



Informe final Gestión de Clima 2012

Luisa María Arboleda Muñoz

Desarrollo del Talento Humano

Universidad de Antioquia

Medellín

2013

Contenido

Introducción 2

Antecedentes 3

 Primeras acciones 3

 Fase 1: “Proceso Piloto de Gestión del Clima Organizacional (CO) en la Universidad de Antioquia: un ejercicio de hacer extraño lo familiar” 5

 Fase 2: “Gestores y Cogestores haciendo parte de la solución” 7

 Fase I: Encuadres 8

 Fase II: Refuerzos 8

 Fase III: Planificación de la intervención 8

 Fase IV: Ejecución y seguimiento 9

 Actividades implementadas: 11

Evaluación 14

 Logros obtenidos 14

 Dificultades 17

 Retos 17

Conclusiones 18

Recomendaciones 19

Bibliografía 20

Informe Final Gestión de Clima 2012

Introducción

El fenómeno de clima de grupo, ha sido motivo de investigación y estudio desde 1939, los primeros hallazgos se encuentran en trabajos de Lewin, Lippitt y White (ANZIEU & Martin, 1971); (LEWIN, LIPPITT, & WHITE, 1939), Fleishman (FLEISHMAN, 1953) y Argyris (ARGYRIS, 1958). Desde entonces se han venido realizando nuevas propuestas para acrecentar el conocimiento relativo a un fenómeno inmerso en una práctica emergente (CALDERÓN HERNÁNDEZ, NARANJO VALENCIA, & ÁLVAREZ GIRALDO, 2010) de lo relacionado con talento humano, Méndez (MÉNDEZ ÁLVAREZ, 2005); (TORO, LÓPEZ, & SANÍN, Clima Organizacional y Expectativas en un contexto de cambio tecnológico, 2009); los hallazgos han permitido ampliar el concepto y darle un giro que ha facultado lograr un enfoque que se adapta a las condiciones de las organizacionales actuales; así, se ha llegado a estudiar el clima organizacional como el cúmulo de percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización con relación a las políticas, prácticas y procedimientos, tanto formales como informales (REICHERS & SCHNEIDER, 1990) y a ser este considerado como un elemento clave en el ambiente interno de la organización permitiendo evaluar la productividad del empleado, su desempeño, satisfacción y necesidades en el trabajo¹.

La Universidad de Antioquia no es ajena a esta realidad, sus directivos han reconocido la necesidad de gestionar el Clima Grupal a través de diversas estrategias que le han permitido identificar dificultades y potencialidades en él y emprender acciones que le permitan intervenir, mejorar y gestionar el clima en las diversas dependencias que la conforman, atendiendo a las particularidades de cada una e integrando a los diversos

¹ TORO, Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del Personal, 2009. Citado en: El clima organizacional entendido como una visión colectiva: Una estrategia tripartita entre administración central, academia y unidades Caso Universidad Pública, 2011.

actores para comprender mejor su comportamiento y mejorar el apoyo organizacional positivo.

A continuación, se presentan algunos antecedentes del proceso de Gestión de Clima en la Universidad de Antioquia, logros obtenidos, dificultades y los retos que la estrategia implementada en el 2012 abre para este proceso.

Antecedentes

Primeras acciones

En el año 2005 la Universidad empieza a emprender acciones para la gestión de clima en la Institución; se inicia con una medición en agosto del mismo año realizada por la firma de investigaciones y consultoría CINCEL Ltda., cuyos resultados fueron la base para la intervención de los resultados desfavorables identificados en cada una de las dependencias y el fortalecimiento de los aspectos favorables. El primer paso, fue el nombramiento de Gestores de Clima en las dependencias, personas que facilitarían el desarrollo de las estrategias intervención formuladas para las mismas, dichas personas fueron capacitadas y habilitadas para desempeñar este rol.

La firma propuso realizar la intervención partiendo de tres fases: Socialización de resultados, análisis y búsqueda de explicaciones, y finalmente, diseño e implementación de planes de intervención. En la primera medición del total de la población: 3.348 personas, participaron 984 personas, de las cuales 151 casos fueron excluidos del estudio a criterio de la firma.

En 2007, se implementa la metodología Sensibilizar, Enseñar y entrenar, Aplicar y Mejorar (SEAM), basada en el modelo de intervención planteado por la firma CINCEL Ltda., comprende seis etapas:

Primera etapa: Identificación de la Brecha

Segunda etapa: Análisis de las causas

Tercera etapa: Diseño de la estrategia de intervención

Cuarta etapa: Aplicación

Quinta etapa: Sensibilización en los Grupos a intervenir

Sexta etapa: Medición y Evaluación.²

Bajo dicha metodología y con el apoyo del equipo de gestión de clima laboral, se dieron asesorías a las dependencias para evaluar en que fase del proceso se encontraban y se proporcionó apoyo a través de talleres y capacitaciones para la implementación de los planes de intervención formulados.

La Universidad continuó apoyando las iniciativas de las dependencias para mejorar el clima organizacional; en 2008 se desarrolla la campaña “líderes del cambio, evolución constante” en la Dirección de Bienestar Universitario, con la intervención de un facilitador contratista³.

En el año 2009, se realiza una segunda medición, nuevamente con la firma CINCEL Ltda., para identificar las percepciones de los servidores públicos y los trabajadores oficiales respecto al clima de la Universidad, planteándose la estrategia: “Propuesta para Plan Institucional de Gestión de Clima Organizacional 2009”⁴.

En ambas mediciones, (2005 y 2009) la Universidad fue comparada con las mejores puntuaciones obtenidas por 97 organizaciones que sirven de referencia; la Universidad

² López, A.; Alzate, A. Informe Gestión de Clima Organizacional (2011). Universidad de Antioquia. Medellín.

³ López, A.; Alzate, A. Informe Gestión de Clima Organizacional (2011). Universidad de Antioquia. Medellín

⁴ Bis

registró puntuaciones significativamente inferiores, quedando la mayoría de las variables en las categorías medio-bajo, bajo y deficiente. Cabe resaltar, que en esta segunda medición participaron 2.001 personas, de las cuales 239 fueron retiradas de la muestra a criterio de la firma.

Producto de ésta medición, en el año 2.010 se inicia un proceso de capacitación para la construcción de los planes de intervención de las dependencias, en dichas capacitaciones sólo participaron el 70% de las dependencias convocadas y se recibieron 18 propuestas de planes de intervención que se constituyeron en la base para la formulación del Plan de Intervención institucional 2.010. Sumado a esto y a los antecedentes de la estrategia, se presenta un proyecto al Banco Universitario de Programas y Proyectos de Extensión para gestionar el Clima Institucional, como resultado se establece una alianza con la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia para desarrollar un proyecto integral que recoge las expectativas de los actores involucrados para desarrollar una estrategia de intervención concreta.

Fase 1: “Proceso Piloto de Gestión del Clima Organizacional (CO) en la Universidad de Antioquia: un ejercicio de hacer extraño lo familiar”

La estrategia producto de la Alianza estratégica con la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia cobra vida en el año 2.011 como un proyecto piloto en el que se vinculan 17 dependencias y unidades académicas de la Universidad, apoyadas por un grupo de estudiantes del pregrado de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia, quienes empiezan a asumir el rol de co-gestores de Clima Organizacional y son formados y capacitados para construir colectivamente como grupo y con cada una de las dependencias una ruta de acción para la formulación e implementación de los planes de intervención de las dependencias involucradas:



En la primera fase del proceso se logró en la mayoría de dependencias impactadas llegar hasta el momento 3: Diseño de los planes de intervención, producto del desarrollo de los momentos anteriores en los cuales se sensibilizó a las personas sobre qué es el clima organizacional, su importancia y lo que se pretendía hacer al interior de las mismas para mejorar el Clima Organizacional; y se realizaron diagnósticos cuali-cuantitativos para conocer las opiniones y percepciones de las personas sobre el estado del clima y las posibles soluciones o acciones de mejora que podían implementarse para gestionarlo; dichas acciones y el diagnóstico realizado constituyeron el insumo principal para la construcción de los Planes de Intervención.

La evaluación de la primera fase se realizó entre noviembre de 2011 y enero de 2012, con el objetivo de conocer las percepciones de los diversos actores involucrados respecto a la estrategia piloto, a través de entrevistas semiestructuradas realizadas a los Gestores y Co-gestores; encontrándose que se tiene una percepción bastante positiva del proceso, encuentran beneficios para ellos y su crecimiento personal y profesional, pero sobre todo

para la dependencia en conjunto y el bienestar y la calidad de vida de todos sus miembros. Sin embargo, consideran que existen aspectos a mejorar en el proceso, especialmente en la formalización de los roles, el tiempo programado para el desarrollo de la estrategia y la articulación de la intervención de Clima con los diversos procesos que adelanta la Universidad y que inciden positiva y/o negativamente en el Clima Organizacional de las dependencias.

Igualmente, se encontraron algunos puntos clave para la continuidad de la estrategia: en primera instancia apuntando a la formalización de los roles, se inicia con la conformación de comités de Clima Organizacional en la que tanto los co-gestores como los miembros de la dependencia jueguen un rol más activo, además se requiere de disponibilidad de recursos económicos y humanos para la garantizar el desarrollo y mejoramiento continuo de la estrategia; así mismo, que se continúe reconociendo el clima grupal como un bien colectivo y que desde los procesos directivos se proporcione un apoyo permanente y firme, pues el liderazgo positivo y el apoyo directivo, propician un clima sano y positivo que se mantiene en el tiempo y contribuye para consolidar equipos de trabajo efectivos, motivados y satisfechos, que disfrutan su trabajo y ponen todo de su parte en la consecución de los objetivos.

Fase 2: “Gestores y Cogestores haciendo parte de la solución”

La primera fase del proceso tuvo grandes logros en la gestión de Clima Organizacional de la Universidad, las dependencias y unidades académicas impactadas agradecían profundamente el acompañamiento recibido, pero solicitaban continuidad para terminar la ruta trazada en la primera fase, pues como se mencionó anteriormente, la mayoría de ellas había finalizado el año 2011 con los planes de intervención formulados y requerían acompañamiento para continuar con la ejecución, seguimiento y evaluación de dichos planes, (momentos 4 y 5 de la ruta formulada por el grupo de cogestores), además se

hacía necesario garantizar la sostenibilidad de la estrategia para desvirtuar la connotación de sobrediagnóstico y no seguir generando vacíos e incredulidad frente a los procesos.

Por lo anterior, se define para el año 2012 dar continuidad a la estrategia y se denomina a este nuevo proceso “Gestores y Cogestores haciendo parte de la solución”; para esta segunda fase se define una nueva ruta de trabajo que obedece a las particularidades de cada dependencia, pues como se mencionó anteriormente no todas se encontraban en el mismo estado; se definieron entonces los siguientes momentos para dar continuidad a las fases 4 y 5 de la ruta trazada para la estrategia:

Momento I: Encuadres

Se programó una reunión de encuadre entre el equipo de cambio y de clima, pues se hacía necesario conocer las acciones del proceso de transformación para articularlo con las estrategias de gestión de clima. Igualmente; se requería la realización de una reunión de empalme con el comité de clima de cada dependencia y el estudiante Cogestor para poner en común la ruta propuesta para el acompañamiento, priorizando el requerimiento sobre la formalización del comité de clima laboral.

Momento II: Refuerzos

Se planificó y ejecutó en cada dependencia una reunión de refuerzo, en la que se hicieron aclaraciones sobre el proceso de construcción del Plan de Intervención y se presentó el Plan de Intervención a las personas. Para esta fase se tuvo como insumos principales: documento en Word con el Plan (apareamiento evaluación, MPI, cronograma y presupuesto).

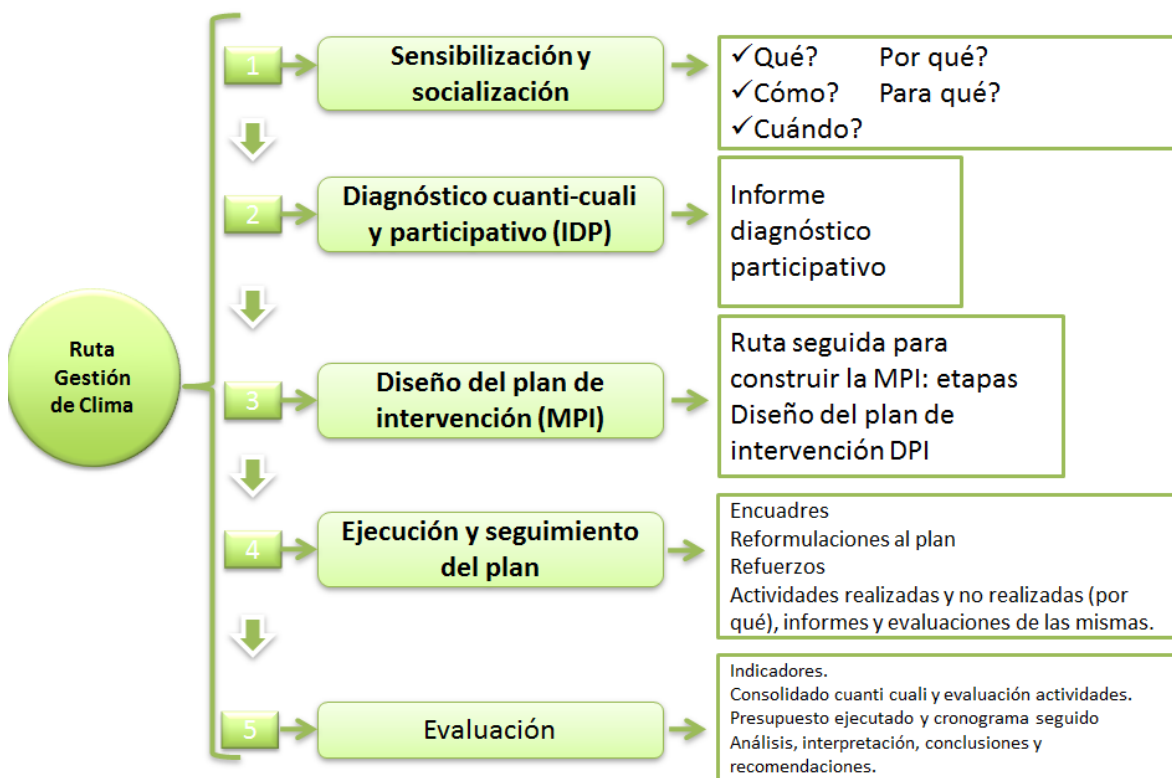
Momento III: Planificación de la intervención

Elaboración de planes operativos por parte del Comité de clima, a partir de la selección, priorización y planificación de actividades. Tener en cuenta la revisión de cronograma, verificación de presupuesto y confirmación de responsables.

Momento IV: Ejecución y seguimiento

Evaluación por actividad teniendo en cuenta los indicadores formulados para la misma, así mismo, diseñar la propuesta de evaluación final del proceso.

La formulación de estos nuevos momentos permite reestructurar la ruta propuesta inicialmente, se decide entonces continuar con la siguiente ruta en cada una de las dependencias:



Sin embargo, en las dependencias se identifican cambios, que ameritan revisar el Plan formulado en el año 2011 y adaptarlo a las condiciones que se viven en el 2012 y a la nueva propuesta de Desarrollo del Talento Humano para continuar el proceso, debido a que cada dependencia se encuentra en un estado diferente de la estrategia; incluso algunas dependencias deciden no continuar, es el caso del Departamento de Publicaciones, la Dirección de Bienestar Universitario y la Facultad de Ciencias

Económicas; quedando entonces trece dependencias activas para esta etapa: Corporación Académica Ambiental, Sistema de Bibliotecas, Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, Departamento Comercial, Escuela de Idiomas, Desarrollo Institucional, Desarrollo del Talento Humano, Sede de Investigación Universitaria SIU (componente administrativo), Emisora Cultural, Departamento de Vigilancia, Departamento de Extensión Cultural, Instituto de Estudios Regionales INER y Facultad de Ciencias Exactas y Naturales.

La nueva etapa comienza con el encuadre, es el momento en el que se reúnen nuevamente los gestores y cogestores de la cada dependencia para reiniciar el proceso; desde Desarrollo del Talento Humano se sugiere que para fortalecer la estrategia y ejecutar las actividades programadas se conformen comités de gestión de clima; para esta etapa se conforman entonces 13 Comités de Clima, integrados por los gestores, cogestores y otros actores de cada dependencia (jefes, líderes de procesos, colaboradores), lo cual contribuyó a formalizar un poco más los roles y a adquirir mayor compromiso y sentido de pertenencia con el proceso.

Es importante destacar, que la implementación de acciones de mejora que impacten el Clima de las organizaciones implica cambios y transformaciones tanto individuales como grupales, cambios en costumbres que parecían arraigadas y en conductas específicas que requieren ser transformadas para avanzar a mejoras colectivas. El plan de intervención es una herramienta que se construyó en la primera fase de gestión de clima grupal, basado en las percepciones y opiniones de las personas de las dependencias quienes propusieron algunas acciones que impactarían a su criterio positivamente el clima, así estas acciones fueron transformadas en la MPPI (Matriz de Planeación del Plan de Intervención), como se mostró anteriormente.

Así, para esta nueva fase Gestores y cogestores haciendo parte de la solución, debido a diversos factores fue necesario reestructurar dicha matriz y convertirla en un nuevo documento en el que se establece el Plan de Intervención que finalmente se implementará en cada dependencia; el tiempo transcurrido desde la primera fase y los avances que desde las dependencias se realizaron respecto a lo propuesto en el anterior

plan (MPPI) son los factores determinantes que llevan en la mayoría de las dependencias intervenidas, a tomar la decisión de reestructurar el plan, formulando nuevas actividades, con un sentido más profundo; y haciendo que algunas otras salieran de los planes por ser de difícil tratamiento, ya que obedecían a situaciones estructurales de la Universidad o se salían del alcance de la intervención liderada por los comités de clima conformados.

Actividades implementadas:

De acuerdo a las necesidades y particularidades de cada dependencia se ejecutaron en total 59 actividades de las propuestas en los planes de intervención, solo una dependencia no logró hacer la ejecución de ninguna de las actividades programadas, pues la formulación del plan de intervención fue más lenta, a continuación se muestra un resumen de las actividades desarrolladas y las dependencias que las ejecutaron:

Nombre de la actividad	Dependencia	Frecuencia
Salida Fin de Año	Corporación Académica Ambiental	1
Campaña de reciclaje	Corporación Académica Ambiental	1
Sistema de gestión de la calidad	Corporación Académica Ambiental	1
El Encuentro	Corporación Académica Ambiental	1
Día del Clima Organizacional "Acto Ingeniero"; "conozcamos nuestra U"; "Picnic, recorrido"; "El regalo"	Departamento Comercial	4
Día del corazón y los tenis	Departamento Comercial	3
Celebración de cumpleaños	Departamento Comercial	5
Comités para cada mes	Departamento Comercial	1
Vivamos la Navidad 2012	Departamento Comercial	1
Integración "Día del amor y la amistad"	Departamento Comercial	1
Socialización y cierre	Departamento Comercial	1
Diagnóstico de la relación del grupo	Departamento de Extensión Cultural	1
Tintiando con la Jefe	Departamento de Vigilancia	4
Compra de nuevos equipos de	Departamento de Vigilancia	1

comunicación portátil		
Boletín	Departamento de Vigilancia	1
Celebración de Cumpleaños	Departamento de Vigilancia	2
Salida Fin de Año	Departamento de Vigilancia	1
El Encuentro	Emisora Cultural	1
Celebración de Cumpleaños	Emisora Cultural	2
Encuesta clima capacitaciones	Emisora Cultural	1
Charlas Experto Externo	Emisora Cultural	1
Canjes	Emisora Cultural	1
Encuentro Fin de Año	Emisora Cultural	1
Celebración día del maestro	Escuela de Idiomas	1
El Encuentro	Escuela de Idiomas	3
Salida Fin de Año	Escuela de Idiomas	1
Cartas y solicitudes a diferentes instancias	Escuela de Idiomas, Extensión Cultural, INER, Corporación Ambiental, FCEN, Dpto Vigilancia	8
Relatos de Ciencias; Comprendiendo cómo somos; ¿Cuál será nuestro cuento?; Reconociendo nuestros valores	Facultad de Ciencias Exactas y Naturales	4
La Ciencia nos une con...	Facultad de Ciencias Exactas y Naturales	4
Salida Fin de Año	Facultad de Ciencias Exactas y Naturales	1
Vivamos la Navidad 2012	Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	1
Programa Espacio Libre de Humo	Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	1
Celebración de Cumpleaños	Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	12
El Encuentro	Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	1
Día Clásico de la Facultad	Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	1
Celebración de Cumpleaños	INER	1
Tabla honorarios contratistas	INER	1
Charlas Experto Externo	INER	2
Salida Fin de Año	INER	1

Pausas activas	INER	1
Descubrimiento amigo secreto	Línea Decisional Desarrollo del Talento Humano (LDDTH)	1
Boletín	Línea Decisional Desarrollo del Talento Humano (LDDTH)	1
El Encuentro	Línea Decisional Desarrollo del Talento Humano (LDDTH)	1
Celebración de Cumpleaños	Línea Decisional Desarrollo del Talento Humano (LDDTH)	55
Salida Fin de Año	Línea Decisional Desarrollo del Talento Humano (LDDTH)	1
Celebración de Cumpleaños	Línea Decisional Desarrollo del Talento Humano (LDDTH)	5
El Encuentro	Sistema de Bibliotecas	2
Asesoría psicológica individual (8 personas)	Sistema de Bibliotecas	8
Dialoguemos con los líderes (6 personas)	Sistema de Bibliotecas	6
Espacios conversacionales	Sistema de Bibliotecas	6
Sistema de reconocimientos	Sistema de Bibliotecas	1
Manual de convivencia	Sistema de Bibliotecas	1
Campaña virtual	Sistema de Bibliotecas	1
Charlas Experto Interno	SIU	1
Exposición en reunión trimestral con Dirección	SIU	1
Charlas Experto Externo	SIU	3
Celebración de Cumpleaños	SIU	12
Sistema de reconocimientos	SIU	1
Salida Fin de Año	SIU	1

De otro lado, es importante mencionar que algunas de las actividades propuestas en los planes de intervención no pudieron ser ejecutadas o se ejecutaron de forma parcial por

diversas razones, en algunas dependencias por problemas de disponibilidad de tiempo, otras por tratarse de asuntos estructurales de la Universidad; la gran mayoría de ellas fueron aplazadas para realizarse en el año 2013, ya que requieren mayor planeación y esfuerzos para su ejecución.

Evaluación

Inicialmente, se propuso desde el grupo de gestión de clima organizacional una batería de herramientas compuesta por seis instrumentos que facilitarían la evaluación de las actividades y del proceso, dichas estrategias son: el animómetro con el cual se pretende determinar y comunicar el estado de ánimo de las personas (impacto de la actividad) luego de realizar una actividad de clima organizacional; el termómetro, herramienta que se utiliza para determinar y comunicar el estado (la temperatura) del clima organizacional de la dependencia durante un período de tiempo establecido; el enlaza vidas, herramienta que posibilita contar la historia de cada uno en el proceso y la manera como se fueron enlazando para la construcción de un plan común; el círculo de relación, con el cual se quiere medir el grado de entendimiento que tiene un grupo sobre un tema o el grado de satisfacción sobre una actividad realizada, de un modo didáctico y visual; el factor protector, que permite analizar de forma dinámica el estado del clima en cuanto a factores positivos – sombrilla⁵ - y negativos – soles y gotas de lluvia – de forma previa y posterior a la realización del plan de intervención del clima laboral en la dependencia; y la colcha de retazos que permite ver gráficamente la evolución del proceso de intervención del clima laboral en la dependencia. Todas estas herramientas se constituyeron en un valioso insumo para la evaluación de cada una de las actividades propuestas en los diferentes planes de intervención.

Logros obtenidos

La evaluación se llevó a cabo en cada dependencia o unidad de forma diferente de acuerdo a las particularidades de los microclimas; se utilizaron algunas de las

⁵ La metáfora asocia la sombrilla como defensa frente a cambios en el clima que pueden afectarnos.

herramientas propuestas por el grupo de co-gestores, se adaptaron otras y se usaron algunas que tradicionalmente se utilizan en las evaluaciones de actividades de cada dependencia. El animómetro fue el instrumento que tuvo una mayor acogida, pues fue utilizado en ocho (8) de las trece (13) dependencias participantes, el termómetro, el factor protector, el círculo de relación, el enlace vidas, así como algunas herramientas cualitativas existentes en las dependencias como un requisito de gestión de calidad sirvieron para alimentar la evaluación de las diversas actividades; igualmente, la evaluación cualitativa se implementó en las 13 dependencias a través de formatos, videos, discusiones y buzones, que permitieron conocer las opiniones y percepciones de las personas sobre las estrategias y acciones implementadas; la observación jugó también un papel importante como estrategia de evaluación y fue usada especialmente en espacios grupales.

Así mismo, los indicadores se constituyeron en una fuente de verificación y evaluación, precisa y concreta que permitió medir el impacto, la efectividad, eficiencia y eficacia de las actividades ejecutadas, a continuación se relacionan algunos indicadores correspondientes a las actividades realizadas en las dependencias y a la implementación del proceso:

- ✓ La Universidad proyectó en el año 2011 realizar un acompañamiento a 16 dependencias; al finalizar la prueba piloto y el proceso en el año 2012 se encontró que se completó el acompañamiento en 13 dependencias:

$$IC = (13 \text{ dependencias acompañadas} / 16 \text{ dependencias a acompañar}) * 100 = 81.25\%$$

El nivel de cumplimiento de la proyección fue de 81.25%

- ✓ De las 13 dependencias acompañadas, 11 lograron ejecutar algunas de las actividades propuestas en el plan de intervención de cada dependencia:

$$IEf = (11 \text{ dependencias ejecutaron el plan} / 13 \text{ dependencias acompañadas}) * 100 = 84.62\%$$

El 84.62% de las dependencias acompañadas lograron ejecutar los planes de intervención propuestos durante el acompañamiento.

- ✓ Se formularon 74 planes operativos para la Gestión de Clima en las dependencias, dichos planes se vieron materializados en la ejecución de las actividades, se realizaron en total 59 actividades de las 74 propuestas:

$$Ef = (59 \text{ actividades implementadas} / 74 \text{ actividades propuestas}) * 100 = 79.72\%$$

Se ejecutaron el 79.72% de las actividades propuestas para la Gestión de Clima.

- ✓ Se celebraron 104 cumpleaños registrados en el proceso de clima durante el 2012
- ✓ Se realizaron 15 charlas con expertos en diversas temáticas
- ✓ Se realizaron 10 encuentros en las diversas dependencias para fortalecer el clima grupal.
- ✓ Se celebraron 10 días especiales (día del maestro, día del clima, día de la facultad, día del corazón y los tenis etc.)
- ✓ 8 dependencias hicieron una salida al final del año registradas en el proceso de clima
- ✓ Se enviaron 8 cartas o solicitudes a diversas instancias
- ✓ 2 dependencias implementaron un boletín interno
- ✓ 2 dependencias implementaron sistemas de reconocimientos.
- ✓ Se abrieron 2 espacios de diálogo con los líderes: "Tintiando con el jefe" y "Dialoguemos con los líderes".
- ✓ Se realizaron 2 actividades para vivir la navidad en las dependencias.
- ✓ Se realizó una campaña de reciclaje
- ✓ Se implemento un programa denominado "Facultad libre de humo"
- ✓ Se realizó un diagnóstico de relaciones
- ✓ Se realizaron 8 asesorías psicológicas individuales en una dependencia
- ✓ Se abrió un espacio para el diálogo denominado "Espacios conversacionales"
- ✓ Se implementó una estrategia de canje de servicios interdependencias.
- ✓ Se inició la construcción de un Manual de Convivencia
- ✓ Se diseñó una tabla de honorarios de acuerdo a las necesidades de una de las dependencias.
- ✓ Se hizo una sensibilización sobre la importancia de las pausas activas y se diseñó un plegable con las pautas para hacer los ejercicios

- ✓ Se realizó una encuesta para conocer las necesidades de capacitación de las personas de una dependencia.
- ✓ Se compraron nuevos equipos de comunicación para un departamento que los requería con urgencia
- ✓ Se realizaron actividades de sensibilización y socialización en todas las dependencias.

Finalmente, cabe destacar que durante la evaluación las personas manifiestan su satisfacción con la estrategia de Gestión de Clima, expresan su orgullo por el buen clima que han logrado cultivar y esperan mantener, algunos dicen convencidos que el desempeño de sus labores se hace más agradable, además resaltan la importancia de “cambiar de aire”, salir de la rutina de trabajo y oxigenarse para empezar de nuevo con buenas energías; la evaluación es entonces el reflejo de las necesidades y percepciones de las personas, y por tanto es necesaria su vinculación, participación, compromiso y apoyo constante para que la estrategia funcione adecuadamente y se cumplan los objetivos propuestos beneficiando a cada dependencia y contribuyendo a mantener el buen clima en la Universidad.

Dificultades

Los obstáculos presentes en la marcha del proceso han sido menores, debido al compromiso de los comités de clima de las dependencias, quienes han facilitado el desarrollo de las actividades y le han dado formalidad y credibilidad al proceso; sin embargo, dificultades como la disponibilidad de tiempo de las dependencias para la ejecución de las actividades y la baja participación, en algunas dependencias, de las actividades programadas, continúan siendo las principales dificultades.

Retos

La fuerza y credibilidad que ha ido ganado paulatinamente el proceso de gestión de clima en la Universidad de Antioquia, supone grandes retos, pues se ha constituido en un compromiso dar respuesta a las necesidades de las personas que día a día están al servicio de la Universidad. La sostenibilidad de la estrategia sigue siendo el reto fundamental para Desarrollo del Talento Humano, no sólo para seguir generando credibilidad y confianza en

la gente, también para generar bienestar y calidad de vida en los empleados, para que perciban el clima de la Universidad favorable y significativo para su cotidianeidad.

Otro de los grandes retos del proceso, es extender el acompañamiento a las otras dependencias y unidades académicas de la Universidad, con el objetivo de continuar fortaleciendo la estrategia, documentando adecuadamente la metodología y proceso implementados; propiciando un clima sano en la institución, y constituyéndose esto en un gran aporte para la Universidad y los pocos estudios realizados en el área de Clima Organizacional en Instituciones Educativas concepto que ha empezado a cobrar fuerza en el entorno actual, pues existe amplia bibliografía y conceptos respecto al clima en las organizaciones, pero no se ha avanzado mucho en estudios sobre las instituciones educativas como lo plantean Acker (2004) y González (2001).

Conclusiones

- La implementación de estrategias como la de Gestión de Clima Institucional permiten mejorar el desempeño de la institución introduciendo paulatinamente cambios en las actitudes de las personas y en la estructura organizativa que contribuyen a la consecución de un clima favorable que promueva el trabajo en equipo, las iniciativas en el trabajo, el compromiso y sentido de pertenencia, y que evite que se tenga un clima desfavorable que puede ocasionar la pérdida de personas debido al desgaste intelectual y físico al que se les puede someter, creando una atmósfera conflictiva y poco productiva, que indiscutiblemente afecta la calidad de vida.

- Lograr que los miembros de un equipo administrativo se empoderen frente a la Gestión del Clima Institucional y que constantemente realicen valiosos aportes al proceso para lograr una efectiva participación colectiva de todos los que conforman una unidad, es uno de los grandes logros de esta estrategia que ha permitido empezar a fortalecer los roles en las dependencias.

- La estrategia de Gestión de Clima involucrando estudiantes co-gestores, empleados y en muchos casos directivos de las diversas dependencias, se constituye en un referente para la construcción y validación de una ruta clara y pertinente para la gestión del clima grupal de la Universidad.
- La evaluación realizada hasta ahora del proceso evidencia la aceptación y buena acogida que tuvo la estrategia en las dependencias intervenidas, al dejar ver su satisfacción con la activa participación que tuvieron en todo el proceso, así como su gusto por sentirse incluidos y tenidos en cuenta, además las personas confirman que la intervención fue pertinente y oportuna y que es reconfortante que la universidad realice este tipo de procesos.

Recomendaciones

- Se recomienda romper con los imaginarios y prevenciones que las actividades “diferentes” y creativas puedan generar en las personas; parte de esas reacciones diversas son claves para el análisis de clima organizacional dentro de la dependencias de la Universidad.
- Se recomienda integrar la estrategia de gestión de clima a las actividades cotidianas de la dependencia para que sea un proceso que realmente perdure en el tiempo y tenga el impacto deseado.
- Se recomienda reforzar la exigibilidad como estrategia de respuesta por parte de las personas de la dependencia, pues es importante que las personas asuman compromisos frente a la estrategia y se empoderen de la misma para dar continuidad al proceso incluso si Desarrollo del talento Humano no puede brindar un acompañamiento completo.

Bibliografía

- ✓ ÁLVAREZ, G. (1992). El constructo "Clima organizacional": Concepto, teorías, acciones investigaciones y resultados relevantes. Rev Interamericana de Psicología Ocupacional, Vol. 11, Nº 1y 2.
- ✓ BRUNET, L. (1997). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- ✓ CHIAVENATO, I. (2001). Introducción a la Teoría General de la Administración. 5ta Edición Editorial. México D.F.: McGraw-Hill.
- ✓ DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (2003) El comportamiento humano en el trabajo. México. McGraw-Hill Interamericana. 622p.
- ✓ DAVENPORT, T. (2000) Creando ventajas competitivas a través de las personas. Barcelona. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- ✓ GONZÁLEZ, J. (2001). Clima educativo universitario. Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora. Colección Docencia Universitaria. pp. 99-104.
- ✓ Acker, G.M. The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care. Community Mental Health. Citado en: Perez, M. (2009) Influencia del Clima Organizacional y la Satisfacción Vital en el surgimiento del Síndrome de Burnout en Trabajadores de la Educación. En línea. Disponible en:
< http://www.prevencionintegral.com/Articulos/@Datos/_ORP2009/1225.pdf>

- ✓ MUJICA, M. Clima organizacional en los departamentos del decanato de ciencias de la salud de la universidad centro occidental "Lisandro Alvarado". Educere. vol.13 no.45 Meridad June 2009 (consultado: septiembre 01 de 2001) Disponible en: <
http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-49102009000200011&lng=en&nrm=iso&ignore=.html>
- ✓ TORO, F. (2001). El clima organizacional: Perfil de las empresas colombianas. Medellín, Colombia: CINCEL.
- ✓ Informes Gestión de Clima Organizacional 2005–2011.