con la institución.

Por lo anterior, se hace necesario que la Universidad se plantee crear espacios exclusivamente para los pre-pensionados a través de los cuales se les pueda brindar herramientas claves en su proceso de transición como futuros pensionados y que se indague sobre sus necesidades e intereses, pues eso va garantizar una mayor participación.

A su vez los pre-pensionados expresan, que en el caso de los pensionados, la Universidad no cuenta con espacios de integración que les permitan fortalecer sus relaciones con otros pensionados, tal cual lo sugiere un pensionado entrevistado: *“...que se tengan en cuenta a los pensionados para actividades institucionales, más allá de la reunión de junio y diciembre, pues necesitamos más espacios de integración...”*.

Del mismo modo, el 48% de los pensionados encuestados afirman que la Universidad no lo involucra ni lo tiene en cuenta como pensionado. Un 96% asevera que NO existe una preocupación institucional en su bienestar. Y un 100% dice NO recibir beneficios de la Universidad en condición de pensionados. Uno de los pensionados entrevistados expresa que “...*No hay nada de bienestar después de pensionarse. La Universidad no ha tomado conciencia del compromiso social con quienes dedicaron gran parte de su vida a esta institución...*”.

En ese sentido, es válido decir que la universidad carece de espacios de participación, donde los servidores públicos y trabajadores oficiales en condición de pre-pensionados y los pensionados puedan manifestar sus necesidades, inquietudes e intereses. Igualmente, se evidencia el incumplimiento institucional, ya que a nivel nacional existe normatividad que regula los programas de bienestar social en las entidades públicas y la inclusión del componente de preparación a la jubilación en los mismos, tal como se establece en el literal c del Artículo 262 de la ley 100 de 1993 y en el numeral 3, del Artículo 2.2.10.7 del Decreto 1083 de 2015.

De acuerdo a una encuesta realizada en el Primer encuentro de Pensionados, hay un interés en que se le dé continuidad a este evento, el cual fue liderado por la funcionaria Yineth Rojas Vásquez y cuyo objetivo fue reunir a todos los pensionados en un espacio para compartir, pues muchos de ellos no habían tenido la oportunidad de regresar a la Universidad ni de ver a sus ex compañeros de trabajo. En la actividad se hizo un reconocimiento a los pensionados más antiguos de cada estamento: docentes, trabajadores oficiales y administrativos. Durante el evento se contó con la participación de ochenta (80) pensionados.

Igualmente, se desarrolló una jornada de trabajo para los pre-pensionados, a la cual asistieron treinta (30) personas. El objetivo de la actividad era crear conciencia en cada uno de los asistentes, frente a los cambios físicos, económicos y emocionales que trae el hecho de pensionarse. Se contó con la participación de cuatro (4) conferencistas: el médico Efraín Amaya, quien habló sobre el neuroenvejecimiento; el profesor Rafael Méndez, con su charla “*la gestión del tiempo*”; el jefe de la Oficina Asesora Jurídica, Carlos Eduardo García Cruz, quien aclaró a los asistentes algunas dudas en cuanto a la normatividad del actual régimen pensional, y su aplicación en la Universidad Surcolombiana; y el señor Floricel Cangrejo Peña, representante de COLPENSIONES con una breve exposición de los tipos de pensión entre otros temas de interés.

No obstante, el tiempo estipulado para desarrollar la jornada y abordar los temas propuestos fue una limitante para los asistentes, dado que algunos asistentes quedaron con dudas en materia de normatividad del Régimen Pensional respecto a su caso particular, ya que se requiere de una asesoría más personalizada. Situación que se entiende, pues los administrativos, docentes y trabajadores oficiales nunca habían tenido la oportunidad de exponer su situación ante un abogado de la universidad y que este les orientará con base en sus conocimientos.

Otro aspecto del clima, es *la motivación* entendida como el conjunto de acciones que se desarrollan en una organización para estimular a sus miembros a conseguir tanto la satisfacción de sus necesidades como apoyar el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de su trabajo. En el caso de la Universidad, es pensar en aquellas manifestaciones que se fomentan para impulsar a una persona a entregar lo mejor de sí en

su trabajo, es decir, tener una actitud acorde no solo a sus objetivos personales sino también a los de la institución.

De acuerdo con la teoría de la motivación planteada desde el campo de la psicología, existen tres niveles: necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización. Respecto a las fisiológicas, los pre-pensionados manifiestan estar agradecidos con la institución, pues les ha permitido tener una estabilidad económica para su familia, prepararse profesionalmente, adquirir una vivienda y poder cumplir sus metas personales y familiares, es decir, que la motivación de los docentes, administrativos y trabajadores oficiales está sustentada en el salario, estímulos y bonificaciones, aquí se resalta la labor de la Oficina de Talento Humano puesto que se preocupa por cumplir con el pago de la nómina.

De las necesidades psicológicas y de autorrealización, se observa cierta insatisfacción por parte de los actores, pues a nivel institucional no se ha generado una política para el desarrollo humano integral ni el bienestar social. Ellos reconocen las diferentes iniciativas encaminadas a mejorar el clima o a generar bienestar que surgen en la dinámica organizacional ya sea desde estudiantes u otras dependencias, sin embargo, son acciones aisladas que no obedecen a un programa o política puntual y que carecen de planeación, continuidad, articulación y compromiso por parte de la institución.

Respecto al plan de capacitación de cada vigencia, se evidencia que este es estructurado con base en los cargos, funciones desempeñadas y al cumplimiento de los objetivos de cada proceso, dejando de lado otras dimensiones que integran al ser humano. Además, existe una desarticulación entre el núcleo familiar del servidor público y la

Universidad, entendiendo a la familia como la principal red apoyo e inspiración en la vida de los seres humanos.

En relación, a las personas que se pensionan no hay reconocimiento institucional ni un interés humano en esta población. Si un docente, administrativo o trabajador oficial decide pensionarse, simplemente se va y no pasa nada más allá de la inclusión en la nómina de pensionados. Así lo dice una pre-pensionada encuestada: “...*Mi esposo laboró 31 años en esta institución y desde el momento que se pensiono, solo lo han invitado a una actividad. La Universidad nunca se ha preocupado por él...*”. Otro participante expresa que “...*La Universidad no sabe nada de la vida de las personas. Cada quien debe asumir su futuro por cuenta propia...*”.

Por otra parte, los pre-pensionados que participaron en el diagnóstico, comparten el interés de continuar vinculados a la institución, pese a ver cumplido la edad de retiro. Ellos consideran que tiene mucho por aportar en sus áreas actuales de trabajo y en la institución como tal. También es una decisión que puede estar condicionada por otros factores, tal es el caso de una funcionaria del estamento administrativo, quien durante sus treinta y siete años (37) de vida laboral se ha desempeñado como secretaria del programa de inglés de la Facultad de Educación y cuyo propósito es quedarse hasta el retiro forzoso. En la entrevista, ella cuenta que no tiene una familia, es decir, esposo e hijos; y que su única familia ahora después de la muerte de su madre es la Universidad y a veces su hermana. Se percibe cierto miedo e incertidumbre por parte de la funcionaria frente a la etapa post laboral.

Otra funcionaria vinculada a la editorial, expresaba que la falta de flexibilidad en el horario y la falta de comprensión del jefe frente a situaciones que surgen de carácter personal en el día a día, la hace pensar en iniciar sus trámites de pensión. Ella siente que la Universidad no le permite tener un equilibrio entre lo personal y lo laboral, argumentando que a veces no es productiva por estar pensando en los temas que tiene pendientes a nivel personal. Sin embargo, sus obligaciones con entidades financieras la detienen porque el valor de su pensión no le permitiría tener una estabilidad económica y tendría muchas preocupaciones.

Lo anterior, permite evidenciar que si bien es cierto la Oficina de Talento Humano tiene estadísticas y cifras del personal vinculado a la Universidad, son solo números, cargos y estamentos, pues cada persona tiene una historia de vida diferente, vive un proceso permeado por el miedo y condicionado por sus relaciones, familia, necesidades e intereses entre otros aspectos.

Por otra parte, a los pensionados les gustaría seguir vinculados en el sentir institucional a través de proyectos así como recibir beneficios tras sus años de entrega y dedicación. Resulta pertinente decir que la mayoría de los pensionados son docentes, en su caso el interés por continuar su relación con la academia es muy alto. De acuerdo con la Ley 344 de 1996, los docentes pueden ejercer sus actividades por diez años más de la edad que se establezca el retiro forzoso. Es importante que la Universidad, ofrezca las condiciones necesarias para que los docentes interesados puedan continuar desarrollando sus labores en ambientes óptimos y continúen entregando lo mejor a la institución.

Finalmente, se concluye que la Oficina de Talento Humano debe empezar a diseñar y estructurar su procedimiento que vincula a los pre-pensionados y pensionados con un equipo interdisciplinario, capaz de brindar un servicio coherente a su misión sustentada en el desarrollo humano integral de los funcionarios, ya sea a partir de políticas o programas de bienestar.

Para abordar el eje de Comunicación en las organizaciones es necesario partir por entender el concepto de comunicación como la define Pablo Múnera en su libro "*El comunicador corporativo: entre la teoría y la práctica. De la etimología de la comunicación a la organización viable*" (Múnera, 2005). El autor plantea que la comunicación es "*el proceso de búsqueda del tú por parte del yo para confluir en el nosotros*", un concepto en el cual confluyen y contribuyen otros campos, disciplinas y ciencias, en especial las humanas y las sociales, puesto que la comunicación es un campo inter y transdisciplinar. También es el proceso de encuentros y desencuentros entre individuo y sociedad, cuya autenticidad desborda el plano meramente individual. Su principal propósito en las organizaciones, es generar sentido de pertenencia en sus colaboradores para tener una cultura organizacional fuerte.

En sentido, si una organización, en este caso la Universidad Surcolombiana carece de procesos de comunicación claros y la información que circula es escasa, se generan altos niveles de incertidumbre, aflora la inseguridad en los funcionarios y a partir de esa situación cada docente, administrativo y trabajador oficial empieza asumir ciertos comportamientos o actitudes defensivas.

Como elemento fundamental para el desarrollo de la propuesta de intervención, se indagó a través de los instrumentos aplicados la noción de comunicación que tienen los actores: pre-pensionados y pensionados. En los resultados obtenidos, una docente pre-pensionada define la comunicación como “...*el proceso a través del cual cada persona expresa sus emociones, necesidades e intereses, así mismo se informa de todo lo que pasa a su alrededor...*”. Igualmente señala que la comunicación a generar con los pensionados:

“...debe ser de doble vía, donde todos estén involucrados y se construya una relación más cercana que trascienda un boletín o una red social. Por ejemplo, que el personal vinculado pueda conocer un poco donde están sus compañeros pensionados y sobre su vida. También acerca de las necesidades que aunque en algunos casos pueden ser muchas, hay unas específicas donde la Universidad podría intervenir y ofrecer soluciones a partir de sus programas académicos. Entonces es hablar de una comunicación humana e incluyente que le haga sentir a ese pensionado que siempre es y será parte de la familia Surcolombiana, para ello debe existir una persona encargada de liderar esos procesos, quien se encargue de indagar y llamarlos porque ellos no necesitan solamente recibir información creo que es importante poder escucharlos...”

Para una pensionada la comunicación es “... *la herramienta que permite ponerme en común con mi esposo, familia y amigos...*”. Otro pensionado la define como “...*la relación que existe entre las personas que laboran a mi alrededor...*”.

De las nociones presentadas, se concluye que la comunicación asumida y entendida por los actores participantes va más allá de los medios de comunicación, comparada con la que predomina a nivel institucional, cuyo objetivo es la producción de contenido. En ese

sentido, se puede decir que los procesos de comunicación en la Universidad están orientados a informar los logros y el quehacer, que ha propiciar espacios de retroalimentación a partir de la participación y la escucha activa de las personas que están vinculadas en condición de pre-pensionados y de los pensionados.

En el caso de la Oficina de Talento Humano, la comunicación con los pre-pensionados es nula y se limita a informar mediante oficio que ha cumplido con la edad de retiro, que la resolución fue aceptada, entre otros aspectos. Pero antes de eso, no se gestiona un proceso de acercamiento que le permita al funcionario resolver sus inquietudes desde su condición y tomar decisiones acertadas. Se evidencia desconocimiento y falta de claridad en el procedimiento establecido por la oficina para tramitar el retiro y otros desconfían de él, asegurando que la Universidad piensa es en su beneficio, dando así lugar a actitudes defensivas y rumores.

Por su parte, el jefe de Talento Humano, señala que a través del evento “Encuentro de Pensionado” se gestionan procesos de comunicación con estos actores. Y con los pre-pensionados afirma que *“...se espera en el transcurso del año realizar una jornada para conocer sus expectativas, con el fin de brindarles un acompañamiento según sea la necesidad en cada caso...”*. Sin embargo, el encuentro solo se realizó en el 2017, y en el plan de trabajo de lo que va el año 2018 no se contempla la planeación y ejecución de este ni de la jornada para pre-pensionados.

De lo anterior, se concluye que hay un alto nivel de incertidumbre en los actores sociales y que la comunicación entre la Universidad y los pre-pensionados y pensionados, está sujeta a la realización de un evento al año que carece de planeación, recursos

financieros y apoyo institucional. Y que en ese ambiente de incertidumbre, es muy fácil que se generen rumores, dada la necesidad de información que tienen los pre-pensionados frente a situaciones que afectan a un gran porcentaje de sus compañeros en la universidad, como es el retiro por pensión.

Por otra parte, los pre-pensionados afirman que cuando uno de sus compañeros se retira de la institución, no se dan por enterados ni conocen que ha pasado con quienes se han pensionado desde hace 5 o 10 años. Ellos proponen que se haga uso del correo o de los medios de la Universidad para enviar este tipo de noticias. De igual forma, los pensionados advierten que desde su retiro no han recibido información oficial de la Universidad como noticias de los nuevos pensionados, invitaciones a eventos entre otros. Y hay otros pensionados que han fallecido y otros que se encuentran en un estado de salud poco favorable.

Con base a esas afirmaciones, es preciso decir que los medios institucionales se centran en la información más de carácter institucional, dejando de lado información valiosa relacionada con sus funcionarios. Por ejemplo, sería bueno que en el portal web se creará una pestaña similar a los graduados pero para pensionados, donde ellos pueden consumir información relacionada con la salud y temáticas de su interés.

A continuación se presentan algunos fragmentos tomados de los instrumentos aplicados durante el proceso de indagación:

“...Los pensionados no hacen parte de la prioridad que tiene esta institución. Se conoce poco del personal retirado. Hay poca comunicación e interés...”

“...En mi caso, desde que me pensione no he tenido ninguna relación con la universidad y es algo muy doloroso porque este ha sido mi segundo hogar...”

“...Nunca me han hecho una llamada para saber cómo esta uno ni nada. A veces es difícil ingresar a la U. Somos unos extraños...”

“...la relación es nula, soy pensionado y ya...”

“...Los pensionados están totalmente dispersos, muchos están enfermos, otros han fallecido y a la USCO le da igual...”

Todas las percepciones presentadas en este proceso de análisis con relación a los vínculos actuales entre la Universidad y las personas en condición de pre-pensionados y pensionados, permiten evidenciar que a nivel institucional no se están desarrollando estrategias de acercamiento con los actores objeto del proyecto, cada persona enfrenta por sus propios medios su etapa pre y post laboral. Por otro lado, no existe una política que establezca los protocolos, procesos y procedimientos de cómo gestionar los vínculos y de qué manera se deben desarrollar las actividades.

El nivel de incertidumbre en la institución es muy alto, dada la falta de información y claridad frente al retiro por pensión. Los pre-pensionados viven prevenidos y a la defensiva con la universidad y sus compañeros, pues sus relaciones interpersonales carecen de confianza, solidaridad y cooperación. Además, existe un número de personas, que se encuentran en edad de retiro forzoso y otros que desean seguir, sin embargo, hasta el momento la oficina no ha implementado estrategias o acciones que le permitan a la institución contribuir en el proceso de cada funcionario de manera exitosa.

Y se percibe insatisfacción en los pre-pensionados por la forma como se van sus compañeros y de ver el trato que van a recibir a futuro cuando decidan pensionarse. Ellos viven en alerta permanente, y se sienten amenazados ante la falta de canales de comunicación formal que los escuche, los reconozca y les de la participación que merecen en situaciones que afecten su bienestar o su vida misma.

5.2 Matriz DOFA

Para sintetizar el análisis de los resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico se hace necesario realizar una matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) y de esta manera tomar decisiones de manera planificada e inteligente que le permitan a la Universidad fortalecer sus vínculos con sus pre-pensionados y pensionados.

De acuerdo con Andrés Aljure, la matriz DOFA tiene dos estructuras: interna (fortalezas y debilidades) y Externa (amenazas y oportunidades). En la estructura interna se parte por considerar las fortalezas como aspectos positivos que benefician a la Universidad en relación con la consolidación de vínculos con sus pre-pensionados y pensionados. Las debilidades son aspectos negativos que afectan la dinámica institucional y el alcance de sus objetivos misionales, sin embargo, se pueden modificar de tal manera que se conviertan en fortalezas. Ya en la estructura externa, las amenazas y oportunidades hacen referencia a hechos que suceden en el contexto y pueden afectar o beneficiar la dinámica de la institucional. Estos aspectos no se pueden cambiar, las organizaciones se

modifican internamente para minimizar el impacto de las amenazas o para aprovechar el impacto de las oportunidades.

En ese orden de ideas, la matriz DOFA permite establecer de forma clara los problemas que existen actualmente entre la Universidad y sus pre-pensionados y pensionados, en cada uno de los ejes comunicativos mencionados: clima organizacional y comunicaciones. Así como los aspectos relevantes que se deben considerar al momento de diseñar las estrategias comunicativas para aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo las oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas.

Para la construcción de la matriz, se abordaron las fortalezas y debilidades para las categorías de clima organizacional y de comunicación de manera individual; y las amenazas y oportunidades se identificaron con base en los dos ejes. (*Ver anexo F. Matriz DOFA*).

5.3 Análisis y cruce estratégico DOFA

Con el propósito de lograr el objetivo de este proyecto de intervención y dar continuidad al proceso de la planeación estratégica desarrollado a lo largo de la pasantía, se analizó cada una de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas para los respectivos ejes: clima organizacional y comunicación. Seguidamente se tomaron algunos aspectos para realizar un cruce estratégico entre F.O (fortalezas y oportunidades), F. A (fortalezas y Amenazas), D. O (Debilidades y Oportunidades) y D. A (Debilidades y Amenazas) por eje. A continuación se muestran los resultados obtenidos:

5.3.1 Eje Clima Organizacional

5.3.1.1 Estrategia F.O (Fortalezas y Oportunidades).

Tabla 1. Estrategia Clima Organizacional N° 1

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de la Dirección Administrativa de Bienestar Universitario. - Antecedentes institucionales de actividades dirigidas a pre-pensionados. - Disposición de la coordinadora del Área de Desarrollo Humano de Bienestar Universitario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Política de pre-pensionados y pensionados Upetecistas (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, creada mediante Acuerdo 007 del 29 de marzo de 2016). - Existencia de la Política Nacional de Envejecimiento y Vejez liderada por el Ministerio de Salud y Protección Social, cuyo propósito es garantizar el envejecimiento activo en los adultos mayores con base en sus necesidades reales.

Estrategia F.O

Objetivo: Establecer lineamientos que garanticen el acompañamiento y seguimiento a los pre-pensionados y pensionados en su nueva etapa de vida y que oriente a la Universidad en la gestión

de su responsabilidad social con estos actores de acuerdo a lo establecido en la normatividad nacional.

Estrategia: Diseño e implementación de la Política Institucional de acompañamiento y seguimiento al pre-pensionado y pensionado Surcolombiano.

5.3.1.2 Estrategia F.A (Fortalezas y Amenazas).

Tabla 2. Estrategia Clima Organizacional N° 2

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de la Oficina de Talento Humano. - Existencia de la Comisión de Personal. - Existencia de un Plan de Formación y Capacitación para cada vigencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo nivel de concientización de las personas en cuanto a planear su futuro y saber cómo desea pasar su vejez. -Alto porcentaje de desinformación en la población colombiana sobre el Sistema General de Pensión. -Niveles altos de enfermedades en el adulto mayor. Según el Diagnóstico, de los adultos mayores en Colombia de la Fundación Saldarriaga Concha, la Enfermedad Isquémica del Corazón es la que más sufre esta población en el país, pues la padecen el 20 % de los

	hombres y el 18,8 % de las mujeres mayores de 60 años.
--	--

Estrategia F.A

<p>Objetivo: Brindar una asesoría integral a los docentes, administrativos y trabajadores oficiales en calidad de pre-pensionados.</p> <p>Estrategia: Diseño y estructuración del procedimiento de pre-pensionados en la Oficina de Talento Humano en pro de generar un mayor acercamiento a esta población.</p>
--

5.3.1.3 Estrategia D.O (Debilidades y Oportunidades).

Tabla 3. Estrategia Clima Organizacional N° 3

Debilidades	Oportunidades
- Pérdida del sentido de pertenencia institucional de los pre-pensionados y pensionados.	- Referentes institucionales en la implementación de programas de acompañamiento al pre-pensionado y

<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de un programa de acompañamiento al pre-pensionado. - Desmotivación en los pre-pensionados. - Resistencia al cambio en los futuros pensionados. 	<p>programas para los pensionados en otras instituciones de educación como el SENA, la universidad de Córdoba, Universidad Nacional de Colombia, Universidad Jorge Tadeo Lozano entre otras.</p> <p>- Artículo 2.2.10.7 del Decreto 1083 de 2015, que estipula en el numeral 3 <i>“Preparar al pre-pensionado para el retiro laboral”</i>. Es decir que las entidades públicas deben incluir dentro de su plan de bienestar anual un programa dirigido a esta población.</p>
--	---

Estrategia D.O

<p>Objetivo: Preparar al pre-pensionado de la Universidad Surcolombiana para su etapa post-laboral de forma innovadora y continua como retribución a sus años de trabajo y entrega a la institución.</p> <p>Estrategia: Diseño e implementación de un Plan de Formación y Capacitación para pre-pensionados.</p>
--

5.3.1.4 Estrategia D.A (Debilidades y Amenazas).

Tabla 4. Estrategia Clima Organizacional N° 4

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Desarticulación entre la Oficina de Talento Humano y la Dirección Administrativo de Bienestar Universitario. - Desaprovechamiento de los recursos humanos a nivel institucional para el desarrollo de actividades dirigidas a los pre-pensionados y pensionados. -No existe a nivel institucional un plan calidad de vida laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Según el informe realizado por la Universidad de la Sabana durante el 2017 con relación a su participación en la aplicación de la encuesta de Salud, Bienestar y Envejecimiento (SABE), el 41% de los adultos mayores sufren de depresión y solo el 26 % de las personas mayor de 65 años están pensionadas. - Según cifras reportadas por el Ministerio de Salud y Protección Social, ocho de cada diez adultos mayores sufren más de dos enfermedades. - Según un informe de la Facultad de Medicina de la Universidad de la Sabana y la Asociación Colombiana de Gerontología y Geriatria, para 2020 habrá dos adultos mayores por cada adolescente, pero sus condiciones de vida serán preocupantes.

Estrategia D.A

Objetivo: Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los pensionados de la Universidad Surcolombiana.

Estrategia: Gestión de alianzas inter-institucionales para el desarrollo de actividades lúdico-deportivas dirigidas a la población pensionada de la Universidad.

5.3.2. Eje Comunicaciones

5.3.2.1 Estrategia F.O (Fortalezas y Oportunidades).

Tabla 5. Estrategia Eje Comunicaciones N° 1

Fortalezas	Oportunidades
------------	---------------

<ul style="list-style-type: none"> - Política de Comunicaciones, creada mediante Acuerdo 030 del 29 de julio de 2013. - Los pre-pensionados y pensionados conciben la comunicación más allá de los medios. 	<ul style="list-style-type: none"> - El papel de la comunicación como eje transversal de todas las actividades que se desarrollan en entidades públicas como las Universidades. - La Comunicación como herramienta facilitadora en la toma de decisiones. - Experticia en la gestión de la responsabilidad social universitaria como la Universidad de Antioquia. -Ser un referente institucional en la región surcolombiana sobre el desarrollo de programas para pre-pensionados y pensionados.
--	---

Estrategia F.O

Objetivo: Fortalecer la fraternidad y las relaciones entre la Universidad y las personas en condición de pensionados, a través de proceso de seguimiento y acompañamiento institucional.

Estrategia: Fomentar espacios de integración para los pensionados de la Universidad Surcolombiana, que les permita compartir sus experiencias de vida y a su vez activar su red de contactos de forma permanente.

5.3.2.2 Estrategia F.A (Fortalezas y Amenazas).

Tabla 6 . Estrategia Eje Comunicaciones N° 2

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Incorporación de profesionales, pasantes y practicantes de comunicación en las diferentes áreas, dependencias, oficinas y Facultades que integran la Universidad. - Talento Humano capacitado. -Existencia de la coordinación de comunicación organizacional e imagen institucional. -Existencia de medios institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Déficit de los recursos de funcionamiento en las Instituciones de Educación Superior. -Resistencia al cambio en las organizaciones. -Construcción de imaginarios y representaciones sociales discriminatorias del envejecimiento y la vejez en la sociedad.

Estrategia F.A

Objetivo: Generar un proceso de reflexión en la Universidad Surcolombiana en torno al envejecimiento y la vejez, para que las personas próximas a pensionarse puedan ver esta nueva etapa de su vida como una oportunidad de desarrollo personal y social.

Estrategia: Diseño del Plan institucional de sensibilización sobre el envejecimiento y la vejez.

5.3.2.3 Estrategia D.O (Debilidades y Oportunidades).

Tabla 7. Estrategia Eje Comunicaciones N° 3

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de protocolos sobre el proceso de los futuros pensionados. - Desinterés de las personas en realizar un seguimiento a su historia laboral, con el fin de detectar a tiempo los posibles vacíos que se encuentren en ella. - Desconocimiento por parte de algunos funcionarios sobre el Sistema de Pensiones en el país. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de programas de pre-pensionados en las diferentes entidades del Estado como el programa “<i>un nuevo amanecer</i>” de la Gobernación del Magdalena. -Desarrollo de nuevas políticas públicas en beneficio del adulto mayor.

<ul style="list-style-type: none"> - Experiencias de procesos de pensión traumáticos en la institución. - Antecedentes de desvinculación de funcionarios por parte de la Universidad sin haber resuelto la situación pensional de la persona. 	
---	--

Estrategia D.O

<p>Objetivo: Brindar la información necesaria al personal administrativo, docentes y trabajadores oficiales en condición de pre-pensionados, respecto a los trámites internos que deben realizar frente el proceso de desvinculación por pensión , el retiro forzoso en la institución y el proceso de vinculación de docentes pensionados como catedráticos</p> <p>Estrategia: Institucionalización de un Protocolo sobre el proceso de retiro por pensión, retiro forzoso y vinculación de docentes pensionados como catedráticos en la Universidad.</p>
--

5.3.2.4 Estrategia D.A (Debilidades y Amenazas).

Tabla 8. Estrategia Eje Comunicaciones N° 4

Debilidades	Amenazas

<ul style="list-style-type: none"> - No existe una comunicación constante con el personal retirado. - No existe una base de datos de los pensionados. - Dispersión de los pensionados. -Desconocimiento institucional sobre la vida de los pensionados. -Falta de seguimiento institucional a los pensionados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Déficit presupuestal de las universidades públicas que no permite la apropiación de nuevas herramientas tecnológicas en los procesos administrativos. - Niveles altos de enfermedades en el adulto mayor. Según el Diagnóstico, de los adultos mayores en Colombia de la Fundación Saldarriaga Concha, la Enfermedad Isquémica del Corazón.
---	--

Estrategia D.A

Objetivo: Fortalecer el sentido de pertenencia por parte de los pensionados frente a la universidad, mediante el desarrollo de programas e iniciativas que garanticen su participación y vinculación activa al proyecto institucional.

Estrategia: Generación de canales de comunicación permanentes y de apoyo que reconozcan a los pensionados en la dinámica institucional.

CAPITULO VI: PROPUESTA COMUNICATIVA

6.1 Plan Estratégico de Comunicación (PEC)

El presente Plan Estratégico de Comunicación (PEC) es el resultado final de la pasantía realizada durante el año 2017-B y 2018- A en la Oficina de Talento Humano de la Universidad Surcolombiana, cuyo objetivo es fortalecer los vínculos entre la institución y las personas en condición de pre-pensionados y pensionados, quienes serán considerados como actores sociales. En palabras de Sandra Massoni, los actores sociales son “*los otros*”, es decir, las personas con quienes se necesita interactuar en el entorno para la construcción de una propuesta de intervención.

Para facilitar al lector la comprensión de este documento, se hace necesario definir teóricamente el concepto de Plan Estratégico de Comunicación. De acuerdo con Andrés Aljure(2015), el PEC “*es un documento que se genera como resultado del proceso de planeación estratégica de comunicación y que, en cualquier tipo de formato específico: análisis de la situación y generación de diagnóstico de comunicación, establecimiento de objetivos etc.*”. Este autor hace énfasis en la planeación ya que le permite a una organización decidir estratégicamente desde donde está, hacia dónde quiere llegar y saber de primera mano a través de qué acciones, recursos y estándares lo puede lograr.

Por otro lado, Adalid Contreras en su *libro Recordar el futuro. Planificación de la comunicación desde la comunicación* (Contreras, 2018) define los planes de comunicación como el “*proceso de programación operativa de las acciones de producción*

e intercambios y apropiación de los discursos (interdiscursividades= intercambios y apropiaciones), estableciendo los mensajes, géneros, formatos, mediaciones y medialidades pertinentes, que se organizan sistemáticamente y estableciendo prioridades a partir de una panoplia multimediática y multidiscursiva de posibilidades”(p, 197).

Entendiendo la planificación como *“un acto de dinámicas relacionales en un mundo de incertidumbres que se asumen desde la imaginación de un futuro esperado”*.

El autor precisa que la planificación es un ejercicio donde la comunicación se convierte en un factor protagónico decisivo de las construcciones sociales y a su vez rechaza la concepción instrumental de la comunicación reducida a los medios y a la información.

Para el desarrollo de este PEC, las perspectivas teóricas de Andrés Aljure y Adalid Contreras son un aporte valioso, ya que la comunicación que se pretende gestionar para fortalecer los vínculos entre la Universidad y las personas en condición de pre-pensionados y pensionados es una comunicación entendida por los autores desde el intercambio de saberes, diálogos y escenarios socioculturales entendidos como el ambiente en el cual los individuos interactúan y se relacionan en el marco de la sociedad que habitan; donde se conozca a cada uno de los actores involucrados a partir sus propias dinámicas y la aceptación de diferencias como base fundamental para comprender las organizaciones; una comunicación que no se limite a lo mediático.

En ese orden de ideas, esta propuesta se sustenta en la comunicación estratégica entendida como un espacio de encuentro de las alteridades socioculturales que se ocupa del cambio social conversacional a partir de la exploración, reconocimiento y aceptación

de la diferencias. Una comunicación que implique la participación de los otros, tomando como punto de partida las diferencias de los pensionados y pre-pensionados, con el propósito de realizar un ejercicio más participativo, donde se logre poner en discusión esas diferencias para la construcción de consensos en colectivo y de esta manera generar un verdadero proceso de transformación en la Universidad Surcolombiana que le permita fortalecer su relación con estos actores sociales.

De acuerdo con el autor Adalid Contreras (Contreras, 2018) la planificación de la comunicación implica “un ejercicio de conceptualización de sus procesos que permita trascender el mecanicismo de las fases y pasos que supone seguir para llegar desde una realidad determinada a las metas que se definen en la realidad por construirse” (p.65). Y destaca que para estructurar las bases que sostienen dichos procesos se deben emplear estrategias y tácticas como instrumento de planificación.

La estructuración de esta propuesta comunicativa concibe el concepto de “*estrategias*” como un proceso de transformación participativa integrado por acciones planificadas que se deben realizar de manera sistemática para alcanzar determinados objetivos. Desde el punto de vista de la autora Sandra Massoni (Massoni, 2013), las estrategias “*son dispositivos de diseño para interpelar la dinámica social operando crítica y valorativamente en su dimensión comunicacional*” (p.100) y a su vez considera que las estrategias comunicacionales son “*mapas fluidos*” que acompañan los encuentros socioculturales desde múltiples dimensiones.

Por su parte, Andrés Aljure indica que el uso efectivo de las “*acciones o tácticas*” depende en gran medida de la fase estratégica que se desarrolle a lo largo del proyecto,

considerando así diversos aspectos como los factores identificados en la matriz DOFA, los recursos disponibles, las características del público al que se quiere impactar entre otros. Cabe resaltar que durante el proceso de ejecución del PEC es de gran importancia plantear indicadores que permitan medir la gestión de la comunicación y a su vez el impacto alcanzado, asegurando así que el uso de los recursos se realice apropiadamente y contribuya al cumplimiento de los objetivos propuestos.

A continuación se presenta la estructura a partir de la cual se diseñó la propuesta comunicativa:

Ilustración 2. Estructura Propuesta Comunicativa

Componente:	Objetivo:	Estrategia:	Público:	Responsable:
Actividades:	Acciones:		Medios y herramientas	Medios de verificación
Indicadores			Meta	
Operativos		Estratégicos		

(Ver anexo G. Propuesta Comunicativa).

CONCLUSIONES

En relación al proceso de pasantía desarrollado durante el 2017-B y 2018-A en la Oficina de Talento Humano de la Universidad Surcolombiana se concluye que:

- Con el cambio de jefe de la Oficina de Talento Humano a comienzos del 2018, el Comité de Gestión Humana no tuvo continuidad, así que la idea planteada para este proyecto de intervención solo llegó hasta la etapa del diseño de la propuesta comunicativa. Sumado a las dificultades presentadas en la aplicación de los instrumentos, pues los pre-pensionados no estaban seguros de querer participar en el proceso, afirmando que las cosas seguirán igual a nivel institucional. En el caso, de los pensionados localizarlos y lograr una cita requirió de un arduo trabajo y mucha paciencia.

- El Estatuto de la Estructura Orgánica de la Universidad Surcolombiana aprobado mediante acuerdo 059 del 2017, propone un nuevo desafío para la Oficina de Talento Humano desde una visión más estratégica, como es la realización de actividades para el personal que se va pensionar, planes de calidad de vida laboral y la adopción de políticas que fomenten el desarrollo humano integral del funcionario en aras de generar altos niveles de desempeño y productividad; sin embargo, no se le ha dado la importancia a estas funciones en la práctica.

- Los cambios constantes en la administración genera afectaciones en los diferentes procesos de la oficina de Talento Humano, situación que obstaculiza la consecución de sus objetivos e incide de manera negativa en la imagen que construyen los

administrativos, docentes, trabajadores oficiales, estudiantes y pensionados de la Universidad, así como personas externas.

- Los procesos de comunicación que se requieren gestionar para el fortalecimiento de los vínculos entre la institución y los pre-pensionados y pensionados de la Universidad, no deben reducirse a la comunicación instrumental (mediática) ni al intercambio de información que predomina en el contexto institucional.

- El perfil demográfico de las docentes, administrativos y trabajadores oficiales, es un elemento clave en el desarrollo de futuras estrategias y acciones, porque cada actor le da un sentido al retiro por pensión desde sus propios procesos socioculturales y de sus necesidades y miedos.

- No hay claridad sobre quien recae la medición de clima organizacional en la Universidad Surcolombiana, pues hay dependencias u órganos que tienen funciones puntuales, sin embargo, no se ven que trasciendan a la realidad institucional.

- Se percibe un alto nivel de incertidumbre en los docentes, administrativos y trabajadores oficiales en condición de pre-pensionados, frente al proceso de retiro y al actuar de la Oficina de Talento Humano por las experiencias que han vivido compañeros.

- El componente de preparación para la jubilación es un proceso que no solo le va aportar en la vida de quienes se encuentran en condición de pre-pensionados, sino que también le permite a la Universidad prepararse a nivel organizacional y plantearse la necesidad de implementar planes de relevo generacional así como gestionar el conocimiento.

RECOMENDACIONES

En aras de contribuir al mejoramiento continuo de los procesos de la Oficina de Talento Humano, así como a la implementación de esta propuesta de intervención, se exponen las siguientes recomendaciones:

- Se sugiere a la Oficina de Talento Humano desarrollar un trabajo más articulado con la Dirección Administrativa de Bienestar Universitario, en aras de diseñar programas que respondan a las necesidades de los pre-pensionados y pensionados.
- Apoyar y participar en el diseño de la Política Institucional de Acompañamiento y seguimiento al pre-pensionado y pensionado Surcolombiano, con el propósito de garantizar recursos para el desarrollo de actividades en cada vigencia.
- Consolidar un equipo de profesionales interdisciplinario en la Oficina para que se encargue de apoyar y liderar acciones en pro de los pre-pensionados y pensionados de la Universidad.
- Regular la vinculación y desvinculación de los docentes pensionados como catedráticos y el retiro forzoso en la institución, previo a un proceso de revisión minucioso de la normatividad existente en el contexto nacional, pues se evidencia que no hay claridad al nivel institucional y desconocimiento por parte de la población objeto de estudio en el proyecto de intervención realizado.
- Establecer la edad para empezar a preparar a los docentes, trabajadores oficiales y administrativos en condición de pre-pensionados y garantizar un retiro exitoso.

- Al momento de desarrollar las estrategias propuestas en este proyecto, se debe tener en cuenta las características sociales de los docentes, administrativos y trabajadores oficiales, ya que son grupos diferentes y si se quiere generar un impacto es necesario abordarlos según el estamento institucional al que pertenecen e indagar a fondo sus necesidades y expectativas.

- Establecer condiciones y ambientes propicios para que las personas en condición de pre-pensionados puedan participar activamente en las actividades y programas que se desarrollen en cada vigencia.

- Aprovechar el conocimiento y la experiencia de los pensionados que durante su vida laboral en la universidad se destacaron por sus grandes aportes y logros. Para ello, es importante que la Oficina de Talento Humano cuente con un directorio de pensionados actualizado, al cual pueda tener acceso las diferentes dependencias y facultades, pues lo ideal es que como institución no se pierda el capital intelectual en esta condición sino por el contrario gestionarlo en beneficio de esta casa de estudios.

BIBLIOGRAFÍA

- ALJURE Saab, Andrés.** El Plan Estratégico de Comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Editorial UOC, Barcelona.2015.
- BARTOLÍ, Annie** .Comunicación y Organización: la organización comunicante y la comunicación organizada. Editorial Paidós. Buenos Aires. 1997.
- CASELLA, Ever.** Estrategias de socialización de la tercera edad. Trabajo de Grado Licenciatura en Comunicación Social. Argentina, Universidad Nacional de Rosario. 2015.
- CONTRERAS, Adalid.** Recordar el futuro. Planificación de la comunicación desde la comunicación. Editorial Universidad Surcolombiana, Neiva-Huila, Colombia. 2018.
- COSTA, Joan.** La comunicación en acción. Editorial Paidós Ibérica. 1999.
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos.** La comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas, 2003.
- HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto.** Metodología de la investigación 6º Edición. Editorial MCGRAW-HILL. México. 2014.
- KAPLÚN, Gabriel.** Lo Emergente y lo Resistente en La Comunicación Organizacional. Uruguay. 2012.
- MASSONI, Sandra.** Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural. Home Sapiens Ediciones, Argentina. 2013.

MASSONI, Sandra. Avatares del comunicador complejo y fluido: Del perfil del comunicador y otros devenires. Ediciones CIESPAL, Quito- Ecuador. 2016.

MÉNDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia. Universidad del Rosario. Bogotá D.C, Colombia, 2006.

MÉNDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. Cultura y Clima: Fundamentos para el cambio organizacional. Editorial Alfaomega. Bogota D.C, Colombia.2018

MÚNERA Uribe, Pablo. El Comunicador Corporativo: Entre la Teoría y la Práctica. De la etimología de la comunicación a la organización viable. Editorial Zuluaga. 2005

MÚNERA Uribe, Pablo. La idea de organización: una concepción amplia para una acción efectiva. ED. Comunicación S.A, Colombia. 2009.

NAVARRETE MUNEVAR, Nataly; PALACIOS MANJARRES, Carolina de Jesús y VILLAMIL RODRÍGUEZ, Nathaly Johanna. Programas para el retiro laboral en las empresas del sector público de Bogotá D.C.. Trabajo de Grado Especialización en Gerencia de Recursos Humanos. Bogotá D.C, Universidad Jorge Tadeo Lozano.2011.

PEÑA, Elsa Margarita; MARTÍNEZ, Claudia Isabel; VARGAS ULLOA, Libia Constanza y VERA CUMACO, Alba Yamile. Significados construidos por pre-pensionados del Ministerio de Transporte frente al retiro por pensión. Trabajo de Grado Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones. Bogotá D.C, Universidad Piloto de Colombia. 2013.

SERRANO MONROY, Xochitl Rosa Elena y **GALINDO CASTILLO**, Norma Patricia.

El duelo por la pérdida de la actividad laboral. Trabajo de Grado diplomado Tanatología. México, Asociación Mexicana de Tanatología. 2014.

SILVA GONZÁLEZ, Marlene Maritza y **VIVAR VÁSQUEZ**, Valeria Priscila. Factores

asociados a la depresión en el adulto mayor institucionalizado. Trabajo de Grado Facultad de Psicología. Ecuador, Universidad de Cuenca. 2015.

SOTO RODRÍGUEZ, Karen Elisa. Propuesta de Comunicación externa para el programa

de invalidez, vejez y sobrevivencia del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Trabajo de Grado Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Guatemala, Universidad de San Carlos. 2012.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA. (2016)

Política del Pre-pensionado y Pensionado Upetecistas. Obtenido:
http://www.uptc.edu.co/export/sites/default/secretaria_general/consejo_superior/acuerdos_2016/Acuerdo_007_2016.pdf

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA. (2017) Estatuto de Estructura Orgánica.

Obtenido:https://www.usco.edu.co/archivosUsuarios/18/publicacion/consejo_superior/acuerdo/acuerdo_059_de_2017.pdf

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA. (2013) Política de Comunicaciones. Obtenido:

https://www.usco.edu.co/archivosUsuarios/12/publicaciones_documentos/consejo_superior/consejo_superior_2013/acuerdo_030_de_2013.pdf.

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA. (s.f.) Reseña Histórica de la Institución.

Obtenido: <https://www.usco.edu.co/es/la-universidad/resena-historica/>

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA. (s.f.) Misión y Visión de la Institución.

Obtenido: <https://www.usco.edu.co/es/la-universidad/mision-y-vision/>

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA. (s.f.) Propósitos de la Institución. Obtenido:

<https://www.usco.edu.co/es/la-universidad/propositos-institucionales/>

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA. (s.f.) Oficina de Talento Humano. Obtenido:

<https://www.usco.edu.co/es/la-universidad/dependencias/vicerrectoria-administrativa/talento-humano/>

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA. (2016) Estatuto del personal Administrativo.

Obtenido:

https://www.usco.edu.co/archivosUsuarios/16/publicacion/consejo_superior/acuerdo/acuerdo_061_de_2016.pdf

VAN Riel, Cees. Comunicación Corporativa. Editorial PRENTICE-HALL. Madrid. 1997.

ANEXOS

Anexo A. Cronograma de Actividades.

Anexo B. Matriz Públicos.

Anexo C. Formatos de Encuestas.

Anexo D. Formatos de Entrevistas.

Anexo E. Matriz de Análisis.

Anexo F. Matriz DOFA.

Anexo G. Propuesta Comunicativa.